

**УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ І НАУКИ
ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛДЕРЖАДМІНІСТРАЦІЇ**

**ПОЛТАВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ ім. М.В. ОСТРОГРАДСЬКОГО**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

Дзюба Т.М.

**КОМПЛЕКС МЕТОДИК
ДЛЯ ДІАГНОСТИКИ
ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ
КЕРІВНИКА ШКОЛИ ДО
ВЗАЄМОДІЇ В УМОВАХ
КОНФЛІКТУ**

Полтава – 2005

ББК 88.53

Дзюба Т.М. Комплекс методик для діагностики психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту /За наук. ред. Л.М.Карамушки – Полтава, 2005. – 67с.

Затверджено до друку вченою радою Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти ім. М.В.Остроградського (протокол № 5, від 19 жовтня 2005 року)

Науковий редактор доктор психологічних наук, професор Карамушка Л.М.

Рецензенти: кандидат психологічних наук, доцент, завідувачка кафедри психології Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти АПН України **Бондарчук О.І.**

кандидат психологічних наук, доцент кафедри соціальної педагогіки та педагогіки початкового навчання Полтавського державного педагогічного університету ім. В.Г.Короленка **Куліш Н.М.**

кандидат психологічних наук, доцент кафедри філософії, соціології та психології Полтавської державної аграрної академії **Подлесна Г.В.**

У брошурі наведено методики зарубіжних і вітчизняних авторів за допомогою яких можна зібрати повну, розгорнуту інформацію про особливості виявлення психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту. Запропонований підбір методик може бути використаний як для глибокого вивчення будь-якого компоненту психологічної готовності, так і для здійснення оперативної діагностики.

Брошура призначена для підготовки слухачів інститутів післядипломної освіти (керівників шкіл, шкільних психологів), а також для студентів вищих навчальних закладів, які опановують спеціальність «Практичний психолог».

ISBN 996-7215-48-2

© ПОІППО

© Дзюба Т.М.

Зміст

Зміст	3
Вступ	4
Розділ 1. «Конфліктологічна грамотність»	8
1.1. Методика дослідження міжособистісного сприйняття у конфліктній ситуації А.І.Ташцевої (модифікація автора)	9
1.2. Методика «Управління міжособистісними конфліктами» (Д.А.Веттен, К.С.Камерон)	13
1.3. Методика «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» (П.П.Хеппнер, І.Х.Петерсен)	16
Розділ 2. «Технологічність»	18
2.1. Методика діагностики стратегій розв'язання конфліктних ситуацій Д.Джонсона і Ф.Джонсона (адаптований варіант Т.Д.Кушнірук)	19
2.2. Методика «Стратегія боротьби з конфліктами» (Д.Веттен, К.Камерон).	23
2.3. Проблемні управлінські ситуації для визначення підходу в управлінні конфліктами керівником школи*	26
Розділ 3. «Саморегуляція»	38
3.1 Методика дослідження ціннісних орієнтацій у діловій взаємодії (модифікація методики О.О.Єршова)	39
3.2. Методика «Значення конфлікту для мене»*	47
3.3. Тест «Оцінка рівня конфліктності особистості»	49
3.4. Оцінювання індивідуальної агресивності за методикою А. Асінгера.....	53
3.5. Тест «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності» (адаптований варіант методики Г.Айзенка)	58
Література	62

Вступ

Професійно-управлінська діяльність сучасного керівника школи наповнена розмаїттям прихованих або явних протиріч, ігнорування яких стає причиною конфліктів. Управління педагогічними кадрами за таких умов загострює вимоги щодо компетентності керівника середньої освіти розв'язувати конфліктні ситуації. Це викликає необхідність осмислення психологічних особливостей міжособистісної професійно-управлінської взаємодії в умовах конфлікту. Мова йде про принципово новий підхід до підготовки керівників, здатних діяти в економічних і соціальних умовах сьогодення, про визначення психологічних умов формування оптимального рівня психологічної готовності фахівця до взаємодії в умовах конфлікту, яка дозволить йому переводити конфлікт в один із засобів розвитку як кожної окремої особистості, так і організації в цілому, а конфлікт розглядати як своєрідний каталізатор формування професіоналізму.

На жаль, сучасний керівник школи не готовий сприйняти конфлікт як виявлення соціальної динаміки в професійно-управлінській взаємодії. Вивчення на курсах підвищення кваліфікації у групах керівників шкіл реального стану щодо рівня сприйняття та застосування стратегій урегулювання конфліктів у професійно-управлінській взаємодії змушує констатувати той факт, що керівник школи не бачить розбіжностей у типах конфліктних ситуацій, розглядає конфлікти як небажані явища шкільного життя й не вміє їх вирішувати. Проблема полягає в тому, що більшість керівників (81 % опитаних) сприймає конфлікт як загрозу, як руйнівний фактор у професійно-управлінській взаємодії. Щодо застосування керівниками шкіл стратегій урегулювання конфліктів, то опитування (близько 190 чол.) показало, що у більшості керівників (79%) наявний «конфліктофобічний синдром» (острах конфлікту), що обумовлює їх прагнення уникнути конфлікту. Деякі (21%) не вміють передбачити конфліктну ситуацію, а постійна загроза виникнення конфліктів у педагогічному процесі стає причиною виникнення синдрому «професійного вигорання».

Підсумовуючи вищезазначене й ураховуючи результати опитувань, приходимо до висновку, що:

- 1) більшість керівників середньої освіти має низький рівень психологічної готовності до взаємодії в умовах конфлікту;
- 2) переважна більшість керівників шкіл не має спеціальної підготовки з психології управління і, зокрема, конфліктології;
- 3) наявна невідповідність між науковим потенціалом, який має психологія управління та конфліктологія сьогодні й практичним його використанням керівником системи середньої освіти;

4) попри велике розмаїття емпіричних досліджень, присвячених проблемам вивчення конфліктів у закладах середньої освіти, бракує належного якісного діагностичного інструментарію для виміру психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту. Одна з причин цього – більшість авторів не наводить опис використаних методик. Інша, не менш важлива, причина – психологічні знання і дані психодіагностичних обстежень зокрема мають обмежений простір застосування й використовуються переважно професійними психологами. Щодо керівника школи, то він не готовий конструктивно працювати з дослідницькими тестами, опитувальниками, психокорекційними програмами.

Враховуючи актуальність проблеми, кафедрою менеджменту освіти Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти ім. М.В.Остроградського в межах основної проблеми діяльності кафедри «Модернізація управлінської діяльності керівника сучасної школи» було підготовлено спеціальну брошуру з цього, ще недостатньо представленого, напряму діагностичної роботи.

Презентована брошура є наочним прикладом інноваційного змісту практичної психології і пропонує освітянам комплекс психодіагностичних методик для вивчення психологічної готовності керівника закладу середньої освіти до взаємодії в умовах конфлікту. Очевидний значний здобуток цієї роботи полягає в тому, що підібрані та розроблені автором методики і процедури є науково обґрунтованими й водночас практичними, посильними не тільки кожному шкільному психологові, а й творчому керівникові.

Наступна перевага брошури – актуальна дієвість: шкільні психологи і керівники одержують достовірно вірогідне та інструментально забезпечене психологічне знання про рівень сформованості психологічної готовності фахівця до взаємодії в умовах конфлікту.

З точки зору діагностики психологічна готовність керівника середньої освіти до взаємодії в умовах конфлікту – це комплекс знань, умінь та навичок, особистісних якостей фахівця, який забезпечує конструктивне сприйняття та продуктивне врегулювання конфліктів у професійно-управлінській взаємодії.

За своєю структурою вона є складним, багатоаспектним особистісним новоутворенням, яке включає функціонально пов'язані між собою та взаємообумовлені такі компоненти:

- *когнітивний* – сукупність конфліктологічних знань (конфліктологічна грамотність);
- *операційний* – сукупність умінь і навичок практичного характеру, які забезпечують реалізацію керівником школи технології управління

конфліктними процесами в межах професійно-управлінської взаємодії (технологічність);

- *аксіологічний* – сукупність індивідуально-психологічних якостей керівника, які виявляються в умовах конфліктної ситуації й характеризують його як суб'єкта конфліктної взаємодії (саморегуляція).

Зміст брошури представлено *трьома розділами* у яких містяться спеціальні психодіагностичні методики, які дають можливість досить ґрунтовно дослідити особливості виявлення кожного структурного компоненту психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту.

Перший розділ складається з набору методик, метою яких є діагностика знань респондентів про конфлікт і стратегії його врегулювання. Вони дозволяють аналізувати рівень виявлення когнітивного компоненту, тобто конфліктологічну грамотність керівника школи.

У *другому розділі* брошури наведені методики для діагностики операційного компоненту. Метою їх є оцінка переважаючих стратегій поведінки керівника школи в конфліктних ситуаціях, тобто особливостей використання технології управління конфліктами в межах професійно-управлінсько-професійної взаємодії.

Діагностика операційного компоненту дає можливість:

- 1) проаналізувати домінуючу стратегію управління конфліктами в професійно-управлінській діяльності керівника школи;
- 2) порівняти результати самоспостережень з оцінками інших людей;
- 3) акцентувати увагу на позитивних і негативних моментах тієї чи іншої стратегії поведінки керівника школи в умовах конфліктної ситуації;
- 4) простежити певну залежність у застосуванні конкретної стратегії поведінки від індивідуально-психологічних характеристик керівника;
- 5) визначити в яких випадках ефективність тієї чи іншої стратегії врегулювання конфлікту стає максимальною, тобто пов'язати характеристики конфліктної ситуації з певними методами управління конфліктом, які найбільше підходять до цих характеристик.

Мета застосування методик вміщених у *третьому розділі* брошури – аналітика аксіологічного компоненту психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту. Він представлений тестами й методиками за допомогою яких здійснюється аналіз особистісних якостей керівника, які виявляються в умовах конфліктної ситуації й характеризують його як суб'єкта конфліктної взаємодії. Іншими словами, за допомогою

пропонованих методик можна визначити рівень саморегуляції особистості, яка інтегрує наступні особистісні якості: ступінь агресивності, ригідності, тривожності, емоційної стійкості, фрустрації, рівень впевненості в собі, рівень самооцінки, рівень мотивації конфлікту (ціннісні орієнтації в умовах конфліктної ситуації) тощо, тобто усього того, що може стати засобом для ескалації конфлікту, створювати проблеми в спілкуванні, особистісній та професійній взаємодії. Аналіз отриманих даних результатів діагностування по кожній із названих вище якостей, дозволяє виявити слабкі й сильні індивідуально-психологічні характеристики у наборі особистісних якостей керівника школи і в подальшому на цій основі конструювати програму самовдосконалення, саморозвитку.

Брошура призначена для підготовки слухачів інститутів післядипломної освіти (керівників шкіл, шкільних психологів), а також для студентів вищих навчальних закладів, які опановують спеціальність. «Практичний психолог».

Окрім того, книга буде корисною і в процесі здобуття самоосвіти керівників закладів середньої освіти, психологами освітніх організацій, науковцями та всіма тими, хто бажає оволодіти знаннями у цій галузі.

Розділ 1. «Конфліктологічна грамотність»

Методики для діагностики когнітивного компоненту психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту

- 1.1. Методика дослідження міжособистісного сприйняття у конфліктній ситуації
А.І.Ташевої (модифікація автора)**
- 1.2. Методика «Управління міжособистісними конфліктами» (Д.Веттен, К.Камерон)**
- 1.3. Методика «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» (П.П.Хеппнер, І.Х.Петерсен)**

У першому розділі брошури містяться спеціальні психодіагностичні методики, які дають можливість ґрунтовно дослідити когнітивний компонент психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту.

Когнітивний компонент психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту – це сукупність конфліктологічних знань фахівця, які визначають ефективність управління конфліктними процесами у професійно-управлінській взаємодії керівника школи. Показником виявлення когнітивного компоненту психологічної готовності фахівця до взаємодії в умовах конфлікту виступає конфліктологічна грамотність, яка включає методологічні, філософські, психологічні, педагогічні та культурологічні знання про конфлікт і стратегії його врегулювання.

Зважаючи на вище зазначене, психодіагностичні методики першого розділу брошури спрямовані на дослідження когнітивного компоненту психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту, тобто на виявлення рівня його орієнтації у психолого-педагогічній інформації про конфлікт та стратегії його врегулювання. Основний акцент методик даного розділу зроблено на дослідженні:

- характеру сприйняття респондентами терміну «конфлікт»;
- визначального підходу в сприйнятті терміну «конфлікт»;
- знань опитуваних про причини, особливості та звичні стратегії управління конфліктними процесами в закладах освіти;
- домінуючої емоційної реакції керівника школи в конфліктній ситуації;
- рівня компетентності керівника в управлінні конфліктами.

1.1. Методика дослідження міжособистісного сприйняття у конфліктній ситуації А.І.Ташевої (модифікація автора)

(Методы исследования межличностного восприятия. Спецпрактикум по социальной психологии /Под ред. Г.М.Андреевой, В.С.Агеева. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. – 103С. – С. 37-43).

Мета дослідження. Дослідження особливостей сприйняття поняття «конфлікт»; виявлення звичних для групи способів розв'язання конфліктів;

рівня конфліктності та згуртованості групи.

Завдання 1

Інструкція для учасників опитування. Просимо Вас, максимально ґрунтовно (як Ви це розумієте) дати визначення поняттю «конфлікт». Запишіть, будь ласка, варіант визначення, завершуючи фразу.

КОНФЛІКТ – це _____

Завдання 2

Інструкція для учасників опитування. У запропонованому наборі ситуацій визначте, будь ласка, ті, які Ви вважаєте конфліктом. Свій вибір фіксуєте позначкою «+» поряд з порядковим номером ситуації.

1. Андрій, Вероніка та Ірина розмовляють на уроці біології. Вони перешіптуються й пишуть один одному записки. Одного разу вчитель розсердився на них, накричав і вигнав із класу. Він їх покарав – вони повинні щоденно, впродовж місяця витирати дошку.
2. Більшість дітей любить грати на шкільному майданчику до темряви. Нещодавно кілька бродячих собак покусали трьох дітей. Тепер батьки не дозволяють дітям грати на шкільному майданчику допізна.
3. Олена, Єва – подруги. На минулому тижні вони писали контрольну з історії й отримали гарні оцінки. Олена думає, що Єва отримала гарну оцінку тому, що вона улюблена учениця вчителя історії. Єва говорить, що вона багато займалася, тому чесно отримала свою оцінку. Дівчатка сперечаються й кричать одна на одну.
4. Олегові подобається нічна радіопрограма. Зараз її передають по радіо і він хоче її послухати. Батько ж змушує його йти спати. «Вже пізно, - говорить батько. – Тобі завтра йти до школи». Олег відмовляється вимкнути радіо. Батько сердиться, вимикає радіо з розетки й вигукує: «Забороняю тобі слухати радіо в суботу й неділю!»
5. На шкільній вечірці учні розділилися на дві групи. Максим – лідер у одній групі, а Дарина – лідер в іншій. Кожна група сміється й розважається, але не звертає уваги на іншу групу.
6. Сашко – учень другого класу – єдина дитина в родині вже немолодих батьків. Після зимових канікул на уроці математики Сашко почав

демонстративно розглядати альбом з фотографіями тих місць, де він був з батьками під час канікул і покликав учителя, щоб показати йому знімки. На що вчитель брутально йому відповів: «Мене це зовсім не цікавить. Заховай негайно! Неси швидко зошит і покажи, що ти зробив на уроці». Сашко розплакався і порвав усі фотографії.

7. Молодий педагог вперше приходить до класу. Після привітання пропонує п'ятикласникам познайомитися і починає називати учнів по прізвищах. Зачитуючи прізвище одного з учнів, учитель бачить, що той сховався під парту. В класі тиша, всі учні дивляться на вчителя.

Завдання 3

Інструкція для учасників опитування. У поданому переліку тверджень поставте, будь ласка, позначку «+» перед тими твердженнями з якими Ви згодні.

Під час конфлікту більшість людей:

- | | |
|---|--|
| 1. Прагнуть зрозуміти один одного. | 12.Посміхаються. |
| 2. Допомагають один одному. | 13.Змагаються один з одним. |
| 3. Кричать один на одного. | 14.Б'ються. |
| 4. Співпрацюють. | 15.Прагнуть спільно вирішити конфлікт. |
| 5. Підсміюються. | 16.Намагаються зрозуміти, що відчуває інший. |
| 6. Уважно слухають один одного. | 17.Звинувачують один одного. |
| 7. Підозрюють один одного. | 18.Звертаються до інших за допомогою. |
| 8. Прагнуть перемогти. | 19.Намагаються завершити розмову. |
| 9. Вибачають один одного. | 20.Сердяться один на одного. |
| 10.Намагаються допомогти обом сторонам перемогти. | |
| 11.Брешуть. | |

Завдання 4

Інструкція для учасників опитування. Перед Вами список слів, які так чи інакше пов'язані з поняттям «конфлікт». Слова у списку розташовані у випадковому порядку. Вам потрібно розподілити всі слова списку на відрізок прямої справа та зліва від терміна «конфлікт» так, щоб відстань між кожним словом і терміном «конфлікт» відображала їх смислову близькість. Важливі саме ці відстані, справа та зліва слова розміщуються лише для зручності, оскільки в одному й тому ж місці може бути розташовано декілька слів. Позначку слова на шкалі робіть за допомогою того порядкового номера під яким подано слово у списку.

Список слів

- | | | |
|--------------|----------------|------------------|
| 1. Диспут | 9. Незгода | 17.Рукопашна |
| 2. Сутичка | 10.Бійка | 18.Сперечання |
| 3. Розбрат | 11.Дискусія | 19.Змагання |
| 4. Лайка | 12.Чвари | 20.Непорозуміння |
| 5. Зіткнення | 13.Розлад | 21.Агресія |
| 6. Незлагода | 14.Скандал | 22.Опір |
| 7. Бій | 15.Розбіжність | 23.Протест |
| 8. Сварка | 16.Битва | 24.Конкуренція |

I — I — I — I — I — I — **K** — I — I — I — I — I

Обробка та інтерпретація результатів дослідження.

Опрацювання отриманих даних передбачає кілька етапів.

Перший етап: обробка результатів завдань 1-3 здійснюється методом контент-аналізу, в ході якого визначається **конструктивний (позитивний)** чи **деструктивний (негативний)** підхід у сприйнятті поняття «конфлікт».

Конструктивний підхід характеризує **низький рівень конфліктності особистості (висока згуртованість групи):** поняття «конфлікт» інтерпретується респондентами за допомогою термінів однієї психологічної насиченості (емоційної значущості): «дискусія», «сперечання», «зіткнення», «протест», «незгода», «розбіжність», тощо (кількість слів не перевищує 3-4).

Деструктивний підхід характеризує **високий рівень конфліктності особистості (низька згуртованість групи):** поняття «конфлікт» інтерпретується за допомогою слів різної психологічної насиченості: «бійка», «сварка», «скандал», «розбрат», «війна», «агресія» тощо (кількість – до 6-7 слів).

Відповіді на завдання 1-3 **оцінюються за такою шкалою:**

1. «Відповідь повністю правильна».
2. «Відповідь частково правильна».
3. «Відповідь неправильна».

Другий етап: визначення «фізичної» відстані між словами із запропонованого списку та «терміном конфлікт» (завдання 4). Згідно шкали слова розташовуються на 10 місцях. Таким чином одне й те ж місце може бути присуджено кільком словам. Для зручності дані заносять в таблицю.

Зведена таблиця інтерпретації терміну «конфлікт» _____ групи

№	Слова списку	Місце	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	С _м	С _б	С

п/п		Бали	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1				
1.	Диспут															
2.	Сутичка															
3.															
4.	Розбрат															

S_m – сума місць даного слова (дорівнює числу членів групи).

S_6 – сума балів даного слова у групі.

S – психологічна насиченість слова у групі.

Для обчислення суми балів (S_6): по кожному слову додаються усі цифри, отримані після опрацювання відповідей кожного респондента. Результат ділиться на кількість членів групи, що дозволяє отримати середню емоційну значущість (психологічну насиченість) даного слова в опитуваній групі.

Середня емоційна насиченість слова (S) підраховується до десятих і може коливатися від 10 до 1 бала.

1.2. Методика «Управління міжособистісними конфліктами» (Д.А.Веттен, К.С.Камерон)

(Девид А.Веттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента. - 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 672С. – С. 459-460.)

Мета дослідження. Визначення рівня компетентності в управлінні конфліктами.

Інструкція для учасників дослідження. Оцініть, будь ласка, запропоновані твердження згідно наведеної нижче шкали. Пам'ятайте, Ваша відповідь має відображати реальну поведінку, а не бажану. Спробуйте бути відвертими.

Методику діагностичного дослідження проблеми управління конфліктом доцільно проводити в два етапи відповідно до шкали оцінювання: 1 бал – цілком незгоден; 2 бали – незгоден; 3 бали – швидше незгоден; 4 бали – швидше згоден; 5 балів – згоден; 6 балів – цілком згоден.

Перший етап: попередня оцінка запропонованих тверджень; *другий етап* – повторна оцінка.

Коли я помічаю, що дії іншої людини потребують корекції, то:

1. Виказуючи своє невдоволення, я прагну не зачіпати особистість й не звинувачую її в тому, що вона турбується лише про власні інтереси.
2. Розповідаючи про свої сумніви, я говорю про них як про власні проблеми.
3. Я коротко описую проблему в контексті ситуації, її наслідки та почуття, які вона викликала у мене.

4. Я чітко визначаю порушені стандарти й очікування, що не справдилися.
5. Я висуваю конкретну пропозицію, деталізуючи найбільш суттєвий варіант.
6. Я наполегливо поясню власну точку зору, допоки інша людина її не зрозуміє.
7. Я підтримую двохсторонню комунікацію шляхом заохочення в співрозмовникові бажання висловити власне бачення проблеми й поставити запитання.
8. Якщо мене бентежить одразу кілька проблем, я розглядаю їх послідовно.

Коли хто-небудь жаліється на те, що я зробив:

9. Я шукаю позицію нашої взаємної узгодженості.
10. Я виявляю щирий інтерес і увагу до будь-якої думки, навіть якщо я з нею незгоден.
11. Я не намагаюся виправдовуватися або захищатися.
12. Я намагаюся отримати додаткову інформацію: ставлю допоміжні запитання, спрямовані на те, щоб отримати конкретну й розгорнуту інформацію.
13. Я не розпорошую, а концентрую увагу на якійсь одній проблемі.
14. Я знаходжу такі позиції критики з якими можу погодитися.
15. Я прошу співрозмовника сформулювати, якою він хотів би бачити мою поведінку.
16. Я намагаюся досягти узгодженості в плані дій.

Коли конфліктують дві інші людини, а я відіграю роль посередника (медіатора)

17. Я визнаю наявність конфлікту й ставлюсь до нього як до серйозного й важливого явища.
18. Я допомагаю учасникам конфлікту визначити час зустрічі для вирішення ситуації шляхом визначення проблеми й часу, необхідного для його врегулювання.
19. Я не приймаю позиції жодної сторони, зберігаючи нейтралітет.
20. Я допомагаю конфліктуючим сторонам зосередити увагу на тому як впливає конфлікт на результати праці.
21. Я фокусую комунікації на проблемі, а не на особистостях.
22. Я однозначно прагну до того, щоб жодна сторона не домінувала в обговоренні проблеми.
23. Я допомагаю сторонам у пошукові можливих альтернатив рішення проблеми.
24. Я допомагаю учасникам знайти таке рішення, у якому вони дійдуть згоди.

Бланк для відповідей

Навички	№ п/п	Попередня оцінка	Повторна оцінка
Попередження виникнення невдоволення (прогностичні уміння)	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
Реакція на критику (уміння конструктивного сприйняття критики)	9		
	10		
	11		
	12		
	13		
	14		
	15		
	16		
Роль посередника у вирішенні конфлікту (уміння приймати оптимальне рішення в умовах конфліктної ситуації)	17		
	18		
	19		
	20		
	21		
	22		
	23		
	24		
Разом			

Обробка результатів та їх інтерпретація.

Підрахуйте загальну кількість балів спочатку в графі попередня оцінка, потім – повторна оцінка.

Порівняльний аналіз даних:

- 1) порівняйте свій результат із максимально можливим (144);
- 2) порівняйте свій результат із результатами інших учасників;
- 3) порівняйте власні результати з результатами, отриманими у контрольній групі (кількість опитаних – 500 респондентів).

Якщо загальна кількість набраних Вами балів складає:

120 і вище	Досконалий рівень
116-119	Високий
98-115	Середній
97 і нижче	Низький

1.3. Методика «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» (П.П.Хеппнер, І.Х.Петерсен)

(Heppner P.P., Petersen Ch. H. Development and Implication of a Personal Problem Solving Inventory // «Journal of Counseling Psychology», 1982, №29, P.66-75).

Мета дослідження. Визначення рівня конфліктологічної компетентності та значущості властивостей конфліктно-компетентної поведінки.

Інструкція для учасників опитування.

Оцініть, будь ласка, наведені твердження відповідно до запропонованої шкали оцінювання: 4 бали – «цілком вірно», 3 бали – «швидше вірно»; 2 бали – «швидше невірно»; 1 бал – «невірно». Зважте на те, що будь-які Ваші відповіді є цінними і не розглядаються як «правильні» чи «неправильні».

Відповіді фіксуйте у бланку для відповідей.

1. Я маю власну методику вирішення конфліктів.
2. Навіть у конфліктній ситуації я добре сприймаю всі деталі того, що відбувається.
3. Мій прогноз про те, як буде відбуватися конфлікт, майже завжди виправдовується.
4. Я вважаю, що можу вирішити більшість проблем.
5. Я довіряю своїм здібностям вирішувати складні ситуації.
6. Я завжди впевнений, що досягну мети й здолаю всі труднощі.
7. Зазвичай, я досить ефективно вирішую конфліктні ситуації.
8. Більшістю рішень, прийнятих в умовах конфліктної ситуації, я залишаюся задоволеним.
9. Більшість проблем настільки складні, що я не в змозі їх вирішити.
10. Більшість проблем я вирішую наслідуючи перший порив.
11. Якщо мені вдалося залагодити конфліктну ситуацію, то тоді я завжди намагаюся зрозуміти внаслідок чого це сталося.
12. Я завжди аналізую реакцію на конфлікт щойно втягнутих у нього людей.
13. На конфлікти я реаую так емоційно, що не можу пригадати про ефективні способи його розв'язання.
14. У конфлікті мені завжди важко координувати свої дії.
15. Обмірковуючи варіанти дій у конфлікті, мені завжди складно оцінити вірогідність їх успішності.
16. У конфліктній ситуації я часто виношу судження, яке в подальшому не виправдовується.
17. Якщо я помічаю ознаки напруженості, то спочатку все добре обмірковую, перш ніж діяти.

18. Якщо я стикаюся з проблемами, то керуюся рішенням, яке найперше спало на думку.

Бланк для відповідей

Характеристики	№ п/п	Попередня оцінка	Повторна оцінка
Упевненість у собі	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
	9		
«Імпульсивність»	10		
	11		
	12		
	13		
	14		
	15		
	16		
	17		
	18		
Разом			

Обробка та інтерпретація результатів дослідження.

Підрахуйте загальну кількість балів.

Якщо загальна кількість набраних Вами балів складає:

від 18 до 48 балів – низький рівень;

від 49 до 60 балів – середній рівень;

від 61 до 72 балів – високий рівень.

Порівняльний аналіз даних:

1) порівняйте свій результат із максимально можливим (72);

2) порівняйте свій результат із результатами інших респондентів.

Розділ 2. «Технологічність»

Методики для діагностики операційного компоненту психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту

- 2.1. Методика діагностики стратегій
розв'язання конфліктних ситуацій
Д.Джонсона і Ф.Джонсона (адаптований
варіант Т.Д.Кушнірук)**
- 2.2. Проблемні управлінські ситуації для
визначення підходу в управлінні
конфліктами керівником школи***
- 2.3. Методика «Стратегія боротьби з
конфліктом» (Д.Веттен, К.Камерон)**

Зміст другого розділу брошури представлений набором психодіагностичних методик для діагностики операційного компоненту психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту.

Операційний компонент характеризуємо як сукупність умінь і навичок практичного характеру, які забезпечують реалізацію керівником школи технології управління конфліктними процесами в межах професійно-управлінської взаємодії. Показником виявлення операційного компоненту виступає *технологічність*, яка забезпечує взаємоз'язок між конфліктологічними знаннями та реальною професійно-управлінською ситуацією й спрямована на свідоме застосування керівником школи прийнятної стратегії поведінки в конфліктній ситуації та його готовності перетворити деструктивний конфлікт на конструктивний.

Діагностичний інструментарій другого розділу брошури спрямований на дослідження поведінкових реакцій керівника школи в умовах конфлікту. Дібрані методики можуть стати функціональним робочим інструментом як для діагностики, так і для практичної роботи з різного роду конфліктними (проблемними) ситуаціями, для побудови індивідуальної програми саморозвитку психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту.

2.1. Методика діагностики стратегій розв'язання конфліктних ситуацій Д.Джонсона і Ф.Джонсона (адаптований варіант Т.Д.Кушнірук)

(Методика діагностики стратегій розв'язання конфліктних ситуацій Д.Джонсона і Ф.Джонсона //Практична психологія та соціальна робота, 1999. - № 1. – С. 24-25.)

Мета дослідження. Дослідження стратегій розв'язання конфліктів.

Інструкція для учасників дослідження.

Уважно прочитайте дібрані вислови та прислів'я, що в тій чи іншій мірі характеризують стратегію поведінки особистості в умовах конфлікту. У бланку для відповідей згідно запропоновано шкали оцінювання, обведіть, будь ласка, кружечком одну з цифр, аналізуючи наскільки кожен вислів або прислів'я відповідає Вашим діям під час конфліктів:

- 5 – відповідає в усіх випадках;
4 – відповідає у більшості випадків;
3 – деколи відповідає;
2 – відповідає, але дуже рідко;
1 – ніколи не відповідає.
1. «Від суперечки легше втриматися, аніж потім здихатися її».
 2. «Якщо Ви не здатні примусити людину думати так, як Ви робите, то примусьте її робити так, як Ви думаєте».
 3. «Теплі слова розтоплюють холодні серця».
 4. «Послуга за послугу».
 5. «Давай приходь і подумаємо разом».
 6. «Під час суперечки заслуговує поваги той, хто перший замовкне».
 7. «Чия сила, того й правда».
 8. «Солодкі слова роблять солодким рух уперед».
 9. «Краще синиця в жмені, ніж журавель у небі».
 10. «Істина знаходиться в знаннях».
 11. «Той, хто б'ється і тікає, доживає до нової битви».
 12. «Той перемагає блискуче, хто примушує ворогів тікати врозтіч».
 13. «Убий ворога своєю надмірною добротою».
 14. «Чесний обмін думками не стане приводом для суперечки».
 15. «Ніхто не може претендувати на істину, але кожен може зробити свій внесок у неї».
 16. «Тримайся подалі від тих, хто не згоден з тобою».
 17. «Тільки той, хто вірить у перемогу, перемагає на полі битви».
 18. «Добре слово мало коштує, та дорого цінується».
 19. «Зуб за зуб – це чесна гра».
 20. «Тільки той, хто готовий відмовитися від власного права на істину, збагатиться від істин, які знають інші».
 21. «Уникайте сварливих людей – вони зроблять ваше життя нещасним».
 22. «Людина, яка не втікає сама, змушує втікати інших».
 23. «М'які слова забезпечують гармонію».
 24. «Хочеш мати хорошого друга – зроби йому щось приємне».
 25. «Відкрито говори про свої конфлікти і йди їм назустріч – тільки це приведе до їх найкращого вирішення».
 26. «Найкращий спосіб улагодження конфліктів – уникнути їх зовсім».
 27. «Займаю тверду, рішучу позицію (на тім стою і не можу інакше)».
 28. «Лагідність перемагає гнів».
 29. «Краще щось, аніж нічого з того, що ти хочеш».
 30. «Щирість, чесність і довіра гори здолають».
 31. «Немає нічого важливішого, ніж те, за що тобі треба боротися».
 32. «У світі були і будуть переможці й переможені».
 33. «Вони до тебе з каменем, а ти до них з прихильністю».
 34. «Якщо двоє ідуть на компроміс, то справедливе рішення гарантовано».
 35. «Правди можна домогтися воюючи».

Ключ-таблиця для відповідей

Втеча		Примус		Згладжування		Компроміс		Конфронтація	
пункт	Бал	пункт	бал	пункт	бал	пункт	бал	пункт	бал
1	___	2	___	3	___	4	___	5	___
6	___	7	___	8	___	9	___	10	___
11	___	12	___	13	___	14	___	15	___
16	___	17	___	18	___	19	___	20	___
21	___	22	___	23	___	24	___	25	___
26	___	27	___	28	___	29	___	30	___
31	___	32	___	33	___	34	___	35	___
Разом	___	Разом	___	Разом	___	Разом	___	Разом	___

Обробка даних.

Кількість балів, яка набрана учасником опитування по кожній стратегії, дає уявлення про те, наскільки виражена у нього та чи інша форма поведінки в конфліктній ситуації. Чим більшою є загальна сума балів за певною стратегією розв'язання конфліктів, тим частіше Ви схильні застосовувати її в умовах конфліктної ситуації. Чим менша загальна сума, тим рідше Ви користуєтесь нею.

Інтерпретація результатів дослідження.

Аналізуються індивідуальні дії та стратегія поведінки особистості під час конфлікту з урахуванням двох умов: **важливості досягнення мети** та **підтримання хороших стосунків з опонентами**.

Важливість досягнення мети для кожної конфлікуючої сторони може мати неабияке значення або ж не мати ніякого. Тому вирішення конфлікту частково залежить від наполегливості, з якою опоненти прагнуть задовольнити особисті інтереси.

Підтримання хороших стосунків на даний момент і в майбутньому для конфлікуючих сторін може бути важливим або ж не мати жодного значення. Важливість хороших стосунків з іншими людьми, готовність врахувати їхні інтереси також впливають на дії під час конфлікту.

Стратегії розв'язання конфліктів у відповідності до індивідуальних дій особистості у конфліктній ситуації, які визначаються за допомогою методики

- 1. Втеча (черепаха).** Черепахи втікають і ховаються у свій панцир, щоб обминати конфлікти. Вони відмовляються від власних цілей та стосунків; тримаються далі як від спірних питань, через які виникає конфлікт, так і від людей, до яких він причетний. Черепахи почувають себе безпомічними, вважають, що намагатися вирішувати конфлікт – справа повністю безнадійна. Вони переконані, що легше втекти (фізично та психологічно) від конфлікту, аніж зіткнутися з ним.
- 2. Примус (акула).** Акули намагаються перемагати опонентів тим, що силоміць примушують їх приймати потрібне їм рішення конфлікту. Для

акул найважливішими є власні цілі, а стосунки з людиною мають дуже невелике значення. Вони будь-якою ціною готові добиватися своїх цілей. Потреби інших людей їх не турбують. Їх мало хвилює те, чи вони комусь подобаються, чи виявляє хтось до них прихильність. Вони переконані, що конфлікти вирішуються тоді, коли один перемагає іншого. Акули хочуть бути переможцями. Поразка викликає почуття безсилля, неадекватності та невдачі. Вони намагаються здобути перемогу, приголомшуючи суперників, нападаючи раптово, а також залякуючи або загрожуючи їм з позиції сили.

3. **Згладжування (плюшевий ведмедик).** Для ведмедиків – стосунки з іншими людьми найважливіші, а власні цілі, навпроти, не мають великого значення. Ведмедики хочуть подобатися, хочуть, щоб їх усі любили й цінували. Вони вважають, що краще уникнути конфлікту заради гармонії й упевнені, що конфлікти не можна обговорювати без шкоди для стосунків. Ведмедики бояться завдати болю, образити, псувати стосунки під час конфлікту. Заради збереження стосунків, вони готові пожертвувати особистими цілями. Плюшеві ведмедики немовби кажуть: «Я жертвую власними цілями, роби все, що ти хочеш, аби тільки я тобі подобався». Плюшеві ведмедики будь-що намагаються залагодити конфлікт, боячись зіпсувати стосунки.
4. **Компроміс (лисиця).** Лисиці невибагливі як у своїх цілях, так і в стосунках з іншими людьми. Лисиці шукають компромісу. Вони жертвують частиною своїх домагань під час конфлікту і переконуватимуть іншу особу поступитися теж якоюсь часткою своїх цілей. Вони шукають такого рішення конфлікту, коли б обидві сторони мали якусь вигоду – «золоту середину», між двома крайніми позиціями. Заради досягнення згоди, лисиці готові пожертвувати для спільного добра як частиною своїх домагань, так і стосунків.
5. **Конфронтація (сова).** Соби дуже високо цінують власні цілі та стосунки. Вони розглядають конфлікти як проблему, яку треба розв'язувати, і шукають таке рішення, яке б задовольнило як їхні власні цілі, так і цілі супротивної сторони в конфлікті. Соби сприймають конфлікт як засіб поліпшення стосунків шляхом послаблення напруження між двома людьми. Вони намагаються розпочати дискусію, яка розцінила б конфлікт як проблему. Шукаючи рішення, які б задовольнили як їх самих, так і іншу особу, сови підтримують стосунки. Вони не заспокоюються доти, доки не буде знайдено рішення, що задовольнятиме і власні, й чужі цілі. Вони також не заспокоюються доти, доки напруга не спаде, а негативні емоції не будуть повністю зняті.

2.2. Методика «Стратегія боротьби з конфліктами» (Д.Веттен, К.Камерон).

(Девид А.Вэттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента. - 5-е изд. /Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 672С. – С. 459-460.)

Мета дослідження. Виявлення особистісних переваг у виборі стратегії врегулювання конфлікту.

Інструкція для учасників дослідження. Вкажіть, будь ласка, як часто Ви застосовуєте описані нижче дії. За кожну відповідь ставте відповідний бал згідно наведеної шкали оцінювання: 1 бал – ніколи; 2 бали – іноді; 3 бали - завжди.

Спробуйте, будь ласка, бути відвертими, пам'ятаючи, що Ваша відповідь має відображати реальну, а не бажану поведінку.

1. Я наполегливо аргументую свою позицію.
2. Я намагаюся ставити на перше місце потреби інших людей, а не свої власні.
3. Я намагаюся знайти такий компроміс, який був би прийнятним для обох сторін.
4. Я намагаюся не бути втягнутим у конфлікт.
5. Я намагаюся розглядати проблему всебічно, спільно з колективом.
6. Я намагаюся знайти вади у позиції іншої сторони.
7. Я прагну досягти гармонії.
8. Я прагну отримати хоча б частину від того, що пропоную.
9. Я уникаю відкритого обговорення суперечливих питань.
10. Я відверто поділюся інформацією з іншими, вирішуючи протиріччя.
11. Я люблю перемагати у суперечці.
12. Я погоджуюся з пропозиціями інших.
13. Я намагаюся знайти «золоту середину» у протиріччі, що вирішується.
14. Я намагаюся тримати свої справжні почуття при собі, щоб уникнути важких переживань.
15. Я підтримую відвертий обмін інтересами й проблемами.
16. Я не люблю визнавати власних помилок.
17. Я допомагаю іншій стороні «не втратити обличчя».
18. Я підкреслюю переваги тактики взаємних поступок.
19. Я пропоную іншим взяти ініціативу на себе у вирішенні протиріччя.
20. Я висловлюю власну позицію тільки як одну з точок зору.

Ключ-таблиця для відповідей

Боротьба		Пристосування		Компроміс		Уникання		Співпраця	
пункт	Бал	пункт	бал	пункт	бал	пункт	бал	пункт	бал
1	___	2	___	3	___	4	___	5	___

6	___	7	___	8	___	9	___	10	___
11	___	12	___	13	___	14	___	15	___
16	___	17	___	18	___	19	___	20	___
Разом	___	Разом	___	Разом	___	Разом	___	Разом	___

Обробка та інтерпретація результатів дослідження.

Зіставте відповідь з «ключем», а результати зазначте у бланку відповідей відповідно до шкали оцінювання. По кожній стратегії підрахуйте кількість балів, визначивши домінуючу стратегію боротьби з конфліктом (вищий результат) та другу по значущості стратегію (другий результат). Детальне описання змісту кожної стратегії врегулювання конфліктів у відповідності до прийнятних умов застосування подані у таблиці 4.

Таблиця 4. Стратегії боротьби з конфліктом

Назва стратегії	Характеристика	Прийнятні умови застосування
1. Боротьба (суперництво, примус)	Один із учасників конфлікту, використовуючи тиск, прагне досягти власних цілей або реалізувати інтереси без урахування цілей та інтересів іншої сторони.	- необхідні швидкі рішучі дії; - необхідно прийняття неординарного рішення по важливим питанням; - існує впевненість у правильності обраного важливого рішення; - маніпуляція у використанні переваг власної позиції.
2. Співпраця	Учасники конфлікту орієнтовані на можливість повного обопільного задоволення інтересів. Результатом такої взаємодії є перемога обох сторін.	- необхідність пошуку рішення проблеми за умови, що компроміс недопустимий; - повне використання всього творчого потенціалу учасників; - необхідність у забезпеченні реалізації будь-якої спільної мети; - подолання негативних емоцій, що виникли в результаті спілкування.
3. Уникання	Людина може визначати наявність конфлікту, проте прагне уникнути чи знищити його.	- предмет розбіжностей несуттєвий та існують інші найбільш суттєві справи; - відсутня можливість задовольнити власні інтереси; - вірогідність руйнації стосунків більша, аніж

		<p>можливість їх покращення;</p> <ul style="list-style-type: none"> - потреба надати учасникам конфлікту можливість заспокоїтися, відпочити від переживань; - інша сторона здатна вирішити конфлікт більш ефективно; - перед застосуванням конкретних дій є потреба зібрати необхідну інформацію.
4. Пристосування	<p>З метою збереження гармонійних стосунків інтереси протилежної сторони стають важливішими за власні.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - існує необхідність прислухатися до іншої точки зору, виявити гнучкість; - предмет розбіжностей важливіший для інших; - потреба завоювати довіру та забезпечити міцну позицію на майбутнє; - доцільно мінімізувати втрати за умов слабкої позиції; - важливі гармонія та стабільність стосунків.
5. Компроміс	<p>Компромісна стратегія боротьби з конфліктом характеризується балансом інтересів конфліктуючих сторін на середньому рівні. Іншими словами її можна назвати стратегією взаємної поступки.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - цілі важливі, але все таки не варті того, щоб застосовувати жорсткі засоби для їх досягнення; - опоненти мають однакову силу, але прагнуть досягти важливих цілей; - прийти до тимчасової згоди у вирішенні важливих питань; - потреба у прийнятті оптимального рішення в умовах обмеженості часу; - потреба зробити «крок назад», якщо співпраця та примус не допомагають досягти цілей.

2.3. Проблемні управлінські ситуації для визначення підходу в управлінні конфліктами керівником школи*¹

(Ситуації частково запозичені з банку даних експериментальних досліджень лабораторії організаційної психології Інституту психології² ім.Г.С.Костюка АПН України [7] й подані в інтерпретації автора. Решта дібрані автором під час опитування керівників закладів середньої освіти на курсах підвищення кваліфікації, що безпосередньо приймали участь у конфліктах або були їх свідками. Опис реальних управлінських ситуацій в опитувальнику поданий у нашій редакції. Наведені варіанти розв'язання ситуацій були визначені так, що кожна відповідь ілюструє один із п'яти можливих підходів в управлінні конфліктом: силовий, співпрацю, компроміс, уникання, акомодацию [3; 6; 8; 9; 10])

Мета дослідження. Методика дає можливість визначити домінуючий підхід в управлінні конфліктами керівником загальноосвітнього навчального закладу.

Інструкція для учасників опитування.

Приготуйте, будь ласка, бланк для відповідей (перелік цифр від 1 до 15).

Уважно прочитайте зміст кожної ситуації, надрукованих нижче. Оцінивши дії, обведіть кружечком той варіант рішення, який є найбільш прийнятним для Вас. Свій вибір фіксуйте у бланку для відповідей. Якщо Ви ніколи не зустрічалися з деякими з цих ситуацій, спробуйте уявити, як би Ви могли себе поводити в них.

Ситуація 1.

Ваш заступник – творча, талановита особистість має статус неформального лідера у педагогічному колективі, вирішує будь-які проблеми у організації навчально-виховного процесу на високому професійному рівні. Разом з тим ваші стосунки із заступником – напружені. Він не сприймає Вас як керівника, поводить себе досить самовпевнено й амбіційно. Ваш попередній досвід свідчить про його негативну реакцію на критику: він стає дратівливим і настороженим.

Аналіз розкладу уроків, запропонований заступником, виявив деякі

¹ Усі методики позначені * розроблені автором брошури й пройшли апробацію на курсах підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів у Полтавському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти ім. М.В.Остроградського, на постійнодіючих виїзних семінарах з менеджменту освіти, організованих кафедрою менеджменту освіти Полтавського ОППО на базі Гадяцького, Зінківського, Диканського, Чутівського, Решетилівського, Н.-Санжарського районних відділів освіти Полтавської області (кількість опитаних близько 300 респондентів).

недоліки. Виникла потреба висловити критичні зауваження.

Як Ви себе будете поводити?

- А** Висловлюючи критичні зауваження, не звертатиму увагу на його дратівливість, але наполегливо домагатимуся усунення недоліків виконуваного завдання.
- Б** Тактовно висловлю заступнику власну точку зору на проблемну ситуацію та з'ясую його погляди.
- В** За будь-яких умов буду намагатися знайти компромісне вирішення ситуації.
- Г** Висловивши критичні зауваження, зроблю все, щоб уникнути марної напруженості у стосунках із заступником.
- Д** Критикуючи запропонований заступником розклад уроків, намагатимуся не вразити його почуття.

Ситуація 2.

Зробивши зауваження вчителю-методисту (за віком ваш ровесник) з приводу несвоєчасного оформлення атестаційних матеріалів Ви сказали йому декілька приємних слів. Спостерігаючи за ним, Ви помітили, що його обличчя, спочатку децю напружене, швидко повеселішало. До того ж він почав весело жартувати й балагурити, розповів «свіженького анекдота» та історію, що трапилася сьогодні у нього вдома.

Наприкінці розмови Ви зрозуміли, що критика, з якої Ви почали розмову, не лише була не сприйнята, а й забута. Швидше за все він почув лише приємну частину розмови.

Що Ви зробите?

- А** По закінченні розмови тактовно нагадаю про необхідність своєчасного оформлення атестаційних матеріалів, запропоную посильну допомогу.
- Б** Щоб зберегти добрі стосунки з колегою, відкладу вирішення проблеми до наступного разу.
- В** Дам зрозуміти вчителю, що його прагнення «зам'яти» ситуацію мене ображає. Нагадаю про необхідність дотримання працівником трудової дисципліни, візьму питання на контроль.
- Г** Наприкінці розмови нагадаю вчителю про предмет нашої розмови. Прагнутиму зробити все, щоб уникнути марної напруженості.
- Д** Буду старатися, щоб надалі не робити подібних критичних зауважень, натякнувши вчителю, що час повернутися до роботи.

Ситуація 3.

Під час наради директор дозволив собі різке висловлювання на Вашу адресу, втративши самоконтроль «вийшов із себе». Жодне з Ваших зауважень, з приводу організації навчального процесу на наступну чверть,

не було прийнято до уваги. Ви розгублені, не можете дозволити йому так себе поводити, адже він знецінює Ваш статус в очах колег, підриває Ваш авторитет.

Ваша реакція на дії?

- А** Незважаючи на його статус, буду переконувати присутніх у справедливості висловлених мною зауважень. За будь-яких умов буду виборювати свою позицію.
- Б** Промовчу при підлеглих, але пізніше, якщо мої зауваження слухні, намагатимуся зробити так, щоб директор їх зрозумів.
- В** Навряд, що мені вдасться заперечувати директорові, тому я спробую уникнути неприємностей для себе.
- Г** Намагатимуся негайно усунути спільні суперечності, тактовно пояснюючи слухність зауважень.
- Д** Не стану обтяжувати себе роздумами і, якщо це зробить директора «щасливим», то дам йому можливість наполягти на своєму.

Ситуація 4.

Ви публічно критикуєте вчительку (стаж роботи 8 років), на що вона реагує досить емоційно. Уже вкотре Ви розпочинаєте цю бесіду, але жодного разу не доводите її до кінця. Ось і цього разу, після Ваших зауважень – вона розплакалася.

Як довести до неї свої міркування?

- А** Зачекавши допоки вчителька заспокоїться, спробую спокійно й тактовно переконати її у справедливості висунутих зауважень.
- Б** Принципово доводитиму справедливість висунутих зауважень, вказуючи, що емоції треба вчитися стримувати.
- В** Надалі уникатиму публічних критичних зауважень на адресу вчительки; дотримуватимуся субординаційної дистанції в стосунках із нею.
- Г** Докладу будь-яких зусиль, щоб заспокоїти вчительку й насамперед зберегти нормальні стосунки й авторитет в очах колеги.
- Д** Прагнутиму до відкритого обговорення суперечностей, що виникли у процесі взаємодії з учителькою для того, щоб спільно знайти оптимальне вирішення ситуації.

Ситуація 5.

У педагогічний колектив (середній вік працівників 40-45 років) прийняли на роботу здібного вчителя (тільки-но закінчив інститут), який добре справляється з професійно-педагогічною діяльністю. Він провів декілька відкритих уроків, брав активну участь у загальношкільних заходах.

Поряд з тим він зверхній у спілкуванні з колегами, особливо з обслуговуючим персоналом. Ви кожного дня отримуєте такого роду сигнали, а сьогодні – письмову заяву від Вашої секретарки з приводу його грубості й нетактовності.

Які зауваження необхідно висловити молодому спеціалісту, щоб змінити його стиль спілкування з колегами?

- А** Останнім часом я часто отримую від колег скарги на Вашу адресу. Я маю деякі ідеї, щоб допомогти Вам покращити ситуацію, але спочатку мені хотілося б вислухати Вашу думку стосовно ситуації, що склалася.
- Б** У Вашій поведінці мені подобається далеко не все. Саме з цього приводу в мене буде серйозна розмова до Вас.
- В** Я завжди ставив Вас у приклад як фахівця, проте сьогодні змушений поговорити про нарікання з боку колег, гадаю, не дуже серйозні.
- Г** Кілька днів потому один Ваш колега знову поскаржився на Вашу нетактовність. Вважаю, що вам потрібно зустрітися з ним і самостійно усунути всі недоречності, що виникли між вами.
- Д** Основним пріоритетом нашої з Вами спільної діяльності мають стати гармонійні стосунки в колективі, тому запевняю Вас у цілковитій підтримці з свого боку по забезпеченню комфортного мікроклімату колективу.

Ситуація 6.

О 8 годині ранку до кабінету заступника директора входить агресивно налаштована, збуджена мати учня 7 класу. Вона стверджує, що вчитель Н. не звертає уваги на її сина. Внаслідок чого він отримав «3» за семестр. У бесіді з нею з'ясовується, що вона напередодні мала розмову з учителем і висловила йому свої претензії.

Які Ваші дії?

- А** Я рішуче перериваю розмову, даючи зрозуміти співрозмовникові, що не маю часу на вирішення даного питання.
- Б** Насамперед, я намагатимуся чітко визначити те, з чого складаються спірні інтереси обох сторін. Потім запропоную розробити план спільних дій щодо улагодження ситуації.
- В** Намагатимуся знайти «золоту середину» у вирішенні суперечки між матір'ю й учителем.
- Г** Викличу вчителя й запропоную йому взяти на себе ініціативу у вирішенні конфліктної ситуації.
- Д** Намагатимуся переконати матір учня в тому, що потреби її дитини завжди будуть ставитися на перше місце. Під час розмови виявлятиму щиру турботу й зацікавленість до долі її дитини.

Ситуація 7.

До приходу нового директора школи у педагогічному колективі панував «застій» (формальне відвідування уроків, проведення методичних семінарів, нарад, формальна звітність про проведення навчально-виховних заходів і т. ін.). Подібна ситуація влаштувала більшість членів педагогічного колективу. Новопризначений директор різко підвищив вимоги до кожного члена колективу, що викликало неадекватну реакцію. У колективі виникла нездорова обстановка.

Яку позицію Ви оберете у спілкуванні з директором школи?

- А** Вважаю, що основним пріоритетом мають бути гармонійні стосунки в колективі. Тому цілком підтримуватиму директора школи, переконуючи колектив у необхідності й виправданості запропонованих керівником нововведень.
- Б** Будь-яка конфронтація негативна, оскільки вона породжує напругу. Отже, я уникатиму займати позицію, яка може викликати суперечності.
- В** Вивчу хто є хто й спробую встановити контакт з лідерами: краще пережити кілька неприємних хвилин, аніж відмовитися від своєї точки зору.
- Г** Шукатиму шляхи, щоб дослідити особливості ситуації спільно з членами колективу й знайти оптимальні умови співпраці.
- Д** Оберу середню позицію як оптимальний варіант для подолання розбіжностей між керівником і педагогічним колективом.

Ситуація 8.

Рівень розвитку педагогічного колективу значно вищий за рівень професійної компетентності новопризначеного директора школи. Він пропонує власну «стратегію розвитку закладу», а колектив, спираючись на традиційні установки, які склалися в колективі задовго до появи нинішнього директора її не приймає, не схвалює. Звідси невдоволення управлінськими діями керівництва, плітки...

Як повинен діяти директор у цій екстремальній ситуації?

- А** Щоб припинити розповсюдження пліток та усунути невдоволення підлеглих керівник має врахувати традиції колективу й виправдати очікування колег, підвищуючи власну професійну компетентність .
- Б** Запропонувати неформальному лідерові (якщо такий є у колективі) або заступнику директора взяти ініціативу в усуненні загаданих розбіжностей не себе.
- В** Для зміцнення авторитету керівник має продемонструвати членам педагогічного колективу логіку й переваги запропонованих інноваційних змін, наполегливо аргументуючи свою позицію.
- Г** Керівник має дотримуватися «золотої середини» здійснюючи

інноваційні зміни в організації, діючи за принципом: «намагайся отримати хоча б половину від того, що пропонуєш».

- Д Пошук оптимального рішення вимагає відвертого й усебічного обміну інтересами й проблемами між керівником і членами колективу.

Ситуація 9.

Працівник районного відділу освіти призначений директором в сільську школу. Переважна більшість колективу визнає й високо оцінює його організаційні, професійні та особистісні якості.

Один із членів колективу, який був претендентом на керівну посаду, усі нововведення постійно піддає сумніву, налаштовує колектив проти їх впровадження.

Які мають бути дії керівника в цій ситуації?

- А Допомогти претенденту «не втратити обличчя».
- Б Наполегливо аргументувати свою позицію, нехтуючи упередженим ставленням з боку колеги. Посилити контроль за його діяльністю та дисципліною.
- В Намагатися знайти такий компроміс, який був би прийнятним для обох сторін.
- Г Тактовно поговорити з претендентом віч-на-віч, прагнути чітко визначити те, з чого складаються порушені інтереси й суперечливі питання.
- Д Будь-що уникнути бути втягнутим у конфлікт.

Ситуація 10

У Вас конфліктна ситуація з колегою. Припустимо, що причини цього Вам не зовсім відомі, але нормалізувати стосунки необхідно, щоб не страждала робота.

Як Ви вчините?

- А Створю умови, які сприятимуть врегулюванню конфлікту: шукатиму привід для відвертої розмови з колегою.
- Б Уникатиму будь-яких контактів із колегою, щоб не загострювати стосунки.
- В У стосунках з колегою намагатимуся досягти гармонії, підкреслюючи переваги взаємних поступок.
- Г В інтересах професійної справи прагнутиму показати переваги власної позиції. Виявлятиму наполегливість і принциповість у досягненні взаєморозуміння з колегою.
- Д Запропоную колезі обрати середню позицію для подолання розбіжностей.

Ситуація 11

Новопризначений заступник директора школи після запізнення досвідченої вчительки на урок, не пояснюючи причини, подав доповідну записку. Пізніше з'ясувалося, що спізнення сталося через термінову розмову з батьками учня. Вчителька сприйняла догану мовчки, при цьому дуже переживала емоційно. Її підтримували інші вчителі. У колективі виникла нездорова обстановка.

Які мають бути дії заступника директора в цій ситуації?

- А** Наполегливо аргументувати свою позицію, пояснивши це тим, що справи класного керівника (вчителя), які не стосуються даного уроку, не можуть стати приводом для спізнення.
- Б** Вибачитись перед учителем, зробивши правильні висновки з цієї ситуації.
- В** Проаналізувати ситуацію, що склалася, визначити наслідки нездорової обстановки у колективі й надалі уникати марної напруженості в стосунках з колегою.
- Г** Насамперед, намагатися чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси й питання, висловлюючи власну позицію як одну з точок зору.
- Д** Намагатися знайти такий компроміс, який був би прийнятним для обох сторін.

Ситуація 12

Завершилися шкільні олімпіади. Вісім учнів школи виявилися серед призерів олімпіади. Відділ освіти видав наказ про доплату чотирьом вчителям, учні яких зайняли призові місця. У педагогічному колективі виникла напружена обстановка, яка загрожує перерости в конфлікт: всі очікують, хто буде серед чотирьох відзначених?

Як керівнику вийти з цієї ситуації?

- А** Прагнути заспокоїти незадоволених і насамперед зберегти нормальні ділові стосунки.
- Б** Керівнику варто шукати компромісне вирішення ситуації підкреслюючи переваги тактики взаємних поступок.
- В** Ініціювати двохсторонню взаємодію, демонструючи щиру турботу й зацікавленість у справедливому вирішенні ситуації.
- Г** Обрати актив, доручити йому розібратися в причинах незадоволення й запропонувати заходи по нормалізації обстановки в педагогічному колективі, спираючись на актив, підтримку керівника відділу освіти.
- Д** Невдоволених викликати до себе в кабінет, круто поговорити з кожним віч-на-віч. Не надавати великого значення можливим ускладненням у взаємовідносинах з невдоволеними.

Ситуація 13

Завідувач кафедурою (керівник методичного об'єднання) помічає, що вчителька не готується до уроків. Контрольні роботи в її класах пройшли незадовільно. Вчительці й раніше вказували на недоліки в роботі. На цей раз зав. кафедурою, зібравши всі факти недобросовісного ставлення вчительки до роботи, виносить проблему на засідання методичного об'єднання. Вчителька приголомшена, пробує щось пояснити, а потім вибігає, грюкаючи дверима.

Як повинен діяти керівник школи, щоб розв'язати цю ситуацію?

- А** Якщо вчителька не реагує на зауваження, то питання варто розглянути на засіданні педагогічної ради.
- Б** Провести індивідуальну бесіду з учителькою, щоб виявити реальні причини ситуації, що склалася.
- В** Визначити, хто з членів колективу є авторитетом для вчительки й може виступити посередником у нормалізації стосунків.
- Г** Щоб уникнути марної напруженості, спробувати розібратися у власній поведінці по відношенню до вчительки.
- Д** Звернутися до вчительки зі словами: «Спробуймо швидше знайти таке рішення, яке дозволило б нам спокійно дійти згоди».

Ситуація 14

При розподілі погодинного навантаження виник конфлікт між заступником директора школи та вчителькою-пенсіонеркою – обидві викладають англійську мову. Один клас, в якому викладала вчителька-пенсіонерка, віддали заступнику директора школи, оскільки молода сім'я з двома дітьми потребує фінансової підтримки. Вчителька-пенсіонерка поскаржилася в районний відділ освіти. Звідти зателефонували і попросили задовольнити прохання досвідченої вчительки.

Які Ваші дії?

- А** Проситиму членів колективу висловити свої пропозиції стосовно ситуації, що склалася, пізніше прийму рішення.
- Б** Задовольню вимогу відділу освіти.
- В** Намагатимуся залагодити справу, з урахуванням інтересів кожної сторони та моїх власних.
- Г** Перегляну чинне законодавство та строковий договір вчительки-пенсіонерки й докладу всіх зусиль, щоб ситуація була вирішена по-моєму.
- Д** Я вестиму переговори з метою досягти компромісу в стосунках з колегами.

Ситуація 15

Першого вересня один із трьох перших класів виявився без класного керівника: директор з дня на день очікував досвідчену вчительку, яка мала перевестися з іншої школи. Через кілька днів батьки влаштували «бунт», почали погрожувати, що будуть скаржитися у вищі інстанції. Які Ваші дії?

- А** Я спробую заспокоїти батьків і насамперед зберегти нормальні стосунки.
- Б** Я прагнутиму дослідити проблему спільно з колективом й разом знайти оптимальне рішення.
- В** Я уникатиму відкритих дискусій з батьками, без потреби не загострюватиму стосунки. Проте, згодом дам розпорядження про тимчасове призначення в даний клас класного керівника.
- Г** По-перше, встановлю діловий контакт з батьками; по-друге, у процесі переговорів із представниками батьківського активу доводитиму об'єктивність ситуації, що склалася, прагнутиму переконати батьків у перевагах власної позиції; по-третє, у разі скарги у відділ освіти доводитиму, що знаю як вирішити ситуацію: «жодних сумнівів з приводу моїх прав і авторитету не може бути».
- Д** Намагатимуся знайти «золоту середину» у стосунках з батьками та членами педагогічного колективу.

Ключ-таблиця

№ п/п	Силовий	Співпраця	Компроміс	Уникання	Акомодація
1.	А	Б	В	Г	Д
2.	В	А	Д	Г	Б
3.	А	Г	Б	В	Д
4.	Б	Д	А	В	Г
5.	Б	А	В	Г	Д
6.	А	Б	В	Г	Д
7.	В	Г	Д	Б	А
8.	В	Д	Г	Б	А
9.	Б	Г	В	Д	А
10.	Г	А	Д	Б	В
11.	А	Г	Д	В	Б
12.	Д	В	Б	Г	А
13.	А	Б	Д	В	Г
14.	Г	В	Д	А	Б
15.	Г	Б	Д	В	А

Обробка та інтерпретація результатів дослідження.

Для інтерпретації результатів дослідження необхідно визначити суму балів окремо для кожного підходу у відповідності до ключа-таблиці. Обраний варіант рішення по кожній ситуації оцінюється в 1 бал. Загальна сума балів по кожному з п'яти підходів дає уявлення про те, наскільки виражений у керівника школи той чи інший підхід в управлінні конфліктами.

У таблиці 3 подано порівняльний аналіз п'яти можливих підходів в управлінні конфліктами. Кожен підхід схарактеризовано у відповідності до моделі поведінки суб'єкта у конфліктній ситуації, мети, сформульованої з певної точки зору та її суб'єктивного обґрунтування. Окрім того, в таблиці наведено найбільш вірогідні наслідки використання зазначених підходів.

Як бачимо з таблиці, чотири з п'яти підходів в управлінні конфліктами (силовий, уникання, компроміс, акомодация) за своєю сутністю можна схарактеризувати як такі, у результаті застосування яких сторони виступають суперниками (А проти Б) і вважають, що можуть покращити свої позиції лише за рахунок іншої сторони.

Уникання обертається для обох сторін втратами, а **компроміс, акомодация** чи **силовий** підходи визначають лише частковий успіх.

Співпраця ґрунтується на використанні техніки А+Б («виграш-виграш») і має мінімальну кількість негативних побічних наслідків. За належних умов, даний підхід дає найкращі результати для кожної сторони.

Проте, результати експериментального дослідження, проведеного автором методики в рамках дисертаційної роботи на тему «Психологічні особливості взаємодії заступника директора школи з педагогами в умовах конфлікту», дозволили зробити наступні **висновки**.

1. Кожен із наведених підходів знаходить своє застосування у професійно-управлінській взаємодії керівника.
2. Універсального підходу, який дозволив би ефективно управляти конфліктами любого типу, не існує.
3. Найбільша ефективність управління конфліктами в закладах освіти забезпечується в тому випадку, якщо керівник школи почуває себе комфортно, врівноважено, застосовуючи різні підходи.

**Таблиця 3. Порівняльна характеристика п'яти можливих підходів
в управлінні конфліктом**

Підхід	Модель поведінки	Мета	Точка зору	Обґрунтування	Можливі наслідки застосування
Силовий	Боротьба	Наполягти на своєму...	«Я знаю, що потрібно робити. Ніяких запитань з приводу моїх прав і авторитету».	Краще пережити кілька неприємних хвилин, аніж відмовитися від власної точки зору.	Ви зуміли вибороти власну позицію, проте принизили й образили своїх опонентів.
Уникання	Відхід	Уникнути конфлікту	«У мене немає позиції по даному питанню». «Дайте мені подумати». «Це не моя проблема».	Будь-яка пропозиція негативна, оскільки вона породжує напругу.	Міжособистісні проблеми не знаходять вирішення, що призводить до довготривалої фрустрації, яка може виявлятися по-різному.
Компромід	Компромід	Якмога швидше прийти до згоди	«Давайте швидше знайдемо таке рішення, яке дозволило б нам спокійно повернутися до справи».	Тривалі конфлікти відволікають працівників від роботи й породжують в них негативні почуття	Конфліктуючі сторони знаходять допустимі, але не самі ефективні рішення

Акомодація	Пристосування	Не засмучувати іншу сторону	«Чим я можу допомогти Вам у цій ситуації?» «Моя позиція не настільки значуща, щоб я жертвував заради неї своїми добрими стосунками з Вами».	Нашим основним пріоритетом має стати підтримка гармонійних стосунків	Інша сторона, швидше за все, отримає переваги за Ваш рахунок
Співпраця	Співпраця	Вирішити проблему спільними зусиллями	Моя позиція така: «Як ставитеся до цієї позиції Ви?» «Мені хотілося б дійти до найкращого з можливих рішень». «Про це свідчать факти».	Позиції обох сторін однаково важливі (нехай і неоднаково цінні). Наслідкам і справедливості процесу потрібно приділяти однаково увагу.	Проблема, швидше за все, буде вирішена. Знайдене спільними зусиллями рішення буде задовольняти обидві сторони, тому що все було справедливо.

Розділ 3. «Саморегуляція»

Методики для діагностики аксіологічного компоненту психологічної готовності керівника до взаємодії в умовах конфлікту

- 3.1. Методика дослідження ціннісних орієнтацій у діловій взаємодії (модифікація методики О.О.Єршова)**
- 3.2. Методика «Значення конфлікту для мене»***
- 3.3. Тест «Оцінка рівня конфліктності особистості»**
- 3.4. Оцінювання індивідуальної агресивності за методикою А.Асінгера**
- 3.5. Тест «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності» (адаптований варіант методики Г.Айзенка)**

До третього розділу брошури вміщено спеціальні діагностичні методики для діагностики аксіологічного (ціннісного) компоненту психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту.

Аксіологічний компонент – це сукупність особистісних якостей, які характеризують особливості конфліктно-компетентної поведінки керівника школи. Показником виявлення аксіологічного компоненту виступає психологічна саморегуляція. Необхідність психологічної саморегуляції виникає тоді, коли керівник школи стикається з негативними наслідками у професійно-управлінській взаємодії, такими як погіршення самопочуття, конфліктність, втома, синдром «професійного вигорання» тощо.

Отже, психологічна саморегуляція керівника школи в умовах конфлікту – це мимовільна цілеспрямована зміна окремих психофізіологічних функцій та психічних станів керівника в цілому, яка здійснюється шляхом спеціально організованої психічної активності.

Психологічна саморегуляція в умовах конфлікту передбачає управління як пізнавальними процесами (гнучкість розуму, саногенне мислення, рівень тривожності, рівень мотивації конфлікту, здібність управляти конфліктними станами, ставлення до насильства, рівень суб'єктивного самоконтролю, рівень упевненості в собі, рівень самооцінки), так і особистістю в цілому: її поведінкою, емоціями та діями.

Запропонований у даному розділі діагностичний інструментарій дозволяє ґрунтовно дослідити особистісні якості керівника школи (конфліктність, ригідність, агресивність, тривожність, емпатійність, ціннісні орієнтації, самооцінка тощо), які так чи інакше виявляються керівником школи під час взаємодії в умовах конфлікту.

3.1 Методика дослідження ціннісних орієнтацій у діловій взаємодії (модифікація методики О.О.Єршова)

(Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. – 2-е изд. Доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2003. – 400 С. – С. 326-336).

Мета дослідження. Методика дає можливість дослідити тип ціннісних орієнтацій керівника у проблемній (конфліктній) ситуації.

Вступне зауваження. Особливу групу особистісних якостей керівника традиційно вважають ціннісні орієнтації – стійкі мотиви поведінки. Ціннісні орієнтації є ведучими психічними елементами, властивостями особистості, які лежать в основі її повсякденної діяльності, і свідомо чи підсвідомо визначають поведінку керівника в кожний конкретний відтинок часу, в тому числі й поведінку в умовах конфліктної ситуації.

Зовнішні ціннісні орієнтації (на справу, результат роботи, на людей, взаємостосунки і взаєморозуміння) та *внутрішні ціннісні орієнтації* (на гроші, славу, творчість та ін.) перетинаються, доповнюють одні одних і разом утворюють сукупність стійких мотивів діяльності, які належать конкретному керівнику.

Інструкція для учасників опитування. Методика містить 16 проблемних ситуацій, у яких описано стосунки керівника з підлеглими. До кожної ситуації запропоновано чотири варіанти рішень, позначених буквами А, Б, В і Г. Кожне рішення характеризує взаємозв'язок між можливою ціннісною орієнтацією опитуваного та особливостями проблемної ситуації.

Уважно прочитайте зміст запропонованої ситуації, оцініть дії й обведіть кружечком той варіант рішення, який є найбільш прийнятним для Вас. Свій вибір фіксуйте у бланку для відповідей. Якщо Ви ніколи не зустрічалися з деякими з цих ситуацій, спробуйте уявити, як би Ви могли себе повести в них.

- 1. Ваш безпосередній керівник, без узгодження з Вами, дає термінове завдання підлеглому, який вже задіяний Вами у виконанні іншого відповідального завдання. Ви і Ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними. Які Ваші дії?**
 - А** Не заперечуючи завдання керівника, буду суворо дотримуватися посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання поточних справ.
 - Б** Все залежить від того, наскільки для мене авторитетний начальник.
 - В** Висловлю підлеглому свою незгоду із завданням керівника, попереджу його, що надалі в подібних ситуаціях буду відміняти завдання, доручені йому без погодження зі мною.
 - Г** В інтересах справи запропоную підлеглому виконати розпочату роботу.
- 2. Поміж двома Вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожен із них окремо звертався до Вас з проханням, щоб Ви розібралися та підтримали його позицію. Оберіть, серед запропонованих, свій варіант поведінки у цій**

ситуації.

- А** Я маю припинити конфлікт на робочому місці, а вирішувати конфліктну ситуацію – це приватна справа конфліктуючих.
- Б** Краще за все попрохати розібратися у конфліктній ситуації представників профспілки.
- В** Перш за все особисто спробую розібратися в мотивах конфлікту й знайти прийнятний для обох спосіб примирення.
- Г** З'ясую, хто з членів колективу є авторитетом для конфліктуючих, і спробую через нього вплинути на учасників конфлікту.

3. У кінці навчального року в колективі стався непорядний вчинок, порушена трудова дисципліна, у разі чого зірваний відповідальний захід. Заступнику директора невідомий винуватець, однак виявити й покарати його треба. Як би Ви вчинили на місці заступника? Оберіть прийнятну для Вас відповідь.

- А** З'ясую факти цього інциденту потому як захід буде проведено.
- Б** Винних у вчинкові викличу до свого кабінету, суворо поговорю з кожним віч-на-віч, запропоную назвати винного.
- В** Повідомлю про те, що сталося тим членам колективу, кому найбільше довіряю, запропоную їм виявити конкретних винуватців і доповісти.
- Г** Проведу нараду, привселюдно вимагатиму виявлення винуватців та їх покарання.

4. Вам надана можливість обрати собі свого заступника. Є кілька кандидатур. Кожен претендент відрізняється наступними якостями. На якій із запропонованих кандидатур Ви зупинили б свій вибір?

- А** Перший прагне перш за все до того, щоб налагодити доброзичливі товариські стосунки в колективі, створити робочу атмосферу взаємної довіри та дружню прихильність, прагне уникати конфліктів.
- Б** Другий часто віддає перевагу в інтересах справи йти на загострення стосунків, незважаючи на людей, відрізняються загостреним почуттям відповідальності за доручену справу.
- В** Третій суворо дотримується правил, завжди акуратний у виконанні своїх посадових обов'язків, вимогливий до підлеглих.
- Г** Четвертий відрізняється наполегливістю, особистою зацікавленістю в роботі, зосереджений на досягненні власної цілі, завжди прагне довести справу до кінця, не надає великого значення можливим ускладненням у стосунках з підлеглими.

5. Якщо Вам випала нагода спілкуватися з підлеглими в неформальній

обстановці, наприклад, під час відпочинку, то до чого Ви найбільше схильні?

- А** Підтримувати розмови, зрозумілі вам за діловими та професійними інтересами.
- Б** Задавати тон бесіди, уточнювати думку в суперечливих питаннях, відстоювати власну точку зору, прагнути за будь-яких обставин переконати інших.
- В** Розділяти спільну тему розмов, не нав'язувати свої думки, підтримувати загальну точку зору, прагнути не виділятися своєю активністю, а тільки вислуховувати співрозмовника.
- Г** Не говорити про справи й роботу, бути посередником у спілкуванні, бути невимушеним і уважним до інших.

6. Підлеглий удруге вчасно не виконав Ваше завдання, хоча обіцяв і давав слово, що подібного більше не станеться. Які Ваші дії?

- А** Чекатиму виконання завдання, а потім суворо поговорю з ним наодинці, попередивши востаннє.
- Б** Не чекаючи виконання завдання, поговорю з ним про причини невиконання завдання; буду вимагати виконання завдання; застосую матеріальне покарання.
- В** Пораджусь із досвідченим, авторитетним у колективі працівником: як вчинити з порушником? Якщо такого працівника немає, винесу питання про недисциплінованість підлеглого на розгляд колективу.
- Г** Не очікуючи виконання завдання, передам питання про покарання працівника на розгляд активу колективу. У подальшому підвищу вимоги та контроль за його роботою.

7. У колектив, де має місце конфлікт між двома угрупованнями з приводу введення інновацій, призначений новий керівник. Яким чином, на Вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

- А** Спочатку доцільно встановити діловий контакт із прибічниками нового, не сприймаючи серйозно прибічників старого порядку. З часом наполегливо продовжувати роботу по впровадженню інновацій, впливаючи на тих, хто чинить опір силою власного прикладу й прикладу інших.
- Б** Потрібно спробувати переконати й схилити на свій бік супротивників інновацій, прибічників попереднього стилю роботи.
- В** Перш за все обрати актив, доручити йому розібратися й визначити засоби нормалізації обстановки у колективі.
- Г** Вивчити перспективи розвитку колективу та введення інновацій,

поставити перед колективом нові перспективні завдання сумісної діяльності, спираючись на кращі досягнення й традиції колективу, не вдаючись до протиставлення нового старому.

8. У середині навчального року класний керівник 3-го класу серйозно захворів. Ви по можливості забезпечуєте заміну, проте серед батьків учнів назріває невдоволення. Мати одного з учнів погрожує поскаржитися в районний відділ освіти. Як Ви вчините у даній ситуації?

- А** Проаналізую, хто з працівників найменше завантажений, видам розпорядження й організую заміну постійним учителем.
- Б** Запропоную колективу: «Давайте разом подумаємо, як вийти із ситуації, що склалася».
- В** Попрохаю членів активу колективу висловити свої пропозиції, попередньо обговоривши їх із членами колективу, пізніше прийму рішення.
- Г** Викличу до себе досвідченого й надійного працівника й попрохаю його вкрити колектив.

9. У Вас склалися напружені стосунки з колегою. Припустимо, що причини цього Вам не зовсім відомі, але нормалізувати стосунки необхідно, щоб не страждала робота. Як Ви вчините?

- А** Викличу колегу на відверту розмову, щоб вияснити справжні причини напружених стосунків.
- Б** Перш за все спробую розібратися у власній поведінці по відношенню до колеги.
- В** Звернуся до колеги зі словами: «Від наших напружених стосунків страждає справа. Час домовитися, як працювати далі».
- Г** Звернуся до інших колег, які знають про наші стосунки й можуть виступити посередниками в їх нормалізації.

10. Ви керівник колективу. Одного разу Ви опинилися учасником дискусії декількох керівників про те, як краще поводитися з підлеглими. Одна з точок зору Вам сподобалася найбільше. Яка саме?

- А** Перша: «Щоб підлеглий добре працював, потрібно застосовувати до нього індивідуальний підхід, враховуючи особливості його особистості».
- Б** Друга: «Усе це дрібниці. Головне в оцінюванні людей – це їх ділові якості, старанність. Кожен має робити те, за що відповідає».
- В** Третя: «Я вважаю, що успіху в керівництві можна досягти лише в тому випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівнику, поважають його».

Г Четверта: «Це правильно, але кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, пристойна заробітна платня, заслужена премія».

11. *Ви працюєте керівником уже другий рік. Молодий учитель звертається до Вас з проханням відпустити його з роботи за власний рахунок у зв'язку з весіллям.*

– *Чому на чотири дні? – запитуєте Ви.*

– *Коли одружувався Іванов, Ви йому підписали дозвіл на чотири дні, - незворушливо відповідає той і подає заяву.*

Ви підписуєте заяву на три дні, згідно діючого положення. Однак підлеглий виходить на роботу через чотири дні. Яка Ваша реакція?

А Повідомлю про порушення дисципліни вищому керівнику, нехай вирішує він.

Б Запропоную підлеглому відпрацювати четвертий день у вихідний.

В Зважаючи на винятковість випадку (адже люди одружуються нечасто) обмежусь публічним зауваженням.

Г Візьму відповідальність за його прогул на себе. Просто скажу: «Так не варто було робити». Поздоровлю, побажаю щастя.

12. *Згідно плану контролю за навчально-виховним процесом сьогодні заступник директора школи має відвідувати урок вчителя. На шляху до кабінету (за одну хвилину до дзвінка) він побачив, що учні 5-А класу ще чекають у коридорі свою вчительку: двері до класу зачинені, два інших учителя продовжують розмову в коридорі. Пролунав дзвоник. Яка Ваша реакція на побачене?*

А Зупинюсь, мимохідь зауважу, що їх бесіда затягнулася.

Б По закінченні уроків викличу їх по черзі до себе в кабінет на розмову.

В Спочатку поцікавлюся про що йде розмова. З'ясую чи немає в них претензій до адміністрації. Після цього зауважу, що урок вже розпочався.

Г Поцікавлюся, що заважає їм вчасно розпочинати урок. Візьму винуватців на замітку.

Ключ-таблиця:

№ п/п	Тип ціннісної орієнтації			
	Д	П	С	О
1.	Г	Б	В	А
2.	А	Г	В	Б
3.	А	В	Б	Г
4.	Б	А	Г	В
5.	А	Г	Б	В
6.	А	В	Б	Г

7.	Г	Б	А	В
8.	А	Б	В	Г
9.	В	Г	Б	А
10.	Б	А	В	Г
11.	Б	В	Г	А
12.	Г	В	А	Б

Обробка та інтерпретація результатів дослідження.

Відповідно до ключа визначається тип ціннісної орієнтації у проблемній ситуації. Обраний варіант рішення оцінюється в 1 бал. Загальна сума балів по кожній із чотирьох позицій визначає домінуючий тип ціннісної орієнтації у проблемній ситуації:

- Д** *орієнтація на інтереси справи* характеризує ваш рівень компетентності, здібності до самостійного прийняття рішень, вашу особистісну продуктивність.
- П** *орієнтація на ставлення до людей* характеризує вашу демократичну гуманну спрямованість, уміння делегувати повноваження, залучаючи членів колективу в процес прийняття рішень.
- С** *орієнтація на себе* характеризує ваше прагнення реалізувати себе на керівній посаді, бажання досягти особистих цілей, прагнення до самостійності й незалежності.
- О** *орієнтація на офіційну субординацію* характеризує ваше прагнення дотримуватися зовнішнього виявлення діяльності керівника, здаватися керівником, дотримуватися значної дистанції у спілкуванні з підлеглими, зберігаючи авторитет за будь-яких обставин.

Іноді жодна з орієнтацій не досягає рівня домінуючої – у такому випадку робиться висновок про те, що ефективність вирішення проблемних ситуацій забезпечується через використання керівником різних типів ціннісної орієнтації: з одного боку керівник використовує гнучкі методи роботи з підлеглими (орієнтація на стосунки з підлеглими (П) та орієнтація на справу (Д)); з іншого – керівник повсякчасно стверджує діловий стиль управління (орієнтація на офіційну субординацію (О), орієнтація на справу (Д) та частково орієнтація на себе (С)). Окреслена комбінація, на думку автора, є найоптимальнішою.

Проте, кожна ціннісна орієнтація в залежності від ситуації та індивідуально-психологічних характеристик керівника може бути схарактеризована з позиції її переваг і недоліків. Можливі недоліки, які домінують у тому чи іншому типі ціннісної орієнтації керівника. За сприятливих умов можуть загостритися й поступово перетворитися на конфліктну ситуацію, а згодом на конфлікт.

Пропонуємо психологічну характеристику типів ціннісних орієнтацій керівника у проблемній ситуації з урахуванням можливих недоліків (таблиця 2).

Таблиця 2. Психологічна характеристика типів ціннісних орієнтацій

керівника у проблемній ситуації з урахуванням можливих недоліків

№ п/п	Тип поведінкової орієнтації	Характеристика можливих недоліків
1.	Д – орієнтація на інтереси справи	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на обов'язкове досягнення результатів без урахування фахових та особистісних проблем підлеглих; - прагнення впливати на колектив силою наказу й примусу; - недостатнє врахування ініціативи та самостійності підлеглих; - надмірна різкість у критиці; - упередженість в оцінках; - зловживання покараннями.
2.	П – орієнтація на ставлення до людей	<ul style="list-style-type: none"> - невміння брати на себе відповідальність і приймати складні рішення; - надмірна «м'якість» до порушників дисципліни; - самоусунення від управління; - потурання, панібратство; - надмірне прагнення до компромісу; - підвищена навіюваність, слабка сила волі.
3.	С – орієнтація на себе	<ul style="list-style-type: none"> - агресивне ставлення до критичних зауважень на свою адресу; - негативне ставлення до інновацій; - відсутність орієнтації на підвищення власного фахового та творчого потенціалу; - залежність від думки оточуючих; - невміння відчувати реальні взаємовідносини в колективі; - одноосібне вирішення професійних питань; - відсутність стимулювання активності та ініціативи підлеглих.
4.	О – орієнтація на офіційну субординацію	<ul style="list-style-type: none"> - можливість виникнення комунікативних бар'єрів; - неухажне ставлення до працівників, їхніх фахових та особистих проблем; - прагнення перекласти свої обов'язки на заступників; - честолюбність і низький рівень сумісності з членами управлінської команди (заступниками);

3.2. Методика «Значення конфлікту для мене»*

Мета дослідження. Методика дає можливість визначити домінуючу емоційну реакцію в умовах «реального» та «бажаного» реагування на конфлікт та дослідити розбіжності у суб'єктивній і об'єктивній самооцінці.

Завдання 1

Інструкція для учасників дослідження.

Прочитайте, будь ласка, слова розміщені в лівій колонці таблиці. Обведіть кружечком одну з цифр у відповідній графі бланку для відповідей, визначаючи емоційну реакцію, яку викликає у Вас кожне слово, що так чи інакше пов'язане з поняттям «конфлікт».

Якщо слово зовсім не здається Вам неприємним, обведіть цифру 0. Якщо воно ледь хвилює, непокоїть Вас, обведіть цифру 1. Якщо слово досить неприємне та викликає реакцію занепокоєння і Ви уявляєте ситуацію, якої хотіли б уникнути будь-що, обведіть цифру 2. Якщо слово асоціюється з неприємними відчуттями і викликає сильне занепокоєння, тривогу, страх, обведіть цифру 3. У разі, коли слово викликає дуже сильне занепокоєння, сильний страх, обведіть кружечком цифру 4.

Бланк для відповідей

	Реакція				
	Дуже позитивна	Позитивна	Нейтральна	Негативна	Дуже негативна
Конфлікт	0	1	2	3	4
Компроміс	0	1	2	3	4
Авторитарність	0	1	2	3	4
Рішучість	0	1	2	3	4
Конфронтація	0	1	2	3	4
Влада	0	1	2	3	4
Напруга	0	1	2	3	4
Співпраця	0	1	2	3	4
Конкуренція	0	1	2	3	4

Завдання 2

Інструкція для учасників опитування. Дайте, будь ласка, ґрунтовну відповідь на запропоновані нижче запитання.

1. Яке слово викликає найсильнішу позитивну емоційну реакцію?

2. Яке слово викликає найсильнішу негативну емоційну реакцію?

3. Поясніть причину вказаної емоційної реакції щодо слів:

«конфлікт» _____;

«конкуренція» _____;

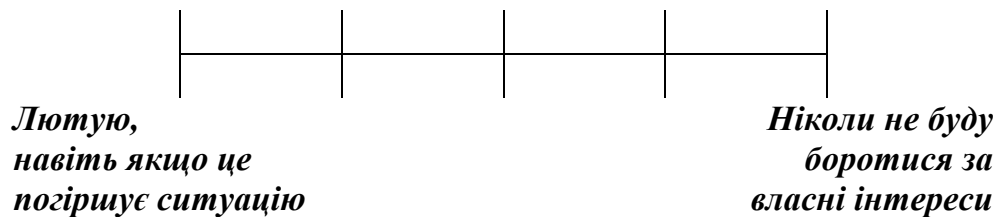
«авторитарність» _____;

«рішучість» _____.

4. Співвіднесіть між собою слова лівої колонки так, щоб слова в утвореній парі якомога повніше розкривали смисл одне одного? _____

Завдання 3

Інструкція для учасників опитування. Як Ви, зазвичай, реагуєте на ситуацію, яку вважаєте конфліктною? Поставте, будь ласка, знак «X» на запропонованій шкалі, що відображає Вашу звичайну реакцію (реальна позиція) та знак «V», який відображав би те, як би Ви хотіли реагувати.



Поясніть, будь ласка, чому відмітка стоїть саме в тому місці шкали.

Завдання 4

Інструкція для учасників опитування. Дайте, будь ласка, відповіді на наступні запитання.

1. Які почуття охоплюють Вас у конфлікті у випадку реального реагування? _____

2. Чи існує у Вас різниця між бажаним і реальним реагуванням на

конфлікт?

3. Що заважає Вам перейти до бажаної позиції?

4. Чи доводилося Вам діяти коли-небудь згідно бажаної позиції? Як Ви почували себе? _____

Обробка та інтерпретація результатів дослідження.

Опрацювання отриманих даних здійснюється в два етапи.

Перший етап: обробка результатів завдань 1, 3 передбачає обчислення загальної суми балів, набраних респондентами по кожному слову (завдання 1) чи ситуації (завдання 3) у відповідності до шкали оцінювання. Дані опитування дозволяють виявити домінуючу емоційну реакцію як на рівні конкретної особистості, так і в досліджуваній групі (колективі).

Другий етап: обробка результатів дослідження в ході виконання завдань 2, 4 дозволяє отримати додаткову корисну інформацію про особливості емоційної реакції в умовах «реального» й «бажаного» конфлікту в процесі якісного аналізу відповідей опитуваних. Усі ці дані можуть бути використані для розробки індивідуальної програми саморозвитку психічної готовності фахівця до взаємодії в умовах конфлікту.

3.3. Тест «Оцінка рівня конфліктності особистості»

(Ложкин Г.В., Повякель Н.И. *Практическая психология конфликта: Учеб. Пособие.* – К.: МАУП, 2000. – 256С. – С.169-171)

Мета опитування. Дослідження рівня конфліктності особистості.

Загальні відомості.

Конфліктність особистості – це інтегративна особистісна якість, що характеризує рису характеру індивіда чи їх комплекс і визначається індивідуально-психологічними характеристиками особистості.

Конфліктність особистості визначається комплексною дією наступних факторів: психологічних (особливостей темпераменту, рівня агресивності, психологічної стійкості й саморегуляції, актуального емоційного стану, соціально-психологічних установок і цінностей, ставлень до опонента, комунікативної компетентності тощо); соціально-психологічних (особливостей умов життя й діяльності, середовища й соціального оточення, загального рівня культури тощо)

Конфліктних особистостей поділяють на *ситуативно* і *перманентно конфліктних* (класифікація Ф.М.Бородкіна та Н.М.Коряк [2]).

Для *ситуативно конфліктних* людей конфліктність є не властивістю характеру, а наслідком конфліктних ситуацій.

Ситуативними передумовами виявлення *конфліктності особистості*

виступають: незадоволеність актуальної потреби, почуття невизначеності, невпевненості, дезорієнтованість, втома, нестійкий настрій, підвищена збудливість, навіюваність, недостатня або викривлена поінформованість.

Перманентно конфліктна особистість – це індивіди, для яких конфліктність – постійна властивість їхньої поведінки, що визначається особливостями характеру.

До *характерологічних передумов* виявлення *конфліктності особистості* можна віднести: нетерпимість до недоліків інших; занижена самокритичність; нестриманість у почуттях; укорінені негативні забобони, упереджене ставлення до людей; схильність до агресивної поведінки; схильність підкоряти собі інших; невихованість; відсутність внутрішньої духовної культури; неухважність до людей; егоїзм.

Якості характеру, особливості поведінки притаманні конфліктній особистості.

- *Прагнення за будь-яких обставин домінувати, бути першим*, там, де це можливо й неможливо, сказати своє останнє слово.
- *Бажання бути «принциповим»*, що це стає причиною ворожих дій та вчинків.
- *Надмірна прямолінійність* у висловлюваннях та судженнях.
- *Необґрунтована, недостатньо аргументована критика* викликає не тільки роздратування, а й породжує конфлікт.
- *Поганий настрій*, якщо він до того ж періодично повторюється.
- *Консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання долати застарілі традиції в житті колективу*, які стали гальмом у його розвитку.
- *Прагнення сказати правду в вічі, іноді безцеремонне втручання в приватне життя*.
- *Прагнення до незалежності*. Якщо бажання до незалежності перетворюється на прагнення робити «все, що хочу» й стикається з бажаннями й думками інших, то це стає причиною конфлікту.
- *Наполегливість*, що межує з нав'язливістю.
- *Несправедлива оцінка вчинків та дій інших*, зменшення ролі й значущості іншої людини.
- *Ініціатива*, особливо творча, за умов її недоцільності.

Інструкція для учасників опитування. Приготуйте, будь ласка, бланк для методики (перелік цифр від 1 до 20).

На кожне із запропонованих 14 запитань наведені три варіанти відповідей: А, Б, В. Оберіть, будь ласка, ту відповідь, яка Вас влаштовує і запишіть букву, що її позначає, біля номера відповідного запитання у бланку до методики.

1. ***Чи притаманне Вам прагнення до домінування, тобто до того, щоб підкорити своїй волі інших?***

А Ні.

Б Іноді.

- В** Так.
2. **Чи є у Вашому колективі люди, які Вас побоюються, а можливо, ненавидять?**
А Так.
Б Важко відповісти.
В Ні.
3. **Хто Ви в більшій мірі?**
А Миротворець.
Б Принциповий.
В Енергійний, діловий.
4. **Як часто Вам доводиться виступати з критичними судженнями?**
А Часто.
Б Періодично.
В Рідко.
5. **Якби Вам випала нагода очолити колектив, щоб для Вас стало пріоритетом?**
А Розробив би програму розвитку колективу на рік і переконав би колектив у доцільності її впровадження.
Б Вивчив би, хто є хто, й встановив би контакт з лідерами.
В Частіше б радився з колективом.
6. **У випадку невдач який стан для Вас найбільш характерний?**
А Песимізм.
Б Поганий настрій.
В Образа на самого себе.
7. **Чи притаманне Вам прагнення відстоювати й дотримуватися традицій Вашого колективу?**
А Так.
Б Швидше, що так.
В Ні.
8. **Чи належите Ви до категорії людей, які готові почути гірку правду про себе, сказану в вічі?**
А Так.
Б Швидше, що так.
В Ні.
9. **Які якості Ви намагаєтеся викорінити в собі ?**
А Дратівливість.
Б Образливість.
В Нетерпимість до критики на свою адресу.
10. **Хто Ви з професійної точки зору?**
А Незалежний.
Б Лідер.
В Генератор ідей.
11. **На думку Ваших друзів Ви людина?**
А Екстравагантна.
Б Оптиміст.

В Наполеглива.

12.3 *ким Вам найчастіше доводиться боротися?*

А З несправедливістю.

Б Бюрократизмом.

В Егоїзмом.

13. *Що для Вас найбільше притаманне?*

А Недооцінка власних здібностей.

Б Об'єктивна оцінка власних здібностей.

В Переоцінка власних здібностей.

14. *Що найчастіше за все стає причиною для конфліктів з людьми?*

А Надмірна ініціативність.

Б Надмірна критичність.

В Надмірна прямолінійність.

Ключ-таблиця

Номер запитання	Оціночний бал за варіант відповіді		
1.	А 1	Б 2	В 3
2.	А 3	Б 2	В 1
3.	А 1	Б 3	В 2
4.	А 3	Б 2	В 1
5.	А 3	Б 2	В 1
6.	А 2	Б 3	В 1
7.	А 3	Б 2	В 1
8.	А 3	Б 2	В 1
9.	А 2	Б 1	В 3
10.	А 3	Б 1	В 2
11.	А 2	Б 1	В 3
12.	А 3	Б 2	В 1
13.	А 2	Б 1	В 3
14.	А 1	Б 2	В 3

Обробка та інтерпретація результатів опитування.

У бланку для відповідей (ключ-таблиця) наведена кількість балів за кожен варіант відповіді. Обведіть, будь ласка, кружечком відповідні бали біля Ваших відповідей і підсумуйте загальний результат.

Зробіть висновок про Ваш рівень конфліктності за даною методикою та надайте його інтерпретацію.

При аналізі результатів тестування варто враховувати, що загальний підсумковий показник може знаходитися в діапазоні від 14 до 42. При цьому чим вищий підсумковий показник, тим вищим є рівень конфліктності особистості, для якого характерно наявність характеру, що обумовлює продукування конфліктів, використання конфліктогенів спілкування й, безумовно, підвищення конфліктогенності стосунків у колективі.

При інтерпретації показників можна використати наступні орієнтовні оцінки конфліктності:

14-20 балів – низький рівень конфліктності.

21-24 бали – рівень конфліктності нижчий за середній.

25-29 бали – середній рівень конфліктності.

30-34 бали – рівень конфліктності вище за середній.

35-42 бали – високий рівень конфліктності.

Характеристика рівнів конфліктності особистості

14-20 балів. Ви тактовні й миротворчі, вміло уникаєте суперечок, конфліктів та критичних ситуацій. Вислів: “Платон мені друг, та істина дорожча” ніколи не був Вашим девізом, саме тому Вас іноді називають конформістом. Про людей як відсутніх, так і присутніх Ви говорите по-доброму, схильні їх захищати, аніж звинувачувати. Негативні емоції швидко зникають і Ви спокійно, без образи встановлюєте контакт з людиною, яка Вас образила. Знайдіть у собі сміливість і, якщо вимагатимуть обставини, принципово висловіть свою думку.

21-34 бали. Ви людина конфліктна. Але насправді конфліктуєте лише в тому випадку, якщо немає іншого виходу, а інші засоби вичерпані. Ви досить гнучка людина у взаємовідносинах, але важко змінюєте думку про людину. Перш ніж перейти до дружніх стосунків, Ви деякий час вивчаєте людину, тому Ви схильні змінювати думку про людину в кращий бік, аніж в гірший. Ви відкриті до компромісних рішень, Ви твердо відстоюєте свою думку, не думаючи про те, яким чином це позначиться на Вашій професійній кар’єрі або приятельських стосунках. Та це не дозволяє Вам виходити за межі коректності й принижуватись. Навпаки, це викликає повагу до Вас з боку оточення, через це конфліктні стосунки для Вас є швидше тактикою, чим образом життя.

35-42 бали. Суперечки та конфлікти – це повітря, без якого Ви не можете існувати. Ви завжди готові до боротьби, живете в очікуванні конфлікту й тим самим провокуєте його. Вам відомі прийоми «супротивників», вмієте управляти оточуючими, досягати власної мети за допомогою психології людей і погано орієнтуєтеся в знаннях їх особливостей, не приймаєте до уваги внутрішній світ людини, коли вступаєте з нею в ділові стосунки. Полюбляєте критикувати інших, для особистої вигоди. Якщо чуєте зауваження на Вашу адресу, можете «з’їсти живцем» людину, котра Вас критикує. Ваша критика – заради критики, а не для користі справи. Дуже важко тим, хто поряд із Вами на роботі чи вдома. Ваша нестриманість, грубість, нетактовність відштовхує людей. Чи не через це у Вас немає друзів? Спробуйте змінити Ваш складний характер.

Для більшої вірогідності відповідей можна провести взаємооцінювання, коли колеги відповідають на питання один одного. Це дозволить зрозуміти, наскільки вірною є їхня самооцінка.

3.4. Оцінювання індивідуальної агресивності за методикою А. Асінгера

(Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник. – К.: ТОВ «УВПК «Екс об», 2001. – 512С.- С.474-479)

Мета дослідження. Визначення рівня індивідуальної агресивності особистості.

Загальні відомості.

Агресивність людини – це риса, яка обумовлена потребою в самоактуалізації і має прояв у різних формах відстоювання своїх прав. При надто низькому рівні прояву агресивності людина покійно приймає всі удари долі, пасивна у досягненні своєї мети, якщо на шляху до її досягнення зустрічаються значні перешкоди. При надто великій агресивності людина набуває недоброї слави конфліктної особистості, втрачає прихильність оточуючих, спілкуванню з нею намагаються запобігати.

Для нормальних стосунків у будь-яких формах життєдіяльності корисна так звана конструктивна агресивність, коли людина не допускає обмеження своїх прав, але її обурення не виходить за межі розумного.

Знання власного рівня агресивності допоможе їй своєчасно коректувати поведінку залежно від обставин.

Для більшої об'єктивності відповідей можна попросити людину, яка добре вас знає, оцінити вас за цим тестом. Це допоможе зрозуміти, наскільки вірна самооцінка.

Інструкція для учасників дослідження.

Підготуйте бланк для відповідей (перелік цифр від 1 до 20).

До кожного із запропонованих запитань наведені три варіанти відповідей: А, Б, В. Оберіть ту відповідь, яка Вас влаштовує найбільше і запишіть букву, що її позначає, біля номера відповідного запитання у бланку для відповідей.

1. Чи здатні Ви шукати шляхи до згоди після чергового конфлікту?

- А Завжди.
- Б Інколи.
- В Ніколи.

2. Як Ви поводити себе у критичній ситуації?

- А «Кипите» в душі.
- Б Зберігаєте повний спокій.
- В Втрачаєте самовладання.

3. Яким вважають Вас оточуючі?

- А Самовпевненим.
- Б Дружелюбним.
- В Спокійним і незалежним.

4. Як ви відреагуєте, якщо вам запропонують відповідальну посаду?

А Погодитесь з деякими побоюваннями.

Б Погодитесь без коливань.

В Відмовитесь заради власного спокою.

5. Як Ви будете поводитися, якщо хтось з колег без дозволу візьме з вашого столу папір, книгу, ручку?

А Видасте йому «по перше число».

Б Примусите повернути.

В Спитаєте, чи не потрібно йому ще якої-небудь допомоги.

6. Уявіть собі, що Ваш чоловік (жінка) повертається додому пізніше звичайного. Якими першими словами Ви скоріше за все його (її) зустрінете?

А Що тебе так затримало?

Б Де ти пропадаєш до темряви?

В Я вже хвилююсь.

7. Якщо б Ви сиділи за кермом автомобіля, якій поведінці Ви віддали б перевагу?

А Буду намагатися перегнати машину, яка показала мені «хвоста».

Б Мені байдуже, скільки автомобілів мене переганяє.

В Помчуся з такою швидкістю, щоб ніхто мене не наздогнав.

8. Якими Ви вважаєте свої погляди на життя?

А Збалансованим.

Б Легковажним.

В Дуже жорстоким.

9. Що Ви робите, коли не все вдається?

А Намагаєтесь перекласти відповідальність на іншого.

Б Примирюєтесь з дійсністю.

В Стараєтесь надалі бути обережнішим.

10. Як Ви реагуєте на інформацію про випадки розпусти серед сучасної молоді?

А «Час заборонити молоді такі розваги».

Б «Треба надати їй можливість організовано та культурно відпочивати».

В «І чого ми з нею (молоддю) панькаємося?»

11. Що б Ви відчували, коли б посада, яку б Ви хотіли обійняти, дісталася іншому?

А «І чого б я на це витрачав нерви?»

Б «Мабуть, ця людина виявилася більш відповідною до цієї посади».

В «Може мені поталанить іншим разом».

12. Що Ви відчуваєте, коли дивитесь жахливий фільм?

- А Почуття страху.
- Б Нудьгу.
- В Отримую щире задоволення.

13. Як Ви будете поводитися, якщо внаслідок дорожньої пробки запізнитесь на важливу нараду?

- А Будете нервувати, злитися.
- Б Будете намагатися викликати поблажливість партнерів.
- В Зажуритесь.

14. Якщо Ви берете участь в іграх (спортивних, азартних), то як Ви ставитесь до них?

- А Обов'язково намагаєтесь виграти.
- Б Цінуєте задоволення, що отримуєте від гри (можливість почувати себе молодим, зазнати азартне збудження).
- В Дуже гніваєтесь, якщо програєте.

15. Що Ви зробите, якщо з Вами не дуже коректно поведуться у сфері обслуговування?

- А Будете терпіти, щоб запобігти скандалу.
- Б Викличете старшого та зробите йому зауваження.
- В Подасте скаргу до вищої інстанції.

16. Як би Ви вчинили, якщо б Вашу дитину образили у школі?

- А Матиму серйозну розмову з учителем.
- Б Вчиню скандал батькам кривдника.
- В Пораджу своїй дитині дати здачі образнику.

17. Яка Ви людина?

- А Виважена.
- Б Упевнена в собі.
- В Пробивна.

18. Що Ви скажете молодшій (за посадою чи віком) людині, якщо зіткнетеся з нею у дверях?

- А «Пробачте, це моя провина».
- Б «Нічого, це дрібниці».
- В «Чи не можна бути уважнішим».

19. Ваша реакція на статтю, телепередачу про хуліганство серед молоді:

- А «Коли ж, нарешті, будуть прийняті конкретні заходи».
- Б «Треба ввести суворі покарання».
- В «Не можу в усіх випадках звинувачувати молодь, винні й вихователі, й

суспільство в цілому».

20. Яка тварина Вам до вподоби найбільше?

А Тигр.

Б Кіт.

В Ведмідь.

Ключ-таблиця

Варіанти відповідей	Номери запитань																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	2	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	3	3	3	3	2	3	3	1	2
в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1

Обробка та інтерпретація результатів опитування.

У таблиці-ключі наведена кількість балів за кожен варіант відповіді. Запишіть відповідні бали біля ваших відповідей та просумуйте їх.

Зробіть висновок про Ваш рівень агресивності за даною методикою та надайте його інтерпретацію.

35-44 бали – Ви помірно агресивні. Маєте достатньо здорового самолюбства і тому нерідко домагаєтесь успіху. До критики ставитесь доброзичливо, якщо вона ділова і без претензій.

45 та більше балів – Ви зайве агресивні та невірноважені, нерідко буваєте надмірно жорстоким до інших людей, сподіваєтесь дістатися до управлінських «верхів», розраховуючи на власні сили. Домагаючись успіху у будь-якій галузі, можете пожертвувати інтересами оточуючих. До критики ставитесь подвійно: критику «зверху» приймаєте, а критику «знизу» сприймаєте хворобливо, іноді зневажливо ігноруєте або ж переслідуєте критиків «знизу».

34 і менше балів – Ви надмірно миролюбиві, що зумовлено недостатньою впевненістю у власних силах і можливостях. Вам не завадить побільше рішучості. До критики «знизу» ставитесь доброзичливо. Але побоюєтесь критики «зверху».

Якщо за 7 і більше запитань ви набрали по 3 бали і менше ніж за 7 питаннями – по 1 балу, ваша агресивність має скоріше руйнівний, ніж конструктивний характер. Ви схильні до необміркованих вчинків та до запальних дискусій, ставитесь до людей зневажливо і своєю поведінкою провокуєте конфліктні ситуації, яких можна було б запобігти.

Якщо за 7 і більше запитаннями ви отримали по 1 балу і менше ніж за 7 по 3 бали, то Ви надмірно замкнені. Це означає, що у вас не буває вибухів агресивності, просто Ви їх ретельно приховуєте або спрямовуєте на себе (аутоагресія).

3.5. Тест «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності» (адаптований варіант методики Г.Айзенка)

(Ложкин Г.В., Повякель Н.И. *Практическая психология конфликта: Учеб. Пособие.* – К.: МАУП, 2000. – 256С. – С.206-209)

Мета опитування. Дати основу для систематизованої оцінки психічних станів особистості: тривожності, агресивності, фрустрації та ригідності.

Загальні відомості.

Тривожність – стійка особистісна якість та індивідуальна особливість, яка виявляється в підвищеному переживанні тривоги при відсутності мінімальної чи умовної загрози.

Особистість з підвищеним рівнем тривожності та невротизації дуже вразлива, тяжче й довше переживає сварки й конфлікти, їй важко «узяти себе в руки», вона часто пригнічена й засмучена, постійна тривога виснажує й не дає можливості повноцінно радіти життю.

Фрустрація (від лат. frustratio – обман, невдача) – психологічний стан зростаючої емоційно-вольової напруженості, який виникає в конфліктних ситуаціях, заважає досягненню мети чи задоволенню потреб і бажань, загрожує людині, її престижу й людській гідності.

Реакція на фрустрацію в конфліктах виявляється тоді, коли шлях до мети має певні перепони, які, на думку Ч.Ліксона [11], можуть виявлятися у: *наполегливості* (прагнення продовжувати свою лінію); *посиленні* (прагнення діяти сильніше); *відході* (відхід від проблеми); *обході* (йти до мети окремим шляхом); *агресії* (досягти свого за допомогою насильства); *звинуваченні* (шукати помилку чи винних); *втечі* (відмова від усього).

Фрустрація притаманна кожній людині й прихована в середині особистості, а за сприятливих умов може виявлятися у формі агресії.

Агресія (лат. aggression, від aggredio – нападаю) специфічна форма деструктивної поведінки особистості. Вона характеризується демонстрацією переваг сили або використанням сили по відношенню до іншої людини чи групи, яким суб'єкт прагне нанести фізичний або психологічний дискомфорт (негативні переживання, стани напруженості, страху, приниженості та ін.).

Агресивна поведінка, що часто викликається на фрустрацію носить цілеспрямований характер й супроводжується емоційними станами гніву, ворожості, ненависті. Агресивні дії викликають відповідну реакцію в іншої людини чи групи, і з цього моменту починається конфлікт.

Ригідність (від лат. rigidus – твердий, заціпенілий) – якість особистості, що виявляється в гнучкості, стереотипності, інертності поведінки. Нездатності до швидкої її зміни й реагування на різноманітні ситуації по-різному.

Ригідна особистість – це особистість, яка не здатна терпіти поведінку, що суперечить її принципам і ціннісним критеріям. Зазвичай, така

особистість інертна, повільно звикає до нового оточення, нетовариська, вкрай егоцентрична й не схильна до компромісів.

Інструкція для учасників опитування.

Дайте, будь ласка, оцінку зазначених психічних станів, які можуть виникати у Вас під час конфліктної ситуації та зробіть позначку у відповідній колонці таблиці бланку для відповідей.

Спробуйте, будь ласка, бути відвертими, пам'ятаючи, що Ваша відповідь має відобразити реальний, а не бажаний психічний стан.

Бланк для відповідей

№ п/п	Психічний стан	Так	Не знаю	Ні
1.	Не почуваю себе впевненим	2	1	0
2.	Часто червонію через дрібниці	2	1	0
3.	Мій сон неспокійний	2	1	0
4.	Легко упадаю в тугу	2	1	0
5.	Турбуюся про неприємності, які існують допоки що лише в моїй уяві	2	1	0
6.	Мене лякають конфлікти	2	1	0
7.	Люблю «копатися» у власних недоліках	2	1	0
8.	Мене легко переконати	2	1	0
9.	Я самовразливий	2	1	0
10.	Важко перенешу час очікувань	2	1	0
11.	Нерідко мені здається безвихідною ситуація, з якої можна знайти вихід	2	1	0
12.	Неприємності дуже мене засмучують	2	1	0
13.	У разі великих неприємностей я схильний до самозвинувачувань	2	1	0
14.	Нешастя й невдачі нічого мене не навчили	2	1	0
15.	Я часто відмовляюся від боротьби, вважаючи її марною	2	1	0
16.	Я часто почуваю себе беззахисним	2	1	0
17.	Іноді я відчуваю відчай	2	1	0
18.	Відчуваю почуття розгубленості перед труднощами	2	1	0
19.	У важкі хвилини іноді веду себе як дитина, хочу, щоб мене пожаліли	2	1	0
20.	Вважаю недоліки власного характеру невинними	2	1	0
21.	Залишаю за собою останнє слово	2	1	0

22.	Нерідко під час розмови перебиваю співрозмовника	2	1	0
23.	Мене легко розсердити	2	1	0
24.	Люблю робити зауваження	2	1	0
25.	Хочу бути авторитетом для оточуючих	2	1	0
26.	Не задовольняюся малим, хочу набагато більше	2	1	0
27.	Коли розгніваюся, не вмію стримуватися	2	1	0
28.	Люблю керувати, а не підпорядковуватися	2	1	0
29.	Маю різку, грубувату жестикуляцію	2	1	0
30.	Я мстивий	2	1	0
31.	Мені важко змінювати звички	2	1	0
32.	Важко переключаю увагу	2	1	0
33.	Дуже насторожено ставлюся до всього нового	2	1	0
34.	Мене важко переконати	2	1	0
35.	Нерідко у мене не виходять з голови думки, яких варто було б позбутися	2	1	0
36.	Важко сходжусь з людьми	2	1	0
37.	Мене засмучує щонайменша зміна плану	2	1	0
38.	Я неохоче йду на ризик	2	1	0
39.	Гостро переживаю відхилення від прийнятого мною звичного режиму	2	1	0
40.	Я відчуваю себе на межі можливостей	2	1	0

Обробка та інтерпретація результатів дослідження.

Усі твердження, що входять до складу тесту й описують психологічні стани особистості, поділяються на чотири парні групи:

перша група (питання № 1-10) – характеризують тривожність;

друга група (№ 11-20)- виявлення фрустрації;

третья група (№21-30) – характеристика агресивності;

четверта група (№ 31-40) – ригідність.

Відповіді респондентів, у відповідності до визначеної групи, розподіляються по кожному психічного стану і підраховується частота його виявлення по кожній групі.

1. Тривожність.

0-7 балів – Ви не тривожні.

8-14 балів – середня тривожність, рівень допустимий.

15-20 балів – ви надто тривожні.

2. Фрустрація.

0-7 балів – ви маєте високу самооцінку, стійкі до невдач і не боїтеся труднощів.

8-14 балів – середній рівень фрустрації.

15-20 балів – у вас низька самооцінка, уникаєте труднощів, боїтеся невдач, остерігаєтеся конфліктів та гострих суперечок.

3. Агресивність.

0-7 балів – ви спокійні й врівноважені.

8-14 балів – середній рівень агресивності.

15-20 балів – ви агресивні, нестримані. Маєте труднощі у стосунках з людьми. Схильні до провокації конфліктів і конфліктних ситуацій.

4. Ригідність.

0-7 балів – ригідність відсутня. Вам властиві легкість і гнучкість у поведінкових реакціях і прийнятті рішень.

8-14 – балів середній рівень ригідності.

15-20 – балів сильно виражена ригідність. Вам протипоказані зміна робочого місця, зміни в житті, в стосунках з іншими людьми, оскільки зазначені зміни можуть сприяти виникненню труднощів у спілкуванні, стресів, конфліктів, погіршенню самопочуття.

Література

1. 30 способов манипуляции и управления людьми / Авт. Сост. Д.И. Дудинский. – Мн.: Харвест, 2004. – 96 С.
2. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! – 2-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск: Наука, Сиб. отделение, 1989. – 190 С.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2003. – 464С.
4. Дэвид А.Вэттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента. - 5-е изд. /Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 672С. – С. 459-460.
5. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. – 2-е изд. Доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2003. – 400С. – С. 326-336.
6. Ершов А.А. Социально-психологические аспекты конфликтов //Организационная психология: Хрестоматия / Сост. и общая редакция: Л.В.Винокурова, И.М.Скрипюка. – СПб.: Питер, 2000. – С. 331-338.
7. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління закладами середньої освіти: Дис... докт. психол. наук
8. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2003. – 344С. – С.304-309.
9. Карамушка Л.М. Управлінські конфлікти: Словник-довідник термінів з конфліктології. – Київ; Чернівці: ЧДУ, 1995. – С. 285-287.
10. Коломінський Н., Бондарчук О. Стиль поведінки керівника в конфліктній ситуації: діагностування та шляхи оптимізації // Освіта і управління. – 1998. – Т.2. - № 1. – С. 91-95.
11. Ликсон Ч. Конфликт. Семь шагов к миру. – СПб.: Питер, 1997. – 148С.
12. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256С.
13. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник. – К.: ТОВ „УВПК „Екс об”, 2001. – 512С.
14. Методы исследования межличностного восприятия. Спецпрактикум по социальной психологии /Под ред. Г.М.Андреевой, В.С.Агеева. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. – 103С. – С. 37-43.
15. *Heppner P.P., Petersen Ch. H. Development and Implication of a Personal Problem Solving Inventory // «Journal of Counseling Psychology», 1982, №29, P.66-75*

Наукове видання

Дзюба Тетяна Михайлівна

Комплекс методик для діагностики психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту

Науковий редактор Карамушка Л.М.

Доктор психологічних наук, професор

Редактор

Комп'ютерна верстка

Комп'ютерний набір Мовілян В.І.

ISBN

Підписано до друку

Формат 60x84/16. Тираж 100.

Папір офсетний. Гарнітура шкільна.

Умован. Друк. Арк.. 6,3. Обл.. вид. арк.. 6,7.

Зам.№

Редакційно-видавничий відділ ПОППО

360289, м. Полтава, Жовтнева, 64.

Тел. (0532) 7-26-08, тел./факс: 50-80-85.

e-mail:redpm@pei.poltava.ua

Віддруковано з готових позитивів

У ПОККППІТ „Освітаінфоком”

36014, м. Полтава, вул.. Артема, 16

