

**Державний вищий навчальний заклад
«Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»**

Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки

Кафедра управління та бізнес адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: «Управління конфліктами у педагогічному колективі»

Виконала: студентка 2 курсу, групи УНЗ-21
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньої програми «Управління
навчальним закладом»

Шевчук Вікторія Миколаївна

Керівник: к.е.н., доц. Гой. Н.В.

Рецензент: д.е.н., доц. Шеленко Д.І.

Івано-Франківськ – 2021 р.

ЗМІСТ

	ст.
Вступ.....	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ.....	8
1.1. Сутність, структура та класифікація конфліктів.....	8
1.2. Теорії виникнення конфліктів та особливості їх прояву у педагогічних колективах.....	21
1.3. Управління конфліктами у системі менеджменту в педагогічному колективі (профілактика і вирішення).....	30
Висновки з розділу 1.....	36
Розділ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ	38
2.1. Комплексний стратегічний аналіз системи управління в педагогічному колективі.....	38
2.2. Оцінка системи управління конфліктами в педагогічному колективі із застосуванням різних методів конфліктології.....	50
2.3. Соціологічне дослідження причин, видів та особливостей конфліктів в педагогічному колективі.....	56
Висновки до розділу 2.....	60
Розділ 3. РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ.....	62
3.1. Зарубіжний досвід управління конфліктами інноваційної системи управління конфліктами в педагогічному колективі: можливості застосування в Україні.....	62

3.2. Організаційний механізм інноваційної системи управління конфліктами в педагогічному колективі.....	70
3.3. Управління конфліктами у стратегії розвитку педагогічного колективу (методи профілактики і вирішення).....	84
Висновки до розділу 3.....	91
Висновки.....	93
Список використаних джерел.....	97
Додатки.....	103

ВСТУП

Актуальність дослідження. Історія зародження конфлікту бере свій початок із часів виникнення цивілізації. Останнім часом конфлікт став предметом вивчення великої кількості наук. Сфера управлінської діяльності також змінила своє ставлення до проблеми виникнення конфліктів, шляхів їх вирішення та запобігання. У наш час питання конфліктних ситуацій стало надзвичайно актуальним у різних сферах життєдіяльності.

Більшу частину свого життя ми проводимо у соціумі, а це означає, що ми комунікуємо та взаємодіємо з іншими людьми. Під час цих процесів можуть виникати протилежності у поглядах, думках, які згодом приводять до конфліктів. Варто зазначити, що конфлікт, який виник у трудовому колективі має негативні наслідки не тільки для конфліктуючих сторін, але й для самого підприємства.

Говорячи про проблему конфліктів, важко не відзначити велику актуалізацію питання конфліктів у педагогічних колективах. Через різке зниження соціально-економічного рівня життя в країні, пандемію, нівелювання ролі педагога в освітній сфері та загалом у суспільстві, а також напруженість у колективі і запеклу конкуренцію питання конфлікту гостро виступає в освітній сфері.

Різне падіння престижу професії педагога, авторитарний стиль управління, невротичний стиль поведінки у повсякденному житті також зумовлюють появу найрізноманітніших конфліктів та проблемних ситуацій.

Конфлікти можуть виникати у будь-якому колективі, оскільки співіснування людей у соціумі є надзвичайно складним. Саме люди вирішують долю конфлікту: яким він буде, які причини виникнення, якими будуть наслідки та чи існують шляхи вирішення такої ситуації, наскільки руйнівним він буде як для однієї людини, так і я всього колективу загалом. Більш доцільно вважати, що перш ніж виокремлювати правила поведінки та шляхи вирішення таких ситуацій, варто зрозуміти погляди людей на їхнє власне місце у колективі та суспільстві загалом.

Проблема конфліктів вивчалася протягом багатьох століть і через постійний розвиток соціуму все ще залишається актуальною. Для того, щоб розкрити проблему конфлікту у педагогічному колективі варто перш за все розглянути систему управління навчальним закладом. Таке питання є розглянутим у дослідженнях В. Маслова, Л. Карамушки, В. Зверєвої, В. Пікельної та інших. Праці Т. Дрожжиної, М. Поліщука, М. Рібакової, Л. Карамушки, О. Касьянова присвячені окремим аспектам педагогічних конфліктів.

Всі вищезгадані науковці звертають увагу на те, що конфліктні ситуації в певних організаціях з чудовим апаратом управління є не просто можливі, а навпаки необхідні, бажані. За словами вчених у певних ситуаціях конфлікт може допомогти виявити різне бачення тієї чи іншої проблеми, надає додаткову корисну інформацію та допомагає виявити альтернативи. Головне питання, яке постає перед керівником – це правильне управління такими ситуаціями.

Необхідність у розробці ефективних способів врегулювання конфліктних ситуацій, а також актуальність проблеми зумовили вибір теми «Управління конфліктами у педагогічному колективі».

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування технології управління педагогічними конфліктами та розробка методів профілактики та шляхів вирішення конфліктних ситуацій.

Відповідно до поставленої мети було поставлено такі **завдання**:

- ✓ визначити сутність, структуру та класифікацію конфліктів;
- ✓ опрацювати теорії виникнення конфліктів та особливості їх прояву;
- ✓ визначити місце управління конфліктами у системі менеджменту в педагогічному колективі;
- ✓ розробити стратегічний аналіз системи управління в педагогічному колективі;
- ✓ провести соціологічне дослідження причин, видів та особливостей конфліктів у педагогічному колективі;

- ✓ провести оцінку системи управління конфліктами в педагогічному колективі із застосуванням різних методів конфліктології;
- ✓ проаналізувати зарубіжний досвід управління конфліктами інноваційної системи управління конфліктами та визначити можливості застосування в Україні;
- ✓ розробити методи профілактики та вирішення конфліктних ситуацій.

Об'єкт дослідження: система управління в освітньому закладі (Калуський ліцей №5).

Предмет дослідження: технології управління педагогічними конфліктами у Калуському ліцеї №5.

Відповідно до мети та поставлених завдань у ході дослідження було використано такі **методи:** компонентний аналіз, індукція, дедукція, синтез, етимологічний аналіз, елементи порівняльного та описового методів, аналіз словникових дефініцій, історико-етимологічний метод, анкетування, тестування, ранжування, спостереження з метою визначення рівня професійної компетентності керівника щодо управління педагогічними конфліктами.

Інформаційне забезпечення дослідження складають праці таких вітчизняних та іноземних науковців як О. Мойсєєвої, В. Пікельної, М. Поташник, К. Томаса, Л. Карамушки. У ході дослідження також були враховані положення Законів України «Про освіту», «Про працю», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», «Національної доктрини розвитку освіти України у ХХІ столітті», положення та інструкції з окремих питань системи управління.

Теоретичну основу дослідження складають праці Л. Даниленка, О. Мармази, М. Рибаквої, В. Пікельної, Л. Карамушки, Н. Островерхової, К. Платонова, Н. Шуркова.

Наукова новизна дослідження полягає у більш ґрунтовному вивченні поняття «управління педагогічними колективами», удосконаленні форм та методів управління конфліктами у педагогічному колективі, розробці технологій управління педагогічними конфліктами у закладі загальної середньої освіти.

Теоретичні відомості та практичні напрацювання, що викладені у магістерській роботі, можуть використовуватися як апаратом управління закладу освіти, так і вчителями, психологами, вчителями-методистами і т. д.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні розробленої стратегії застосування інноваційних методів управління конфліктними ситуаціями серед педагогів освітніх закладів, які допоможуть проводити профілактику, запобігати та вчасно врегулювати або конструктивно вирішувати суперечки у педагогічних колективах.

Апробація роботи: «Управління конфліктами у педагогічному колективі». Управління та адміністрування в сучасних умовах: матеріали V Всеукраїнського науково-практичного семінару 20 травня 2021 року, проведеного на базі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника», м. Івано-Франківськ: Голіней О. М. – 2021. –132 с.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи налічує 109 сторінок. Робота містить 14 таблиць, 21 рисунок, чотири додатки, список використаних джерел, що включає 71 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1 Сутність, структура та класифікація конфліктів

Сучасний світ розвивається зі швидкістю світла. Зміни торкаються усіх сфер життя. Процеси соціокультурних, політичних, економічних та суспільних перетворень супроводжуються суттєвими змінами в соціальній взаємодії – усталені соціальні структури замінюються новими, а це у свою чергу стає подразником для збільшення показника конфліктності суспільства. Іншими словами, конфлікт стає невід’ємним елементом людської діяльності.

Для кращого розуміння природи конфлікту варто звернутися до історії виникнення цього поняття.

Існування конфліктів бере свій початок ще з часів зародження людського суспільства. З давніх-давен людина вчилася виживати, протистояти силам природи, захворюванням, проблемам, які виникають на шляху до розвитку, але кожна з цих дій супроводжувалася конфліктними ситуаціями. Роки еволюції призвели до покращення умов життя, але, на жаль, не зуміли витіснити конфлікти.

У роботі ми розглянемо конфлікти не тільки у повсякденному житті, але й у трудовій сфері життєдіяльності. Перед кожним працівником постає завдання – навчитися дивитися на конфлікти та втручатися в них професійно, тобто вивчати їх і намагатись вирішувати ці явища і будь-яке інше завдання.

Вивченням конфліктів займаються представники різних наук – історики, філософи, соціологи, психологи. Кожний з них розробляє свої підходи до проблеми конфліктів, оперує своїми поняттями та термінами, зосереджуючись на певних сторонах життя людини або суспільства. Накопичена науковцями

теоретична та емпірична інформація стала основою для виникнення у ХХ столітті окремої наукової галузі, безпосередньо пов'язаної з дослідженням конфліктів. «Конфлікти були і будуть, вони супроводжують наше життя, як хвороби», – пише український конфліктолог А. Т. Ішмуратов. – Здається навіть дивним, що конфліктологія як практична наука, на відміну від медицини, з'явилася нещодавно, у другій половині нашого століття, а серйозне ставлення до неї з боку громадських і державних кіл виникло лише після «Карибської кризи» – глобального конфлікту, що поставив людство на межу третьої світової війни» [28, с. 6].

Конфліктологія, виникнувши як самостійна наукова галузь спочатку в США і Західній Європі, поступово поширилася на всі регіони світу, стала повноправним членом наукового співтовариства. Майже відразу після отримання статусу наукової дисципліни вона набула і статус навчальної дисципліни. І це не випадково, оскільки потребу вивчати конфліктологію мають не лише майбутні професійні конфліктологи, але і всі ті, хто хоче полегшити своє існування вмінням знаходити вихід із найскладніших конфліктних ситуацій, що постійно виникають в економічному, соціальному чи політичному житті, міжособових відносинах людей [64, с. 4].

У загальному визначенні предметом конфліктології можна вважати сутність, детермінанти, закономірності виникнення, динаміки розвитку і закінчення конфліктів. Нині вчені-конфліктологи звертаються до аналізу принципів взаємодії у конфлікті та законів його розвитку, до всебічної характеристики сторін – суб'єктів конфлікту, до розробки методик перед конфліктного прогнозування і пошуку ефективних засобів управління конфліктними ситуаціями [11, с. 5].

Конфліктологія є відносно молодою наукою, але це не заважає виділити рівні знань цієї дисципліни. Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік виділяють наступні рівні знань:

✓ загальнотеоретичний і методологічний, де висвітлюються діалектичні закони розвитку природи і суспільства, пояснюється природа

виникнення конфліктів у суперечливому бутті соціуму, опрацьовуються підходи і методи їх ґрунтового дослідження, тощо;

✓ теоретико-праксеологічний, на якому розробляються концепції, що з'ясовують особливості та виокремлюють типи конфліктів різних рівнів (індивідуальний, груповий, інституційний, системний) та галузей суспільного життя (економіка, політика, право, соціум, культура, духовність, держава, релігія, мораль, етнічні відносини, родина, група, установа тощо);

✓ емпірико-прикладний — дослідницьке підґрунтя конфліктології, що складається з системи емпіричних підходів, що містять фіксацію фактів конфліктних ситуацій, розробку діагностики соціального напруження, експерименти, тестування, моделювання і тренінги, соціологічні моніторинги, аналіз моделей конфліктної поведінки, методи ведення переговорів і досягнення компромісу, технології конфліктного медіаторингу та інші соціальні технології з попередження чи розв'язання конфліктів [11, с. 6].

Як і будь-яка інша наука, конфліктологія повинна мати сукупність прийомів і засобів пізнання явищ, що її цікавлять. Іншими словами, повинна мати власні методи дослідження.

Л. М. Герасіна визначає науковий аналіз конфліктів можна як систему логічних і послідовних методологічних, теоретичних, методичних і організаційно-технічних процедур, що пов'язані між собою єдиною метою — одержати достовірну інформацію про досліджуваний феномен для подальшого їх використання у практиці з врегулювання конфліктів. У загальному плані методологічний арсенал конфліктології складається з такої системи:

- ✓ методологічні принципи;
- ✓ загальнонаукові дослідницькі підходи;
- ✓ спеціальні (чи особливі) методи [11, с. 6].

Методологічні принципи дослідження конфліктів сформульовані як на загальнонауковому, так і на конкретно-науковому рівні; це — принципи діалектичного розвитку, загального взаємозв'язку явищ і процесів, принципи історизму, об'єктивності, системності, діалектичної єдності теорії, експерименту

і практики, врахування дії суб'єктивних чинників. Глибина конфліктологічних досліджень обумовлена також застосуванням принципів міждисциплінарного поєднання суміжних проблем, наступності, еволюційності та особистісного, або його ще часто називають соціопсихологічним, підходом.

Загальнонаукові підходи, що їх використовує конфліктологія:

- ✓ філософські (зокрема, критична діалектика, діалектичний матеріалізм, неопозитивізм, структуралізм, постмодернізм і т. ін.);
- ✓ загальнологічні методи;
- ✓ загально-соціологічний (комплексний і системний аналіз);
- ✓ історичний (зокрема, метод компаративного аналізу, конкретної історичної оцінки, метод аналогії);
- ✓ політологічний і формально-юридичний підходи;
- ✓ соціопсихологічний підхід.

Методи діагностики і дослідження конфліктів є ключовою проблемою, вирішення якої забезпечує успішний результат їх дослідження. Окрім загальних психологічних і соціологічних, часто використовуються лабораторні експерименти, ретроспективні та бланкові методики, тестування. Лише на прикладі досліджень міжособистісного конфлікту всю літературу з психології конфлікту можна умовно поділити на чотири напрями: організаційний, діяльнісний, мотиваційний та когнітивний. Міжособистісні конфлікти в групі зазвичай вивчаються за допомогою наступних методик (Рис. 1.1.):

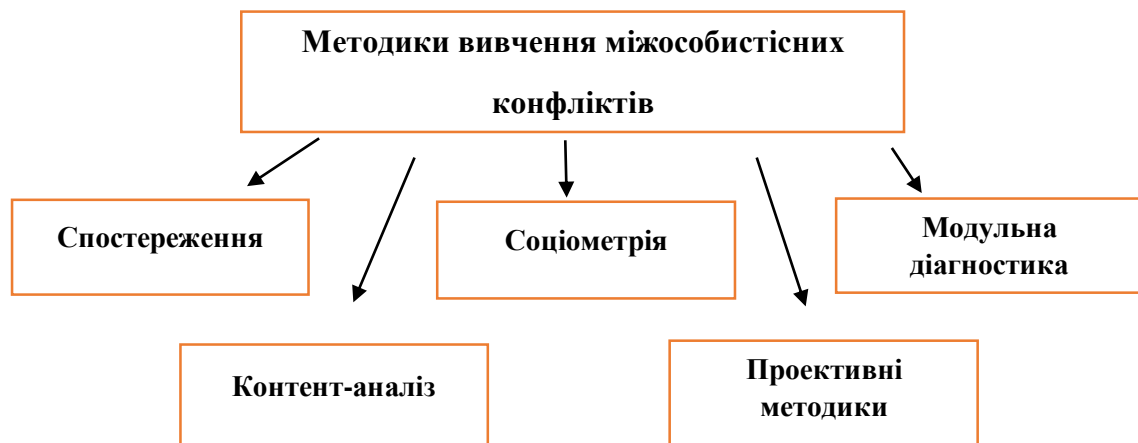


Рис. 1.1. Методики вивчення міжособистісних конфліктів

*Джерело: власна розробка автора

Варто підкреслити значення формально-юридичного підходу і конкретних методів правознавства у дослідженні конфліктологічних проблем.

Їх роль полягає у можливості поєднання проблем конфліктів з правовими інститутами і, відповідно, у розгляді конфліктів у реальному зв'язку з діючими правовідносинами, юридичними механізмами і чинним законодавством. Юридичний підхід актуалізує роль та значення правової норми в конфліктології, висвітлює її дуалістичну природу: здатність, по-перше, бути механізмом відображення інтересів конфліктуючих сторін (суб'єктів права) в усталених правовідносинах. По-друге, діяти як засіб найбільш цивілізованого правового розв'язання соціально-правових конфліктів.

Застосування юридичного підходу в сполученні з конфліктологічними методами дозволило глибоко опрацювати міжнародно-правові аспекти конфліктів, проблеми мирного розв'язання міжнародних спорів, конфліктні ситуації в діяльності правоохоронних органів (працівників міліції, досудового слідства), розглянути конфлікти як причину та спосіб злочинної поведінки; здійснити кримінологічне вивчення конфліктних ситуацій у сфері сімейно-побутових відносин, поставити проблему конфлікту норм поведінки, обґрунтувати конфліктну поведінку в молодіжному середовищі як криміногенний чинник тощо.

Спеціальні методи конфліктології вирізняються в процесі соціального аналізу відповідних феноменів. До них належать:

- ✓ методи системного аналізу,
- ✓ функціональний
- ✓ структурно-функціональний,
- ✓ аксіологічний (ціннісний)
- ✓ ресурсно-ціннісний підхід,
- ✓ метод факторного аналізу,
- ✓ біхевіористичний (поведінковий);
- ✓ суб'єктно-діяльнісний методи;

- ✓ статистичний аналіз;
- ✓ методи КСД (опитування, спостереження, контент-аналіз, експеримент) [47, с. 23].

Можливості структурно-функціонального методу в основному акцентують свою увагу на рівновазі та стабільності системи, конфлікти ж навпаки розглядаються як дисфункція системи, тимчасове, тільки негативне явище.

Функціоналізм виходить з того, що соціальна структура суспільства не фіксує постійні й чіткі класові відмінності, а характеризується високим рівнем соціальної мобільності. Політична система виконує роль формування поліархії – тип політичної влади, за якої численні активні політичні групи суперничають за владу. Структурно-функціональний метод сприяє не лише виокремленню елементів структури конфлікту, але й виявленню тих функцій, що виконує конфлікт і наука конфліктологія в суспільстві; виявляє дисфункції інститутів соціальної системи та пояснює цим генезис конфліктів.

Ціннісно-нормативний підхід становить зміст суб'єктивного методу конфліктології. Якщо об'єктивний метод передбачає виявлення різноманітних зв'язків і процесів соціально-політичної реальності через аналіз об'єктивних результатів соціальних дій, то суб'єктивний метод — це аналіз дій і взаємозв'язків соціальної реальності через призму відносин соціального суб'єкта (його думок, позицій, інтересів).

Відповідно об'єктивний підхід передбачає методи спостереження явищ, співставлення їх та узагальнення явищ; а суб'єктивний метод, виходячи перш за все з точки зору дослідника конфліктів, застосовує такі прийоми вивчення, як відбір явищ, їх оцінка та взаємозв'язки. Отже, суб'єктивний та суб'єктно-діяльнісний метод поряд з об'єктивним також є засобом пошуку наукової істини, будується на онтологічних засадах соціальної реальності взагалі та соціального конфлікту як єдності об'єктивного й суб'єктивного зокрема.

Суб'єктно-діяльнісний підхід дозволяє виокремлювати та аналізувати системним чином такі важливі елементи соціального конфлікту, як потреби, інтереси, цілі, мотиви, орієнтації та настанови суб'єктів, що беруть участь у

конфліктній взаємодії. Конфліктолог має враховувати, що згідно з теорією діяльності соціальні дії та вчинки суб'єктів:

- ✓ збуджуються, стимулюються певними потребами, інтересами, прагненнями;
- ✓ спрямовані на ті чи інші об'єкти (речі, гроші, статуси, знання, розваги тощо), які їм потрібні;
- ✓ у процесі цієї діяльності особи вимушені вступати у відносини з іншими людьми;
- ✓ внаслідок цього суб'єкти (свідомо чи несвідомо) можуть опинитися в конфліктних ситуаціях відносно інших людей, які також претендують на дані об'єкти, отже, мають протилежно спрямовані потреби й інтереси.

Соціальний конфлікт, з точки зору суб'єктно-діяльнісного підходу – це процес реалізації потреб та інтересів соціального суб'єкта та водночас процес самоствердження і самовизначення його у певному соціально-історичному середовищі. Отже, метод конфліктології базується на засадах поліпарадигмальності, на творчому поєднанні емпіричного і раціонального (теоретичного) підходів у процесі пізнання [11, с. 11-13].

Як уже зазначалося вище, предметом вивчення конфліктології є конфлікт.

Поняття «конфлікт» визначається в науковій літературі по-різному. Причиною цього стала велика кількість наук, які трактують поняття природи конфлікту, а також те, що кожне визначення охоплює неоднозначні соціальні процеси, які стають причинами для вузького та широкого розуміння конфлікту.

А. Я. Анцупов і А. І. Шипілов пропонують таке визначення: «Під конфліктом розуміється найбільш гострий спосіб усунення протиріч, що виникають в процесі взаємодії, що полягає в протидії суб'єктів конфлікту і звичайно супроводжується негативними емоціями» [4, с. 8].

Б. І. Хасан, один з відомих вітчизняних дослідників конфлікту, пропонує таке розуміння конфлікту: «Конфлікт - це така характеристика взаємодії, в якій не можуть співіснувати в незмінному вигляді дії що взаємно детермінуються та заміняють один одного, вимагаючи для цього процесу спеціальної організації».

При цьому важливо враховувати, що дію можна розглядати і в зовнішньому, і у внутрішньому плані. Разом з тим будь-який конфлікт являє собою актуалізоване протиріччя, тобто втілені у взаємодії цінності, установки, мотиви, що протистоять. Можна вважати досить очевидним, що для свого вирішення протиріччя неодмінно має втілитися в діях в їх зіткненні. Тільки через зіткнення дій, буквально або мислиме, протиріччя себе і являє» [67, с. 33].

У словнику іноземних слів цей термін визначається так: «Конфлікт – зіткнення протилежних інтересів, поглядів, прагнень, чвари, розбрат, спір, що загрожує ускладненнями» [60, с.18].

У соціологічній літературі конфлікт розглядається, як взаємодія двох об'єктів, що мають несумісні цілі або способи досягнення цих цілей.

У психологічному словнику знаходимо близьке, але не тотожне першому розуміння конфлікту. Конфлікт – це зіткнення протилежно направлених, не сумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремого індивіда, у міжособових взаємодіях чи міжособових стосунках індивідів і груп людей, пов'язане з гострими негативними емоційними переживаннями [53, с. 146].

Конфлікт являється і системним, і процесним явищем. Під поняттям «структура конфлікту» розуміється сукупність стійких зв'язків конфлікту, що забезпечують його цілісність, тотожність та водночас відмінність від інших явищ соціального життя, без яких він не може існувати як динамічна взаємопов'язана цілісна система і процес.

Панова та Поліщук пропонують таку структуру конфлікту: (Рис. 1.2)

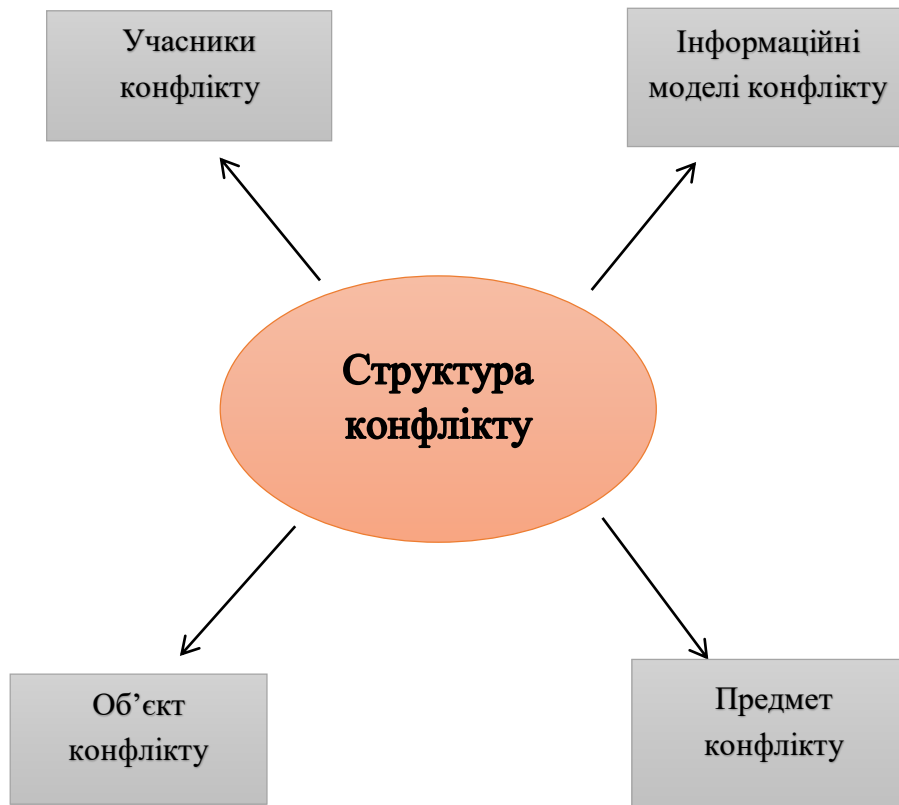


Рис. 1. 2. Структура конфлікту

*Джерело: розроблено автором на основі [45, с. 20-22].

Л. Карамушка виділяє ще і психологічну структуру конфлікту у педагогічних колективах. Основними складовими є: сторони конфлікту, умови перебігу конфлікту, образи конфліктної ситуації, способи поведінки в конфлікті.

(Рис. 1.3.)

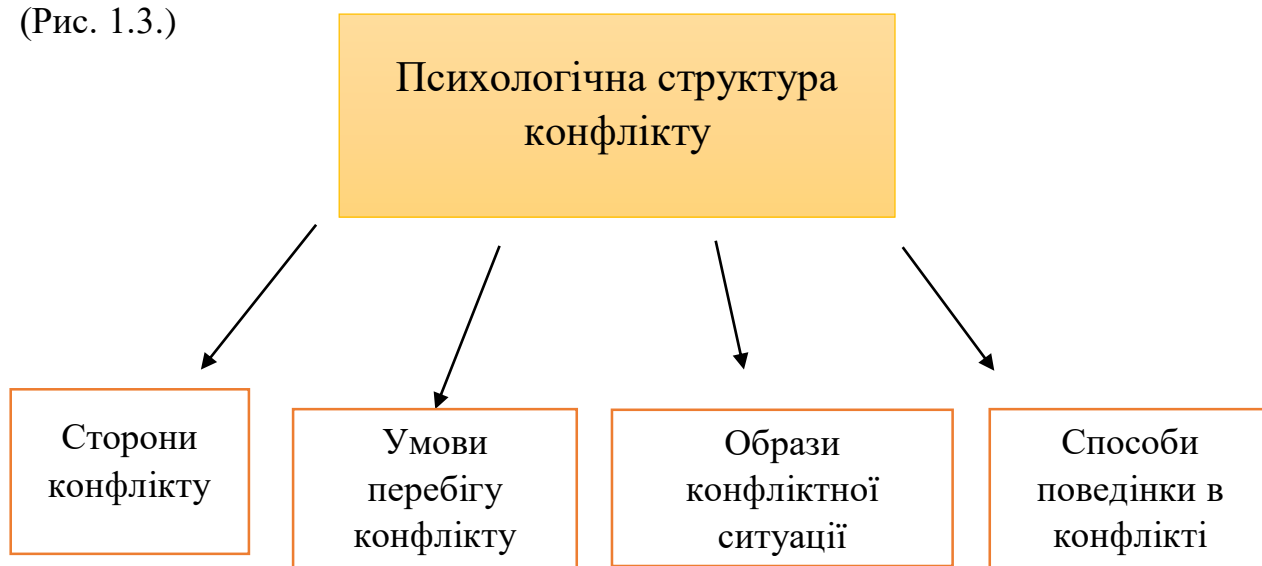


Рис. 1. 3. Психологічна структура конфлікту

*Джерело: розроблено автором на основі [29, с. 17-18]

Сторони конфлікту у цій структурі – це конкретні учасники конфліктної ситуації.

Умови перебігу конфлікту являють собою зовнішній контекст конфлікту, у якому виникає і розвивається конфлікт. Крім матеріально-економічних характеристик, важливим показником умов конфлікту є соціально-психологічне середовище – конкретні соціальні групи, до яких належать учасники конфлікту, або ж окремі особи.

Образи конфліктної ситуації – це ідеальні картини, уявлення про конфліктну ситуацію, які створюють собі її учасники, зокрема уявлення учасників конфлікту про самих себе (потреби, інтереси, цінності); уявлення про своїх противників у конфлікті (інтереси, потреби, можливості); уявлення про розгортання конфлікту (позитивне, нейтральне чи негативне); уявлення про наслідки конфлікту (до яких наслідків може призвести конфлікт).

Способи поведінки в конфліктній ситуації – це конкретні дії виконувані учасниками конфлікту. Цей елемент є центральним у структурі конфлікту й відіграє пізнавальну, оцінну та регулятивну ролі [31, с. 143].

Класифікація конфліктів потрібна для порівняльного вивчення їх ознак, функцій, відносин, рівнів організації. Основним завданням класифікації є з'ясування ознак, які вже існують у всіх різновидах конфліктів.

Існує чимала кількість класифікацій. У нашій роботі ми розглянули найбільш поширені. Конфліктолог С. М. Ємельянов пропонує досить узагальнену класифікацію (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Класифікація конфліктів

Підстава класифікації	Види конфліктів	Загальна характеристика
Сфери прояву конфлікту	Економічні	В основі лежать економічні протиріччя
Сфери прояву конфлікту	Ідеологічні	В основі лежать протиріччя у поглядах
	Соціально-побутові	В основі лежать протиріччя соціальної сфери
	Сімейно-побутові	В основі лежать суперечності сімейних відносин

Ступінь тривалості та напруженості конфлікту	Бурхливі швидкоплинні	Виникають на основі індивідуальних психологічних особливостей особи, відрізняються агресивністю і крайньою ворожістю конфлікуючих
	Гострі тривалі	Виникають за наявності глибоких суперечностей
	Слабовиражені	Пов'язані з не дуже гострими суперечностями або пасивністю однієї зі сторін
	Слабовиражені і швидкоплинні	Пов'язані з поверховими причинами, мають епізодичний характер
Суб'єкти конфліктної взаємодії	Внутрішньо особові	Пов'язані із зіткненням протилежно спрямованих
Суб'єкти конфліктної взаємодії	Міжособові	Суб'єктами конфлікту виступають дві особи
	Конфлікти «особа – група»	Суб'єктами конфлікту виступають малі соціальні групи або мікрогрупи
Соціальні наслідки	Конструктивні	В основі лежать об'єктивні суперечності. Сприяють розвитку організації або іншої соціальної системи
	Деструктивні	В основі, як правило, лежать суб'єктивні причини. Створюють соціальне напруження і ведуть до руйнування соціальної системи.
Предмет конфлікту	Реалістичні (наочні)	Мають чіткий предмет
	Нереалістичні (безпредметні)	Не мають предмета або мають предмет, який є життєво важливим для одного чи обох суб'єктів конфлікту

*Джерело: розроблено автором на основі [11, с.15]

Дж. Смелзер виділив такі типи конфліктів:

- ✓ міжіндивідуальні;
- ✓ міжгрупові (між групами інтересів, етнонаціональними групами

та групами, що об'єднані за спільністю соціального положення);

✓ конфлікти між асоціаціями або партіями, внутрішньо інституційні конфлікти, конфлікти між секторами суспільного розподілу праці, між державними інституціями, між культурами чи типами культур.

За предметом конфлікту розрізняють:

- ✓ економічні;
- ✓ політичні;
- ✓ національні;
- ✓ етнічні;
- ✓ сімейні;
- ✓ трудові;
- ✓ психологічні;
- ✓ емоційні;
- ✓ моральні [64, с.203-204].

В управлінській діяльності конфлікти існують у двох різновидах: вертикальні та горизонтальні. Вертикальні управлінські конфлікти виникають між представниками різних за статусом осіб – керівника і підлеглого, учителя та учня, викладача та студента тощо.

Горизонтальні управлінські конфлікти виникають між індивідами, що займають однакове місце в ієрархії управлінських стосунків, – між двома викладачами, двома студентами тощо.

За причинами, що породжують конфлікти, розрізняють: конфлікти ролей, конфлікти бажань та конфлікти цінностей і норм поведінки. З точки зору цілей, які відстоюють протилежні сторони, можна говорити про конфлікти, що переслідують цілі: особисті, групові, суспільні [64, с. 205-206].

У педагогічних колективах виникають такі види конфліктних ситуацій:

- ✓ внутрішньоособистісні (інтерперсональні). Виникають на рівні однієї особистості.
- ✓ міжособистісні (інтерперсональні). Виникають між двома особистостями.

✓ внутрішньогрупові. Виникають всередині групи, зокрема між конкретною особою та групою.

✓ міжгрупові (інтергрупові). Виникають між соціальними групами (як усередині певної організації так і за її взаємодії з оточенням) [29, с.8].

Отже, поняття «конфлікту» є надзвичайно різнобічним, а проблема виникнення конфліктних ситуацій стає все більш актуальною з кожним роком. Для освітніх закладів конфлікт є зіткненням протилежно спрямованих потреб, інтересів, соціальних настанов як однієї особистості, так і цілих груп колективу.

Для протидії та профілактики попередження таких ситуацій варто перш за все звернутися до конфліктології і детально вивчити структуру конфліктної ситуації, їхні види та основні причини виникнення.

1.2. Теорії виникнення конфліктів та особливості їх прояву у педагогічних колективах

Як уже зазначалося вище, таке поняття як конфлікт виникло досить давно. Для кращого розуміння природи конфліктів слід проаналізувати еволюцію наукових переконань щодо конфліктів, основні теорії виникнення та провести паралель із виникненням конфліктів у педагогічних колективах.

Теорії виникнення конфліктів можна умовно поділити на дві категорії: соціологічні та психологічні (рис.1.4.).

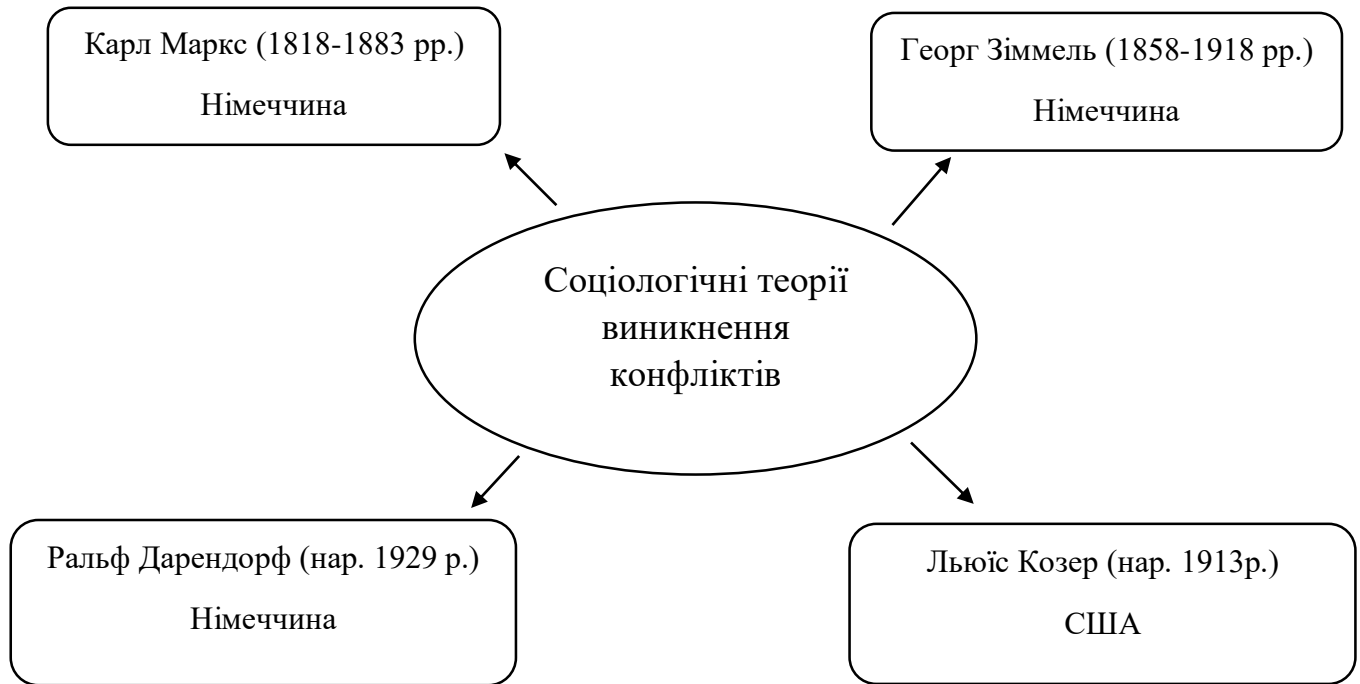


Рис. 1. 4. Соціологічні теорії виникнення конфліктів

*Джерело: розроблено на основі [5, с. 22].

Карл Маркс у своїй теорії вважав, що конфлікт є просто неминучим та дуже поширеним явищем у соціальних системах. На його думку, конфлікти найчастіше відбуваються через недостатність ресурсів, особливо влади, оскільки чим більше нерівномірно розподілено у системі дефіцитні ресурси, тим глибшим є конфлікт інтересів між домінуючими і підпорядкованими сегментами (соціальними групами) системи. К. Маркс намагається це пояснити тим, що чим більше пригноблені групи починають усвідомлювати свої інтереси, чим більше вони сумніваються в законності розподілу дефіцитних ресурсів, тим більш вірогідно, що вони повинні будуть спільно вступити у відкритий конфлікт з домінуючими групами системи [5, с. 23].

Варто зазначити, що теорія Карла Маркса містить суперечливі, або навіть помилкові погляди. На його думку всі соціальні конфлікти були, по суті, зведені до класового конфлікту, тобто між пролетаріями та буржуа. Звести рівень конфліктності до нуля можна було тільки за умови ліквідації приватної власності та антагоністичних відносин [5, с. 25].

На відміну від Маркса, Зіммель зосередився на аналізі менш інтенсивних і гострих конфліктів, які посилюють міцність та інтеграцію соціальної системи. Він вважав, що конфлікт тим гостріший, чим більш емоційно група занурюється в конфлікт та менш ізольовані та обмежені конфліктуючі групи у широкій соціальній структурі [5, с. 27].

Продовження діалектичної теорії конфлікту можна знайти у роботах Ральфа Дарендорфа. Він аналізує соціальну систему, для якої характерний чіткий розподіл ролей та статусів її членів, її функціонування підтримується за допомогою авторитету та влади. Науковець стверджує, що суспільство в кожний момент піддається змінам і ці зміни всепроникаючі. Тому будь-яке суспільство зазнає соціально-політичних конфліктів, які відбуваються на різних рівнях. Вчений вважає марними спроби ліквідувати глибинні причини соціальних антагонізмів і допускає можливість впливати на зміну специфічного перебігу конфлікту, а це у свою чергу відкриває перед сучасним суспільством перспективи еволюційних змін. З вище зазначеного можна зробити висновок, що основними джерелами конфлікту і змін в соціальній системі чи організації є дефіцит влади та авторитету. Науковець виділяє два типи ролей – правлячих і керованих. Правлячі борються за збереження свого положення, а для керованих основною метою є зміна влади або авторитету. Коли усвідомлення загострення цих протилежностей стрімко зростає, то організація ділиться на два конфліктуючі табори. Подолання конфлікту призводить до перерозподілу влади та узаконює нові групи правлячих та керованих, які знову починають конкурувати між собою. Іншими словами, розвиток будь-якої організації – це так званий ланцюг конфліктів, які виникають систематично, а основним приводом є перерозподіл управлінської діяльності та авторитету. І чим більш гострим є конфлікт, тим швидші темпи структурних перетворень та реорганізації [5, с. 27].

Основою сучасної конфліктології є робота відомого американського соціолога Л. Козера «Функції соціального конфлікту». В концепції «позитивного функціонального конфлікту» вчений пояснив позитивну роль конфліктів.

Вчений у своїх працях запевняв, що не існує жодної соціальної організації, де не були б присутні конфліктні відносини. Згідно з теорією Козера – конфлікт – гостра боротьба за цінності, соціальний статус, владу і матеріальні та духовні багатства. [5, с. 27].

З вище зазначених слів можна зробити висновок, що поки існує суспільство, то до тих пір існуватиме певна напруженість, яка час від часу переростатиме у конфлікти, оскільки, люди завжди прагнутимуть до влади, багатства та покращення свого соціального статусу та престижу.

Л. Козер вважає, що така боротьба виконує позитивні функції. Конфліктні ситуації послаблюють напружені стосунки між учасниками, надаючи вихід негативним емоціям. Також під час таких сутичок інтересів люди краще пізнають одне одного, тобто конфлікт тут виконує пізнавальну функцію.

Вчений зазначає, що конфлікти можуть носити революційно-насильницький, руйнівний характер у недемократичному соціумі, у демократичному або як його називає Л. Козер «відкритому» суспільстві існують конструктивні конфлікти, які мають позитивний вплив (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Психологічні теорії конфлікту

Назва теорії	Вчені
Психоаналітична	З. Фрейд, А. Адлер, Е. Фромм, К. Хорні
Етологічна	К. Лоренц
Теорія групової динаміки	К. Левін
Соціометрична	Дж. Морено
Інтеракціоністська	Д. Мід, Т. Шибутані
Мотиваційна	М. Дойч
Теорія мотиваційних систем	Р. Блейк, Дж. Моутон

*Джерело: розроблено автором на основі [5, с. 27].

З. Фрейд вважав, що основним джерелом психічних розладів є властивий для людської психіки конфлікт між свідомим та несвідомим. Іншими словами,

людина перебуває в стані постійного внутрішнього та зовнішнього конфлікту з оточенням та світом в цілому. Неусвідомлені психологічні конфлікти мають змогу контролювати поведінку людини [5, с. 29].

А. Адлер вважав, що невротики «хворіють усім на зло», тобто вони мають на меті неправильним шляхом піднести себе над усіма навколо. Досягнення Адлера полягає в тому, що саме він зумів розпізнати у невротиків почуття неповноцінності і звернув увагу на проблему людської агресивності.

К. Хорні вважає, що внутрішні конфлікти є невід'ємною частиною нашого життя, а вид, сфера, дії та інтенсивність конфлікту визначається цивілізацією. Американська дослідниця виділяє три типи невротичної особистості: підлеглий з переважанням «руху» до людей; агресивний з переважанням «руху навпроти» людей; відокремлений з переважанням «руху від» людей.

Е. Фромм висунув ідею, яка вказує на те, що конфлікт виникає у зв'язку з неможливістю індивіда повноцінно реалізувати свої потенції та інтереси через встановлення соціальних заборон.

К. Лоренц стверджував, що причиною виникнення конфліктів є біологічно закладена агресивність, яка підсилюється під час перебування у натовпі.

К. Левін досліджував проблеми поведінки людини у соціумі і дійшов висновку, що рівень конфліктності підвищується під час втрати рівноваги між людиною та середовищем [5, с. 29].

Теорія соціометрії, яка була розроблена Дж. Морено, полягає в тому, що всі конфлікти – від міжособистісних до міжнародних – можна вирішити шляхом перестановки людей у системі взаємодії таким чином, щоб їхні емоційні вподобання були задоволені. Так звана «соціометрична революція» мала б забезпечити безконфліктне співіснування різних осіб і сторін у суспільстві.

Т. Шибутані у своїх працях запропонував інтеракціоністський підхід, де пояснив, що основної причиною виникнення конфліктів він вважає приналежність кожної людини одночасно до кількох соціальних груп. Також відомий соціолог ввів поняття «маргінальна людина» – людина, яка перебуває

на межі між двома чи більшою кількістю соціальних світів, але не прийнята жодним із них як повноправний учасник [5, с. 29].

Теорією XXI століття можна назвати теорію асиметричного конфлікту. Вона почала розвиватися в кінці минулого століття. Основою для виникнення цієї теорії були парадоксальні конфліктні ситуації, у яких слабкий супротивник був здатен отримати перемогу над сильним.

Більшість вище перелічених теорій є актуальними не тільки для політичного чи соціально-економічного життя, оскільки їх можна зустріти і в трудових колективах, педагогічний колектив тому не виняток.

Для точної характеристики педагогічного конфлікту буде доцільним спочатку більше ґрунтовно розглянути такий вид конфлікту як трудовий.

Трудовий конфлікт – це особливий вид соціального конфлікту, що проявляється через зіткнення двох (чи більше) різноспрямованих сил, інтересів, поглядів щодо соціально-трудова відносин та умов їх забезпечення (низька заробітна плата, невивплата (затримання) заробітної плати, незабезпеченість найманих робітників роботою, яка дозволяє мати стабільний заробіток, тощо). Особливо конфліктогенні суперечності, що виникають через зміст праці, стосунки у колективі та інтенсивність трудових зусиль. Головними суб'єктами трудового конфлікту виступають працівники, роботодавці, органи державного управління і місцевого самоврядування. Інститутами, що захищають і представляють інтереси працівників і роботодавців, є відповідно профспілки і об'єднання роботодавців, підприємців. Соціально-економічні наслідки тісно пов'язані з виробництвом, матеріальною стороною і можуть бути оцінені не тільки як руйнівні, але і як творчі. Конфлікт нерідко сприяє перегруповуванню соціальних сил, загальному прогресу соціально-економічної сфери, формуванню нових соціально-трудова відносин. Трудовий конфлікт є усестороннім багаторівневим феноменом соціально-трудова відносин. Він може відбуватися як на макрорівні, тобто на рівні держави так і у вигляді менш масштабних зіткнень, при яких у конфлікт вступають інтереси працівників і роботодавців у

рамках галузі, регіону, підприємства. До форм трудових конфліктів, які зустрічаються найчастіше, належать:

- ✓ критичні виступи на зборах трудового колективу;
- ✓ звільнення, у тому числі колективне, за «власним бажанням» після обговорення існуючої ситуації;
- ✓ масові демонстрації, мітинги;
- ✓ саботаж (відмова від виконання наказів адміністрації);
- ✓ бунт, що супроводжується псуванням власності організації.

Крайньою формою соціального протесту є страйк, який відрізняється колективним характером та становить суттєву загрозу втрат з боку тих, проти кого спрямований [12, с. 91].

Трудові конфлікти вирішують шляхом переговорів. Важливим фактором для успіху переговорів є правильні умови організації їх перебігу. Перш за все кожна з конфлікуючих сторін має визнати за опонентом право на власні погляди. Також учасники повинні визнати наявність розбіжностей і протистояння. Без сумніву, сторони конфлікту визнають певні правила взаємодії, особливо рівність у процедурі переговорів. Регулювання переговорів безпосередньо забезпечується діями посередників [12, с. 93].

Конфлікти, суперечки, які пізніше переростають у конфлікті ситуації виникають у педагогічних колективах та навчально-виховному процесі практично щодня.

Педагогічний конфлікт – це так званий феномен реальної педагогічної дійсності. На думку деяких вітчизняних дослідників такий вид конфлікту повинен вивчатися та сприйматися на практиці у взаємозв'язку з дослідницькими зусиллями не лише педагогів, але й психологів, соціологів та фахівців управлінської діяльності.

Л. Карамушка класифікує причини виникнення конфліктів на три групи:

- ✓ конфлікт ролей;
- ✓ конфлікт бажань;
- ✓ конфлікт норм поведінки (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Причини виникнення конфліктів у закладах освіти

Вид конфлікту	Причина
Конфлікт ролей	зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються однією людиною або групою.
Конфлікт бажань	зіткнення бажань у свідомості однієї людини чи зіткнення свідомостей групи людей з приводу того чи іншого бажання
Конфлікт поведінки норм	зіткнення певних усталених норм поведінки чи життєвого досвіду під час взаємодії чи спілкування людей.

*Джерело: розроблено автором на основі [29, с. 9].

Усі вище перелічені види конфліктів мають об'єктивно-суб'єктивну природу. Іншими словами, вони всі зумовлюються як зовнішніми об'єктивними факторами, так і внутрішніми суб'єктивними.

До числа об'єктивних причин виникнення конфліктів можна віднести, головним чином, ті обставини соціальної взаємодії учасників навчально-виховного процесу, які призвели до зіткнення їх інтересів, думок, установок тощо. Об'єктивні причини стають початком виникнення перед конфліктної ситуації.

Суб'єктивні причини конфліктів переважно пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями опонентів. Дуже часто людина не йде на компроміс, не старається уникнути конфлікту, не намагається обговорити і вирішити з опонентом суперечності, які виникли, а навпаки обирає стратегію протидії. Науковці запевняють, що у будь-якій конфліктній ситуації є можливість вибору конфліктного або одного з неконфліктних способів її вирішення. Вибір, який робить людина, є її суб'єктивним рішенням, отже має суб'єктивний характер [45, с. 35].

Конфліктних ситуацій, які виникли з об'єктивних причин і, які не можна вирішити неконфліктним способом практично не існує. У будь-якому міжособистісному конфлікті роль відіграє суб'єктивний фактор. Якщо людина

суб'єктивно не вирішує прийняти конфліктну протидію, то конфлікту як такого не буде. Тому правильно стверджувати, що у будь-якого конфлікту існує комплекс об'єктивно-суб'єктивних причин [45, с. 36]

Зазвичай конфлікти у педагогічних колективах бувають:

- ✓ внутрішньоособистісні (потреба у визнанні, щоб покращити економічне становище);
- ✓ міжособистісні конфлікти (учитель-учитель, учитель-учень, учитель-директор);
- ✓ внутрішньогрупові – особистість і група (новий працівник школи – педагогічний колектив);
- ✓ міжгрупові конфлікти – група-група (працівники, які підтримують нове керівництво – працівники, яким зовсім не подобається новий апарат управління).

Конфліктні ситуації у педагогічному колективі можуть відбуватися між усіма учасниками навчального-виховного процесу. У процесі їхньої життєдіяльності можуть утворюватися наступні так звані конфліктні пари або навіть групи:

- ✓ учень-учень;
- ✓ учень-учитель;
- ✓ учень-батьки;
- ✓ батьки-учень;
- ✓ учень-адміністрація школи;
- ✓ учитель-учитель;
- ✓ учитель – адміністрація;
- ✓ батьки-батьки;
- ✓ батьки-адміністрація.

Конфліктні ситуації можуть бути як і міжособистісними, міжгруповими, так і внутрішньогруповими.

До найпоширеніших причин виникнення конфліктів можна віднести:

✓ конфлікти між учителем та учнем. Найчастіше відбувається зіткнення інтересів учня та вчителя, тобто це природне зіткнення значущих матеріальних та духовних інтересів людей у процесі їх співіснування;

✓ недостатність матеріального забезпечення. Наприклад, преміювання обраних працівників. У випадку Калуського ліцею №5, Калуська міська рада хоче преміювати тільки провакцинованих працівників, а вчителів, які з певних причин відмовляються робити щеплення – позбавити премії;

✓ слабка нормативно-правова база для вирішення конфліктних ситуацій;

✓ конфлікти між вчителями та апаратом управління освітнього закладу. Найчастіше виникають через нераціональний розподіл навантаження, порушення особистих інтересів учителя, нав'язування справ, які не входять у коло обов'язків педагогів;

✓ конфлікти між педагогами різних поколінь: відбувається зіткнення свідомостей педагогів різних вікових категорій щодо якогось особистого бажання чи пов'язаного з цілями та завданнями освітнього закладу.

Отже, вчені неодноразово намагалися пояснити суть конфлікту та основні причини його виникнення. Варто зауважити, що трудовий конфлікт є особливим та окремим різновидом конфліктів. Трудові колективи у педагогічному колективі мають свої окремі причини, але всіх їх об'єднує одне – це зіткнення інтересів, свідомостей, інколи навіть і цілей, педагогів, яких пізніше можна класифікувати як сторони конфлікту.

1.3. Управління конфліктами у системі менеджменту в педагогічному колективі (профілактика і вирішення)

Зацікавленість педагогічною конфліктологією зумовлена багатьма причинами. Стрімке зниження престижності професії педагога у суспільстві та

виховній роботі освітніх закладів, напруженість, що зростає через загострення міжособистісних відносин у шкільній атмосфері, авторитарний стиль правління, який дуже часто панує в освітніх закладах, а також невротичний стиль спілкування спричиняють виникнення різноманітних суперечок та конфліктних ситуацій.

На жаль, більшість конфліктних ситуацій як у педагогічному, так і в будь-якому іншому колективі, залишаються не врегульованими. А причиною є цьому – необізнаність адміністрації та педагогів освітнього закладу у питанні стратегії та тактики розв'язань конфліктів. Прикро стверджувати, що не всі до кінця розуміють відмінність між стратегією та тактикою. Стратегія – це так званий набір маленьких цілей, а тактика – це засіб досягнення цих цілей.

Управління і врегулювання таких ситуацій є надзвичайно складними процесами. Л. Рибаківа вважала, що управління конфліктом містить у собі наступні види діяльності:

- ✓ прогнозування конфліктів та оцінка їх функціонального спрямування;
- ✓ попередження конфліктних ситуацій або їх стимулювання;
- ✓ регулювання конфлікту;
- ✓ вирішення конфлікту.

Для кращого розуміння, розглянемо кожен вид цієї діяльності окремо.

Прогнозування вважається одним із найважливіших видів діяльності суб'єкту управління, метою якого є виявлення основних причин даного конфлікту в потенціальному розвитку. До основ прогнозування конфліктних ситуацій можна віднести дослідження об'єктивних та суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми. Оскільки ми говоримо про педагогічний колектив, то до таких умов та факторів доцільно віднести стиль управління, соціально-психологічний клімат серед працівників, рівень соціального напруження. Постійний аналіз не тільки загальних, але й конкретних причин виникнення конфліктів займає особливе місце у прогнозуванні таких ситуацій.

Попередження конфлікту – це дії, які є спрямовані суб’єктами управління на недопущення виникнення конфлікту. Прогнозування є основою (базою) для попередження конфліктів. Оскільки, саме на основі отриманої інформації про причини виникнення конфлікту проводиться активна робота для нейтралізації дій усіх факторів. Такий спосіб можна назвати вимушеною формою припинення конфлікту. Але конфлікти можна попереджувати заздалегідь завдяки ефективному управлінні соціальною системою. Якщо управлінська діяльність буде спрямована на постійну турботу про задоволення потреб і запитів співробітників, розподіл обов’язків серед працівників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей, дотримання принципу соціальної рівності та справедливості в будь-яких рішеннях, формування високої психолого-педагогічної культури спілкування серед працівників, то кількість конфліктів стрімко зменшиться, оскільки їхнє виникнення можна буде попереджувати ще на початкових етапах [53, с.45].

Можемо стверджувати, що заходи для попередження конфліктів спрямовані перш за все на узгодження інтересів і дій учасників. Профілактика конфліктам у педагогічному колективі згідно з Л. Карамушкою може здійснюватися двома основними способами (Рис.1.5.):

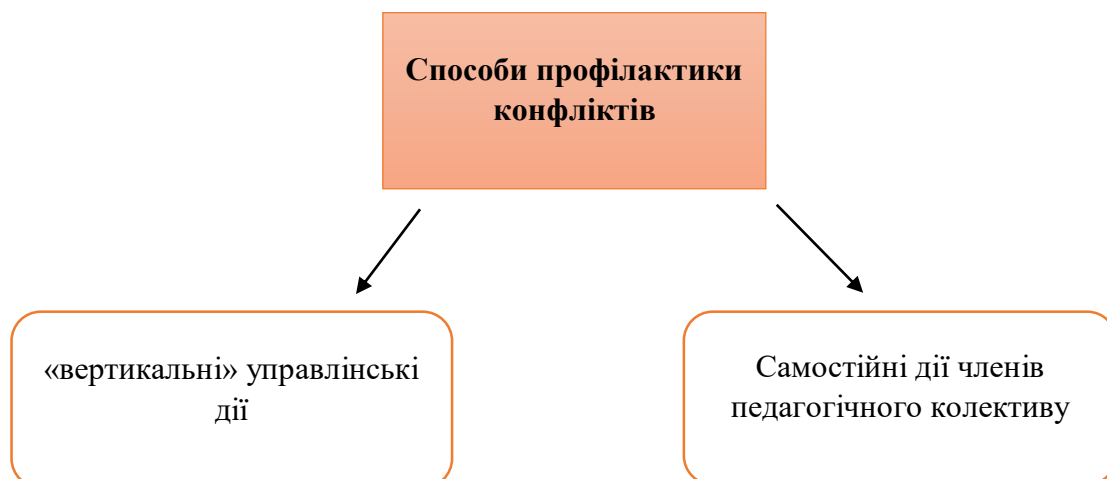


Рис. 1.5. Способи профілактики конфліктів

*Джерело: розроблено автором на основі [29, с. 27]

Перший спосіб, «вертикальні» управлінські дії може бути реалізованим безпосередньо у процесі діяльності педагогічного колективу, оскільки саме тоді зростає ймовірність виникнення конфліктів. До цього способу можна віднести підготовку певних службових інструкцій, нормативно-правових актів тощо.

Другий спосіб може реалізовуватися у застосуванні директором навчального закладу разом з управлінським апаратом різноманітних заходів. Наприклад, створення для всіх однакових умов та можливостей для професійного розвитку та підвищення педагогічної майстерності; залучення вчителів до обговорення та пошуків шляхів вирішення актуальних проблем життєдіяльності гімназії, ліцею чи будь-якого іншого навчального закладу.

Керівнику необхідно створити сприятливі умови для життєдіяльності педагогів у трудовому колективі. Саме цей показник є основною умовою попередження конфліктів. Одразу зрозуміло, що коли людина не має належних умов для життя, то вона часто хворіє, перебуває у пригніченому стані, має більше протиріч, які істотно впливають на психічний стан працівника. Отже, на конфліктність педагогів впливають їхні економічно-матеріальні умови. До цих умов можна віднести: матеріальну забезпеченість та умови роботи членів сім'ї, можливість самореалізації у педагогічній діяльності, умови роботи; стосунки з колегами, начальством, наявність відпочинку. Якщо педагог не є шанованим у колективі, має проблеми у сім'ї, часто хворіє, то такий працівник буде більш конфліктний за інших.

Аналіз конфліктів між працівниками педагогічного колективу показав, що типовою об'єктивною причиною їхнього виникнення є недостатність матеріальних благ, їхній несправедливий розподіл, а також незадоволення розподілом навантаження серед вчителів. Рідше причиною виникнення суперечок виступає нерівноправний розподіл духовних благ.

Якби всі матеріальні потреби працівників були задоволені, то конфлікти, пов'язані з їхнім розподілом, траплялися рідше. У сучасних умовах, де панує пандемія COVID-19 дефіцит грошей та інших матеріальних благ створює основу для виникнення конфліктів, як серед працівників, так і в суспільстві загалом.

О. М. Отич пропонує такі умови для розв'язання конфліктних ситуацій у педагогічному колективі (Табл. 1.5):

Таблиця 1.5.

Об'єктивно-суб'єктивні умови попередження конфліктів

Назва умов	Зміст умов
Структурно-організаційні умови	оптимізація структури навчального закладу, кафедр з одного боку, як організації, з іншого боку – як соціальних груп. Максимальна відповідність формальної й неформальної структур колективу тим завданням, які перед ними постають, забезпечує мінімізацію протиріч.
Функціонально - організаційні умови	оптимізація функціональних взаємозв'язків організації й працівників. Таке явище сприяє попередженню конфліктів між педагогами.
Індивідуально-функціональні умови	Призначення нового працівника на посаду, для якої його професійні навички не зовсім підходять, створює передумови для виникнення конфліктів між новопризначеним, його начальником та колегами.
Ситуативно-управлінські умови	Репрезентують прийняття оптимальних управлінських рішень та якісною оцінкою результатів діяльності усіх інших працівників. Необдумані рішення провокують виникнення конфлікту між керівником та виконавцем цих наказів. Тому прийняття виважених та обдуманих управлінських рішень є найважливішою умовою профілактики конфліктів на всіх рівнях педагогічного колективу.

*Джерело: Розроблено автором на основі [44, с.176-178].

Для профілактики попередження виникнення конфліктів важливо знати не тільки те, як потрібно діяти, але як дійти до конструктивного розвитку проблемної ситуації. Попередження конфліктів – це діяльність не тільки усіх учасників конфлікту, а також третіх осіб, роль яких полягає в усуненні об'єктивних і суб'єктивних причин ймовірного зіткнення інтересів.

Стимулювання конфліктних ситуацій – це діяльність, спрямована на провокацію, викликання конфлікту. Стимулювання може бути виправданим

тільки за умови якщо це є конструктивний конфлікт. До засобів стимулювання конфліктів належать:

- ✓ винесення проблемного питання на обговорення на спільному засіданні, зустрічі, семінарі;
- ✓ критика ситуації, яка склалася на засіданні;
- ✓ виступ із критичними матеріалами в засобах масової інформації.

Коли відбувається стимулюванні конфліктної ситуації керівник обов'язково повинен бути готовим до правильного, тобто конструктивного, управління ним. Оскільки, якщо спровокований конфлікт не буде управлятися правильним шляхом, то його наслідки можуть бути вкрай негативними як для колективу, так і для апарату управління.

Регулювання конфлікту – це такий вид діяльності суб'єкта управління, за якого дії є спрямовані на послаблення і обмеження конфлікту, а також ведеться забезпечення його розв'язання. У ході дослідження було виявлено такі етапи врегулювання конфліктної ситуації рис 1.6.

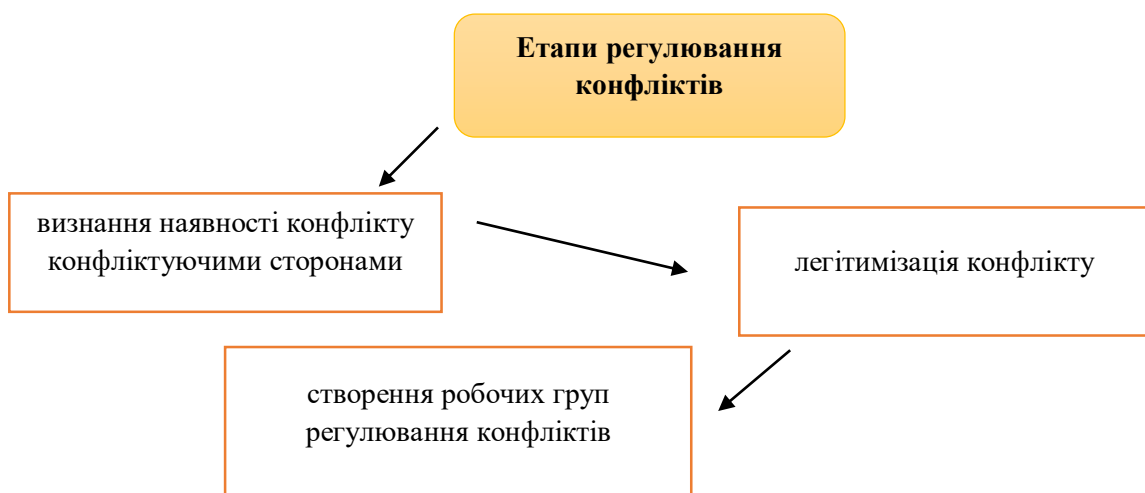


Рис. 1.6. Етапи регулювання конфліктів

*Джерело: на основі досліджень автора

Під час регулювання конфлікту можна використовувати такі технології:

- ✓ інформаційні;
- ✓ комунікативні;
- ✓ соціально-психологічні;

✓ організаційні.

Суть інформаційної технології полягає у наданні тільки достовірної інформації та виключення викривленої неправдивої інформації, а також припинення розповсюдження будь-яких оманливих пліток.

Комунікативна технологія передбачає організацію ефективного спілкування між суб'єктами конфлікту та його прихильниками.

До соціально-психологічної технології належить робота з так званими неформальними лідерами і мікрогрупами, а також зниження соціального напруження між конфліктуючими сторонами і забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

В основу організаційної технології закладено вирішення кадрових питань, активне використання методів заохочення відповідно до піраміди потреб Абрагама Маслоу, а також покарання.

Вирішення конфлікту – це такий вид діяльності, який на пряму пов'язаний з розв'язанням конфліктних ситуацій. Вирішення конфлікту може бути повним там неповним. Якщо відбувається усунення причин, предмету конфлікту і конфліктної ситуації, то таке вирішення можна називати повним.

За умови, що під час вирішення конфлікту усуваються не всі причини, а тільки деякі, то таке вирішення можна називати неповним. У такому випадку неповне вирішення конфлікту може стати проміжним етапом на шляху до повного розв'язання конфліктної ситуації. Якщо звернути увагу на практичну сторону управління конфліктами, то є надзвичайно важливим враховувати форми, причини та передумови і способи вирішення конфліктів.

Отже, профілактика конфліктних ситуацій відіграє надзвичайно важливу роль у становленні повноцінного та гармонійного педагогічного колективу, але, на жаль, не всі конфліктні ситуації можна передбачити. Тому дуже важливо використовувати вищезазначені технології для гідного та правильного виходу з конфлікту з його конструктивним вирішенням.

Висновки до розділу 1

Конфліктні ситуації беруть свій початок ще з часів зародження суспільства. Над проблемою виникнення конфліктів працювало і продовжує працювати велика кількість вчених.

Розвиток людства відбувається шаленими темпами, не всі країни можуть досягати задовільного соціально-економічного становища і в той час не всі люди можуть задовольнити свої потреби.

Існує чимало теорій для пояснення такого явища як конфлікт. Кожна з них є вірною по-своєму.

Одним із різновидів конфліктних ситуацій є трудовий конфлікт. Його суть полягає у загостренні протиріч між працівниками однієї організації. Таке зіткнення інтересів безсумнівно матиме негативний вплив для діяльності того чи іншого підприємства за умови, якщо ця суперечка не матиме конструктивного рішення.

Конфлікти у педагогічних колективах мають таку ж структуру та динаміку виникнення, як і інші трудові конфлікти. Головними особливостями зіткнення протиріч між працівниками навчального закладу можуть бути причини зародження такої ситуації, її перебіг та шляхи вирішення.

Варто зазначити, що конфлікти у педагогічному колективі можуть мати не тільки негативний вплив, але й позитивний. Перш за все сторони конфлікту мають можливість висловити власні бачення на ту чи іншу ситуацію, надати вихід негативним емоціям. Окрім того, конфлікт виконує так звану тестувальну функцію, за допомогою якої опоненти можуть краще пізнати одне одного. Також у процесі так званої суперечки можна виявити різні погляди на одну і ту саму проблему.

Велику роль у попередженні та усуненні конфліктних ситуацій відіграє керівник навчального закладу. Саме він бере на себе відповідальність працювати над попередженням конфліктних ситуацій, а якщо ескалація конфлікту таки

неминуча, то керівник має стати так званим каталізатором – взяти на себе роль медіатора та забезпечити конструктивне вирішення конфліктної ситуації.

Отже, яким буде конфлікт – з негативними чи навпаки позитивними наслідками, певною мірою залежить від того, наскільки сам керівник навчального закладу усвідомлює всю вагу конфліктної ситуації і наскільки він здатен керувати нею.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ

2.1. Комплексний стратегічний аналіз системи управління в педагогічному колективі

Стратегічний аналіз – це дослідження позитивних і негативних факторів у комплексі, які можуть впливати на економічне становище підприємства у майбутньому, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. За допомогою стратегічного аналізу можна розробити комплексний стратегічний план розвитку організації, а також здійснюють науково обґрунтовану і своєчасну підтримку прийняття управлінських рішень. Для стратегічних управлінських рішень характерні такі ознаки:

- ✓ орієнтація на довгостроковий термін;
- ✓ високий рівень невизначеності;
- ✓ глобальність і важливість наслідків для підприємства чи організації.

Мета стратегічного аналізу полягає у змістовному та формальному дослідженні, виявленні певних особливостей та тенденцій, можливих напрямів розвитку організації чи підприємства.

До предмету стратегічного аналізу слід віднести концептуальні напрями діяльності та розвитку підприємства, а також його організаційні, інформаційні та економічні можливості, які можна розглядати з точки зору збільшення стратегічного потенціалу підприємства і покращення його позицій на ринку в довготривалому аспекті.

Зазвичай стратегічний аналіз повинен вирішувати три основні питання, які є надзвичайно важливими для будь-якої організації чи підприємства. До них належать:

1. Яке становище в закладі освіти зараз?
2. Яке становище він матиме через певний період часу (5, 10, 15 років)?
3. Якими шляхами та способами можна досягнути бажаного для освітнього закладу?

Стратегічний аналіз можна проводити як для зовнішнього так і для внутрішнього середовища організації.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – це дослідження галузі діяльності підприємства, конкурентів, споживачів, постачальників, оцінювання можливостей та загроз. Сюди також варто віднести розробку оптимальної стратегії на основі вибору серед усіх можливих альтернатив.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища ще можна назвати управлінським аналізом. Оскільки під час цього аналізу здійснюється дослідження всіх внутрішніх ресурсів. Такий аналіз допомагає виявити внутрішні стратегічні можливості та проблеми.

Аналіз обидвох середовищ має спільні завдання і методи. Говорячи про саму суть стратегічного аналізу, варто зазначити, що вона полягає у виборі конкретної стратегії з багатьох альтернатив. У системі стратегії всі взаємопов'язані між собою, тобто один і той самий критерій може належати до різних стратегій [67, с.27].

Зовнішнє середовище характеризується динамічними процесами змін. Ці процеси можуть відкривати нові можливості для підприємства та створювати сприятливі умови для його розвитку або й навпаки кидати певні виклики, створювати труднощі. Для процвітання організації чи підприємства керівники повинні вміти передбачати такі труднощі і намагатися відкривати нові можливості.

Доцільно вважати, що в процесі розробки стратегічного аналізу варто зосередити увагу на майбутніх загрозах і можливостях, які пов'язані зі станом зовнішнього середовища. Не менш важливим під час стратегічного аналізу є врахування сильних та слабких сторін, а саме проведення SWOT – аналізу.

SWOT – аналіз (у перекладі з англ. – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats)) ґрунтований на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства разом [68, с.29].

Іншими словами цей метод допоможе встановити слабкості та сильні сторони, які властиві закладу освіти та пов'язані із зовнішніми загрозами та можливостями. Спочатку виявляють сильні й слабкі сторони, загрози та можливості. Тільки після цього встановлюють взаємозв'язки між ними. Ці дані можуть бути використані для розробки стратегії закладу освіти.

У ході дослідження ми провели SWOT-аналіз (табл. 2.1). Він проводився для того, щоб виявити та ліквідувати слабкі місця Калуського ліцею №5, покращити його імідж, оцінити стан стратегічного розвитку.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Добре розвинута система управління в колективі. 2.Достатній рівень компетентності керівників. 3. Достатній рівень кваліфікації педагогів. 4. Наявність інноваційного потенціалу у роботі вчителів. 5. Наявність командної роботи у колективі. 6.Достатній рівень задоволеності вчителів роботою. 7.Позитивний імідж навчального закладу.	1.Недосконала система соціального забезпечення. 2.Відсутність ефективної системи кар'єрного зростання. 3.Відсутність зацікавлення працівників у підвищенні кваліфікації. 4. Низький рівень заробітної плати. 5.Відсутність механізмів додаткової фінансової мотивації вчителів 6.Недостатньо розвинена система мотивації педагогів.
Можливості	Загрози
1.Можливість залучення додаткових грантових коштів на розвиток навчального закладу 2.Можливість отримати додаткове фінансування для розвитку навчального закладу. 3. Можливість стати опорним закладом. 4. Високий рівень корпоративної культури працівників. 5. Покращення іміджу закладу. 6.Покращення зовнішнього вигляду будівлі закладу.	1.Несприятлива соціально-економічна політика в країні. 2.Перехід висококваліфікованих кадрів до інших навчальних закладів. 3. Скорочення фінансування. 4.Наявність конкурентів із більш досконалою системою управління, технічним забезпеченням.

*Джерело: власні дослідження автора.

На основі отриманих даних можна побачити, що сильних сторін та можливостей у ліцею все-таки більше. Матриця вірогідність – вплив можливостей наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Матриця вірогідність – вплив можливостей

		Вплив можливостей		
		Сильний	Поміркований	Малий
Вірогідність використання можливостей	Висока	Можливість отримати додаткове фінансування для розвитку закладу		
	Середня		Можливість залучення додаткових грантових коштів на розвиток ліцею	Покращення зовнішнього вигляду закладу
	Низька	Можливість стати опорним закладом		

*Джерело: власні дослідження автора.

Наступним етапом є оцінка факторів загроз та їх можливих наслідків (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця вірогідність – наслідки загроз*

		Наслідки загроз		
		Руйнівні	Тяжкі	Легкі
Вірогідність реалізації	Висока		Перехід високо-кваліфікованих кадрів до інших навчальних закладів	

Продовження таблиці 2.3

	Середня	Несприятлива соціально-економічна політика в країні	Скорочення фінансування	Наявність конкурентів із більш досконалою системою управління
	Низька			

*Джерело: власні дослідження автора.

Наступним етапом є оцінка факторів загроз та їх можливих наслідків (табл. 2.6).

Таблиця 2.4

Матриця вірогідність – наслідки загроз*

		Наслідки загроз		
		Руйнівні	Тяжкі	Легкі
Вірогідність реалізації загроз	Висока		Перехід високо-кваліфікованих кадрів до інших навчальних закладів	
	Середня	Несприятлива соціально-економічна політика в країні	Скорочення фінансування	Наявність конкурентів із більш досконалою системою управління
	Низька			

*Джерело: власні дослідження автора.

На підставі виділених сильних та слабких сторін внутрішнього середовища та можливостей і загроз зовнішнього середовища, побудуємо матрицю SWOT, де наведемо альтернативні варіанти стратегій розвитку підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фінальна матриця SWOT-аналізу*

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<p>1.Можливість залучення додаткових грантових коштів на розвиток навчального закладу</p> <p>2.Можливість отримати додаткове фінансування для розвитку навчального закладу.</p> <p>3.Можливість стати опорним закладом.</p> <p>4.Високий рівень корпоративної культури працівників.</p> <p>5.Покращення іміджу закладу.</p> <p>6.Покращення зовнішнього вигляду будівлі закладу.</p>	<p>1.Несприятлива соціально-економічна політика в країні.</p> <p>2.Перехід висококваліфікованих кадрів до інших навчальних закладів.</p> <p>3.Скорочення фінансування.</p> <p>4.Наявність конкурентів із більш досконалою системою управління, технічним забезпеченням.</p>
Внутрішнє середовище	СіМ	СіЗ
<p>1. Добре розвинута система управління в колективі.</p> <p>2.Достатній рівень компетентності керівників.</p>	<p>1. Покращити систему мотивації працівників закладу, використовуючи методи стажування в</p>	<p>1.Продовжити вдосконалення системи управління в колективі.</p> <p>2.Зменшити міграцію</p>

<p>3. Достатній рівень кваліфікації педагогів.</p> <p>4. Наявність інноваційного потенціалу у роботі вчителів.</p> <p>5. Наявність командної роботи у колективі.</p> <p>6. Достатній рівень задоволеності вчителів роботою.</p> <p>7. Позитивний імідж навчального закладу.</p>	<p>освітніх закладах інших містах України або закордоном.</p> <p>2. Збільшити використання ІКТ для покращення інноваційного потенціалу працівників та отримати можливість стати опорним закладом у місті.</p> <p>3. Покращувати соціально-психологічний стан педколективу для підвищення корпоративної культури закладу.</p> <p>4. Активізувати зв'язки з громадкістю для покращення іміджу школи</p>	<p>вчителів до інших навчальних закладів за допомогою правильної мотивації.</p> <p>3. Шукати додаткові шляхи фінансування (участь у міжнародних проєктах, конкурсах, грантах)</p>
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ
<p>1. Недосконала система соціального забезпечення.</p> <p>2. Відсутність ефективної системи кар'єрного зростання.</p> <p>3. Відсутність зацікавлення працівників у підвищенні кваліфікації.</p> <p>4. Низький рівень заробітної плати.</p> <p>5. Відсутність механізмів додаткової фінансової мотивації вчителів.</p> <p>6. Недостатньо розвинена система мотивації педагогів.</p> <p>7. Відсутність актового залу</p>	<p>1. Вдосконалити систему мотивації.</p> <p>2. Розробити можливі варіанти кар'єрного зростання для працівників школи.</p> <p>3. Знайти механізми для додаткової фінансової мотивації вчителів. (Участь у конкурсах, проєктах)</p> <p>4. Розробити комплексне впровадження інноваційних технологій для розвитку креативності учнів, що у свою чергу покращить імідж школи.</p>	<p>1. Продовжувати нарощувати сильні сторони навчального закладу для подолання ймовірних зовнішніх загроз.</p> <p>2. Залучення коштів меценатів для надання матеріально-фінансової допомоги для усунення проблем.</p>

*Джерело: власні дослідження автора.

На основі проведеного нами аналізу можна зробити висновок, що сильних сторін та можливостей у ліцею все-таки більше. Тому саме завдяки ним можна мінімізувати загрози та перетворити слабкі сторони у сильні.

Якщо заклад освіти реалізує свої послуги у конкуренції з іншими освітніми закладами – рекомендується проводити PEST аналіз. Методика цього аналізу використовується з метою оцінки ключових ринкових тенденцій галузі. Результати PEST аналізу часто використовуються при складанні SWOT аналізу компанії. Зазвичай він виконується у формі таблиці, яка складається з 4 квадратів, кожен з яких відповідає за певний окремий напрямок.

PEST-аналіз, на нашу думку, це інструмент, призначений для виявлення аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію розвитку Калуського ліцею №5. Проаналізуємо за допомогою PEST – аналізу ці впливові чинники.

Аналіз призначений для діагностики політичних (Political), економічних (Economical), соціально-культурних (Socio-cultural) та технологічних (Technological) аспектів макросередовища, що впливають на діяльність освітнього закладу.

PEST-аналіз Калуського ліцею №5 наведено нижче у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз*

		Опис факторів	Вплив фактора	Експертна оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6
Political	1	Зміна Міністра освіти і науки України	0,3	4	1,2

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
	2	Зміна міського голови	0,1	3	0,3
	3	Зміна політичного складу Калуської міської ради	0,1	2	0,2
	4	Ймовірність розвитку військових дій	0,3	4	1,2
	5	Зміни у законодавстві, що регулюють правила роботи в освіті.	0,2	4	0,8
		Ступінь впливу політичних факторів	1,0	X	3,7
Economical	1.	Зменшення видатків на освіту	0,2	4	0,8
	2.	Не виплата допомоги молодим спеціалістам у 2020-2021 навчальному році	0,1	2	0,2
	3.	Не виконання бюджету Калуської міської ради	0,2	3	0,6
	4.	Зменшення видатків на утримання закладу, проведення поточних та капітальних ремонтів	0,1	3	0,3
	5.	Кредитні зобов'язання Калуської міської ради перед кредиторами (Водотеплосервіс, Еко сервіс)	0,25	5	1,25
	6.	Зниження інвестиційної привабливості країни	0,15	3	0,45
		Ступінь впливу економічних факторів	1	X	3,6
Socio-cultural	1.	Темпи зростання населення	0,1	3	0,3
	2.	Рівень міграції населення, трудова міграція	0,2	4	0,8
	3.	Пандемія COVID-19	0,2	5	1
	4.	Обмеження соціальної активності	0,1	4	0,4
	5.	Рівень охорони здоров'я	0,1	4	0,4
	6.	Зменшення кількості кадрового потенціалу	0,15	5	0,75
	7.	Низький соціальний статус педагога	0,15	5	0,75

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
		Ступінь впливу соціально-культурних факторів	1	X	3,5
Techno-Logical	1.	Запровадження НУШ, наукових проектів «Інтелект України».	0,2	4	0,8
	2.	Підвищення кваліфікації працівників закладу	0,2	5	1
	3.	Набуття навичок використання ІКТ технологій	0,2	3	0,6
	4.	Доступ до новітніх технологій	0,2	4	0,8
	5.	Ступінь використання, впровадження та передачі інноваційних технологій навчання	0,2	4	0,8
		Ступінь впливу технологічних факторів	1	X	4

*Джерело: власні дослідження автора.

Завдяки проведеному аналізу, можна побачити які саме фактори мають найбільший вплив на діяльність ліцею. Узагальнимо найбільш значущі фактори за спадним рейтингом у зведену табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Зведена таблиця PEST-аналізу*

Політичні фактори		Економічні фактори	
Фактори	Вплив	Фактори	Вплив
Зміна Міністра освіти і науки України	1,2	Кредитні зобов'язання Калуської міської ради перед кредиторами (Водотеплосервіс, Екосервіс)	1,25
Ймовірність розвитку військових дій	1,2	Зменшення видатків на освіту	0,8
Зміни у законодавстві, що регулюють правила роботи в освіті	0,8	Не виконання бюджету Калуської міської ради	0,6
Соціально-культурні фактори		Технологічні фактори	
Пандемія COVID-19	1	Підвищення кваліфікації працівників закладу	1

Продовження табл. 2.7

Рівень міграції населення	0,8	Ступінь використання, впровадження та передачі інноваційних технологій навчання	0,8
Низький соціальний статус педагога	0,75	Запровадження НУШ, наукових проектів «Інтелект України».	0,8
Зменшення кадрового потенціалу	0,75	Набуття навичок використання ІКТ	0,6

*Джерело: власні дослідження автора.

На завершення розміщуємо всі фактори в порядку зменшення своєї важливості у фінальній таблиці PEST-аналізу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Фінальна таблиця PEST-аналізу*

Фактори	Зміни в галузі	Зміни на підприємстві	Стратегічні дії
1	2	3	4
Політичні фактори			
Зміна міністра освіти і науки	Відмова від НУШ, 12 річної освіти	Зменшення фінансування, збільшення тижневого навантаження на вчителів	Недопущення скасування проекту НУШ
Ймовірність розвитку військових дій	Збільшення військового податку, мобілізація військовозобов'язаних педагогів	Збільшення військового податку, мобілізація військовозобов'язаних працівників	Виховання духу патріотизму учнів, концепції національно-патріотичного виховання
Зміни у законодавстві, що регулюють правила роботи в освіті	Відміна 12 річної освіти, скасування автономії шкіл	Зменшення тижневого навантаження	Робота з профспілковими комітетами, громадськими організаціями
Економічні фактори			
Кредитні зобов'язання Калуської міської ради перед кредиторами (Водотеплосервіс, Екосервіс)	Зменшення фінансування освіти Калуської ОТГ	Скасування надбавок до заробітної плати	Робота з профспілковим комітетом, звернення до міністра освіти і науки
Зменшення видатків на освіту	Зменшення фінансування	Зменшення видатків на капітальні, поточні ремонтні роботи	Пошук меценатів, участь у проектах
Не виконання бюджету Калуської міськ. ради	Зменшення фінансування	Затримка у виплаті заробітної плати	Судові позови, робота з профспілками

Соціально-культурні фактори			
Пандемія COVID-19	Перехід на дистанційну форму навчання, збільшення кількості хворих педагогів, смертельних випадків	Зниження якості надання освітніх послуг, організація форм дистанційного навчання.	Підвищення рівня самоосвіти педагогів, навиків роботи із Google Meet, Zoom, Atoms.
Рівень міграції населення	Зменшення кількості учнів, кваліфікованих педагогів	Зменшення наповнюваності класів, конкуренція з іншими закладами освіти	Покращення іміджу закладу освіти
Низький соціальний статус педагога	Плинність кадрів, наявність вакансій окремих навчальних дисциплін	Зниження якості надання освітніх послуг	Робота з профспілками, громадськими організаціями
Зменшення кадрового потенціалу	Плинність кадрів	Погіршення якості освітніх послуг	Розробка ефективного механізму мотивації
Технологічні фактори			
Підвищення кваліфікації працівників закладу	Збільшення видатків для заробітної плати для проходження курсової підготовки	Покращення якості освітніх послуг, іміджу школи	Максимальне використання набутих компетентностей в освітньому процесі
Ступінь використання, впровадження та передачі інноваційних технологій навчання	Вдосконалення системи освіти	Покращення якості освітніх послуг, іміджу школи	Обмін досвідом з іншими працівниками закладу
Запровадження НУШ, проєктів «Інтелект України»	Реалізація освітньої реформи	Підвищення конкурентної спроможності на освітньому ринку	Забезпечити реалізацію проєктів.

*Джерело: власні дослідження автора.

На основі здійсненого нами аналізу, можна зробити висновок, що PEST аналіз допомагає виявити вплив зовнішнього середовища, вчасно зреагувати на всі можливі загрози за допомогою розробки стратегічних дій.

Отже, якщо поглянути на систематизовані дані SWOT та PEST аналізу, то можна впевнено сказати, що Калуський ліцей №5 – це перспективний

навчальний заклад, який за умов правильного й раціонального використання ресурсів та розвитку творчого потенціалу педагогічного колективу, зможе досягти хороших результатів та складати конкуренцію найкращим закладам міста.

2.2. Оцінка системи управління конфліктами в педагогічному колективі із застосуванням різних методів конфліктології

Основним видом діяльності Калуського ліцею №5 є освітня діяльність у сфері загальної середньої освіти. Ліцей забезпечує здобуття початкової, базової та профільної середньої освіти відповідно до ліцензії. Заклад може створювати у своєму складі класи (групи) з вечірньою, заочною, дистанційною, мережевою формою навчання, класи (групи) з поглибленим вивченням окремих предметів, спеціальні та інклюзивні класи для навчання дітей з особливими освітніми потребами.

Головною метою закладу є забезпечення рівного доступу осіб до якісної освіти та реалізації права громадян на здобуття початкової, базової, профільної середньої освіти; створення єдиного освітнього простору та умов для здобуття особами загальної середньої освіти; раціональне та ефективне використання наявних ресурсів суб'єктів округу, їх модернізації.

Концепцією освітнього закладу є гуманізація й демократизація навчального процесу, забезпечення наукового, розвиваючого характеру освіти, індивідуальний підхід до навчання, формування всебічно розвиненої особистості, яка готова до активної діяльності в умовах інформаційного суспільства, співпраця і партнерство у взаєминах дітей, педагогів, батьків.

З появою нових кадрів, погіршенням ситуації з COVID-19, зниженням соціально-економічного забезпечення педагогів атмосфера у колективі стрімко погіршується, а це у своє чергу пізніше виливається у конфліктні ситуації.

Збільшення кількості конфліктів негативно впливатиме на надання якісних освітніх послуг та дотримання концепції навчального закладу.

Для визначення ефективності системи управління конфліктами у Калуському ліцею №5 вважаємо за доцільне провести аналіз із застосуванням різних методів конфліктології.

Процес управління конфліктами у Калуському ліцеї №5 завжди закінчується прийняттям рішень різними методами та формами. Вчені зазначають, що не існує універсального методу вирішення спорів у педагогічному колективі. Причиною цьому є фактори впливу та індивідуалізація причин виникнення.

Знання змісту, причин виникнення конфліктів, використання конкретних методів управління можна вважати передумовами раціонального та конструктивного вирішення конфліктів.

У реальному житті під час застосування методів управління конфліктними ситуаціями важливо пам'ятати про закономірності й передумови їх вирішення. До них можна віднести стадію розвитку конфлікту, потребу вирішення такої ситуації, наявність всіх необхідних інструментів та ресурсів для вирішення конфлікту.

Для більш раціонального методу та правильної форми усунення конфліктної ситуації керівнику Калуського ліцею №5 варто враховувати закономірності та передумови виникнення таких процесів у педагогічному колективі.

У процесі дослідження управлінської діяльності освітнього закладу ми розробили принципи, якими повинен керуватися керівник для правильного визначення необхідного методу (рис. 2.1)



Рис. 2.1. Принципи вибору методу вирішення конфліктів

*Джерело: власна розробка автора

Управління конфліктами у педагогічних колективах може здійснюватися за рахунок використання наступних методів Табл. 2.9

Таблиця 2.9

Методологія управління конфліктами у педагогічному колективі

Назва методу	Суть методу
Структурний метод	Профілактика і усунення організаційних конфліктів, які виникають у зв'язку з неправильним розподілом повноважень, низьким рівнем організації праці, неефективну систему мотивації.
Міжособистісні методи	До цих методів належать ухиляння, поступки, примушування., компроміс та примушування.
Внутрішньоособистісні	Мета – правильна організація власної поведінки і висловлення своєї точки зору, без появи захисної психологічної реакції у опонента. Для застосування цього методу важливо встановити факт виникнення конфлікту, визначити основні причини і вид конфлікту та застосувати відповідний метод вирішення.

Продовження табл. 2.9.

Переговори	являють собою набір прийомів, які спрямовані для пошуку прийнятних рішень для обох конфлікуючих сторін.
------------	---

*Джерело: власні дослідження автора

У ході дослідження було виявлено, що система управління конфліктами у Калуському ліцеї №5 не є ефективною. Алгоритму дії під час виникнення конфліктної ситуації між педагогами не згадано у жодному нормативно-правовому документі.

Під час виникнення конфліктних ситуацій керівник Калуського ліцею №5 керується наступними документами та законами (Рис. 2.2)



Рис. 2.2 Нормативно-правова база для вирішення конфліктів у Калуському ліцеї №5

*Джерело: власні дослідження автора

Жоден із вищеперелічених документів не містить ні форм, ні ефективних методів, ні алгоритму вирішення тієї чи іншої конфліктної ситуації.

Говорячи про нормативно-правову базу освітнього закладу, варто зазначити колективний договір, який був укладений недавно.

Колективний договір між адміністрацією та трудовим колективом на 2020-2023 роки, зареєстровано управлінням соціального захисту населення Калуської міської ради за №878 від 13.03. 2020р. (наказ № 411).

Для аналізу основних пунктів трудового договору було необхідно провести дослідження важливості такого виду договору як для освітнього закладу загалом, так і для розв'язання суперечок, конфліктів..

Колективний договір – це нормативний документ, який відповідно до чинного законодавства регламентує та регулює трудові, соціально-економічні відносини між дирекцією та трудовим колективом ліцею, гарантує захист прав та інтересів усіх працівників навчального закладу.

Колективний договір укладається на основі Законів України «Про колективні договори і угоди» [21], «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [25], «Про освіту» [23], «Про оплату праці» [22], «Про охорону праці» [24], «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [26], КЗпП України, Генеральної тарифної угоди, Статуту закладу освіти та інших нормативно-правових актів.

Колективний договір укладено 21 січня 2020 року терміном на 4 роки. Сторонами договору є:

✓ адміністрація Калуського ліцею №5 в особі директора Кусеня Мирослава Васильовича;

✓ трудовий колектив навчального закладу в особі голови профспілкової організації Самборської Людмили Зіновіївни.

Складається такий договір із загальних положень та 11 розділів, які стосуються охорони праці, відпочинку, оплати праці, організації та нормування праці, робочий час, зайнятість, забезпечення зайнятості, житлово-побутові та інші соціальні гарантії, пільги, компенсації, забезпечення умов для роботи

профспілкових органів, а також описуються домовленості та обов'язки сторін договору. У ході дослідження ми розробили Рис. 2.3.

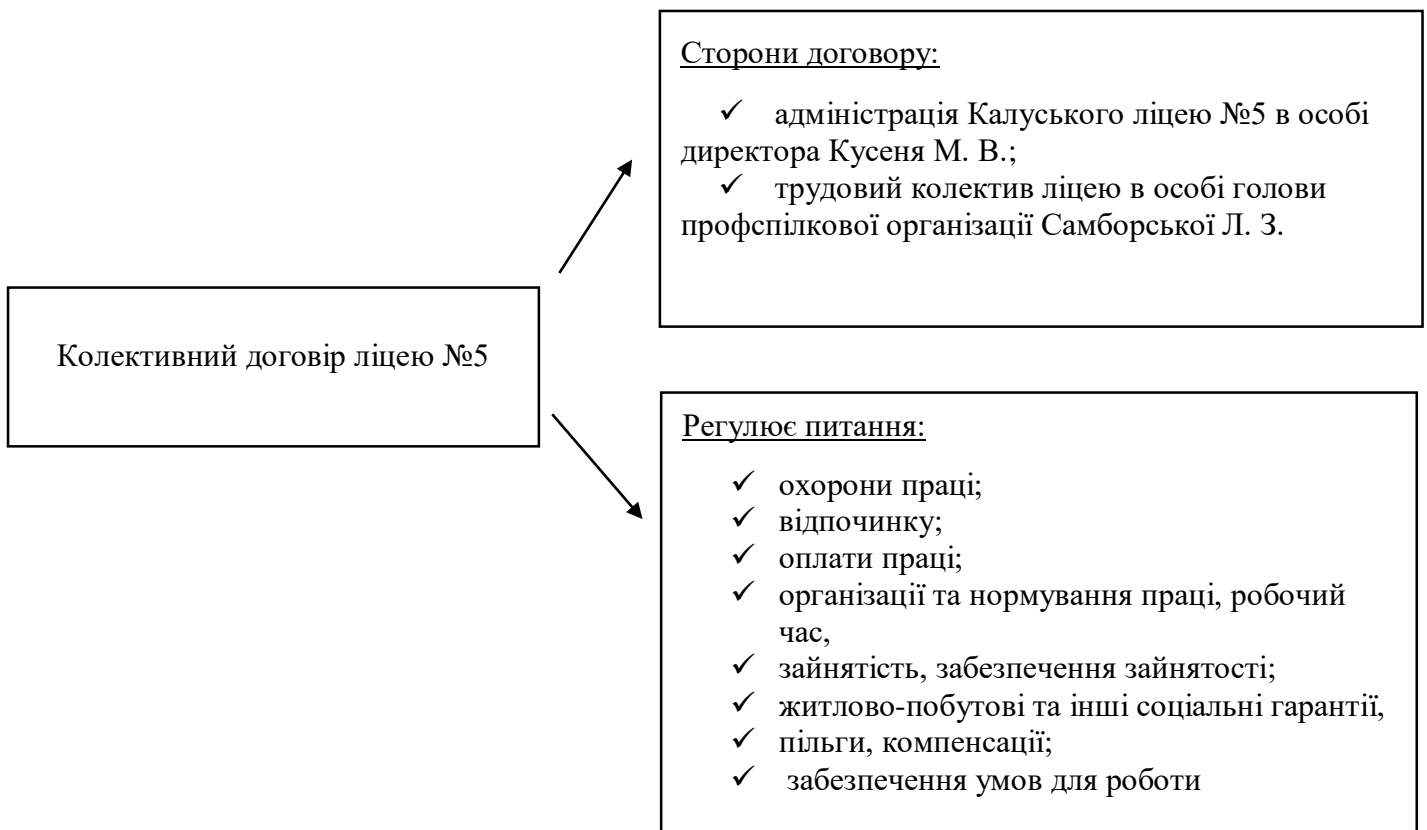


Рис. 2.3. Колективний договір Калуського ліцею №5

*Джерело: власні дослідження автора

У процесі дослідження було виявлено, що з теоретичної точки зору колективний договір позитивно впливає на профілактику попередження конфліктів у колективі педагогів, оскільки саме він регулює питання, які найчастіше стають передумовами зародження суперечки, яка переростає у конфлікт.

Якщо ж поглянути на укладання колективного договору з питань практичності – це є більш формальна процедура, яку необхідно укласти та виконувати згідно чинного законодавства України.

Тому ми пропонуємо більш детально дослідити педагогічний колектив Калуського ліцею №5, щоб розробити ефективну стратегію управління

конфліктними ситуаціями в педагогічному колективі освітнього закладу.

2.3. Соціологічне дослідження причин, видів та особливостей конфліктів в педагогічному колективі

Як уже зазначалося вище, важливою складовою структури навчального закладу є персонал. Говорячи про кадровий склад Калуського ліцею №5, було б доречно повідомити про високий рівень професіоналізму працівників (57 педагогів, 16 вчителів зі званням «Старший учитель», 4 звання «Учитель-методист», лауреати всеукраїнського конкурсу «Учитель року»).

Згідно Статуту Калуського ліцею №5 педагогічним працівником повинна бути особа з високими моральними якостями, яка має відповідну педагогічну освіту та/або професійну кваліфікацію педагогічного працівника, вільно володіє державною мовою, має належний рівень професійної підготовки, здійснює педагогічну діяльність, забезпечує результативність та якість своєї роботи, фізичний та психічний стан здоров'я якої дозволяє виконувати професійні обов'язки в закладі.

Особи, які не мають досвіду педагогічної діяльності та приймаються на посаду педагогічного працівника, протягом першого року роботи повинні пройти педагогічну інternатуру, яка організовується відповідно до наказу директора.

Педагогічні працівники, які досягли пенсійного віку та яким виплачується пенсія за віком, працюють на основі трудових договорів, що укладаються строком від одного до трьох років.

Штатний розпис Калуського ліцею №5 розроблений відповідно до Типових штатних нормативів закладів загальної середньої освіти, які затверджені наказом Міністерства освіти і науки України 06.12.2010 № 1205 (із змінами, внесеними згідно з наказами Міністерства освіти і науки № 1120 від 19.09.2016, № 948 від 03.07.2017, № 90 від 01.02.2018), рішення виконавчого

комітету Калуської міської ради від 04.09.2020 №192 «Про фактичну мережу закладів дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти на 2020-2021 навчальний рік», площі закладу, річного фонду заробітної плати.

Ми вважаємо за доцільне провести аналіз педагогічного колективу Калуського ліцею №5 для кращого розуміння причин виникнення конфліктних ситуацій серед працівників колективу освітнього закладу.

У ході дослідження ми тісно співпрацювали із практичним психологом ліцею. Ми провели анкетування для визначення темпераменту працівників закладу (Додаток А). Анкетування було проведено для того, щоб краще зрозуміти особливості характеру педагогів. Тип темпераменту, на нашу думку, є надзвичайно важливим якщо говорити про рівень конфліктності. Результати анкетування наведені у Рис. 2.4

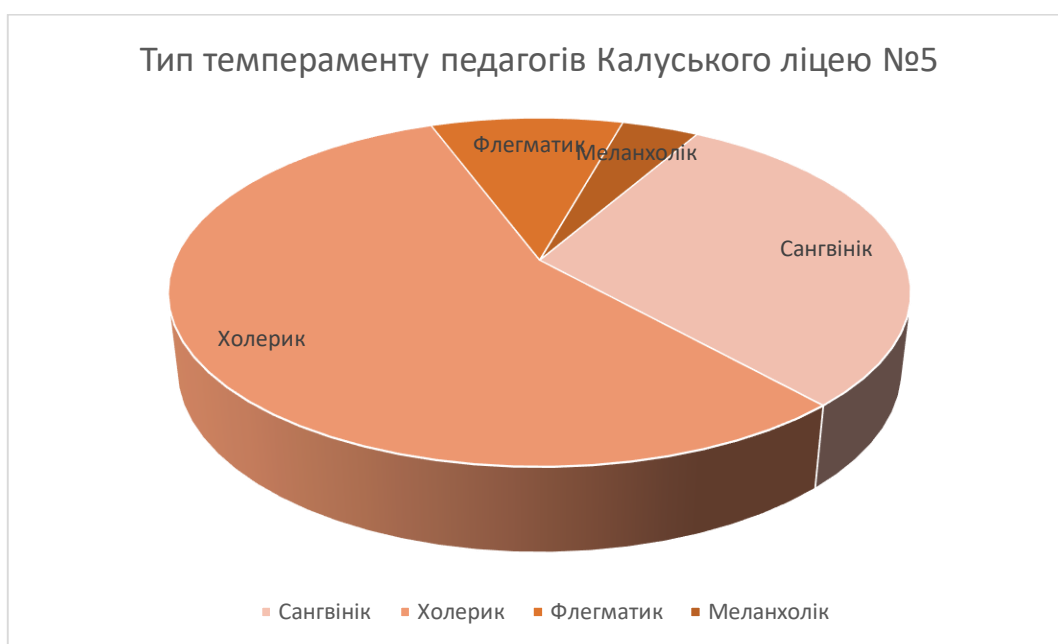


Рис. 2.4. Тип темпераменту працівників Калуського ліцею №5

*Джерело: власні дослідження автора

На основі проведеного анкетування (опитано 50 вчителів) можна дійти висновку, що більшість педагогів, а саме 56% (28 вчителів) належать до холериків, 30% (15 педагогів) до сангвініків, 10% (5 педагогів) до флегматиків і

4% (2 педагоги) до меланхоліків. На основі цих досліджень можемо дійти висновку, що левову частку педагогів становлять саме холерики. Цей тип темпераменту характеризується імпульсивністю, прямолінійністю, агресивністю та високим рівнем конфліктності. Іншими словами, конфліктні педагоги в освітньому закладі складають понад 50%.

Педагогічний колектив складається із людей, які є вразливими та на емоції і психологічний стан яких впливає багато як зовнішніх так і внутрішніх чинників. Тому ми вважали за доцільне провести ще одне анкетування для того, щоб дізнатися рівень стійкості педагогів до стресу (Додаток Б).

Результати наведені нижче у Рис. 2.5.

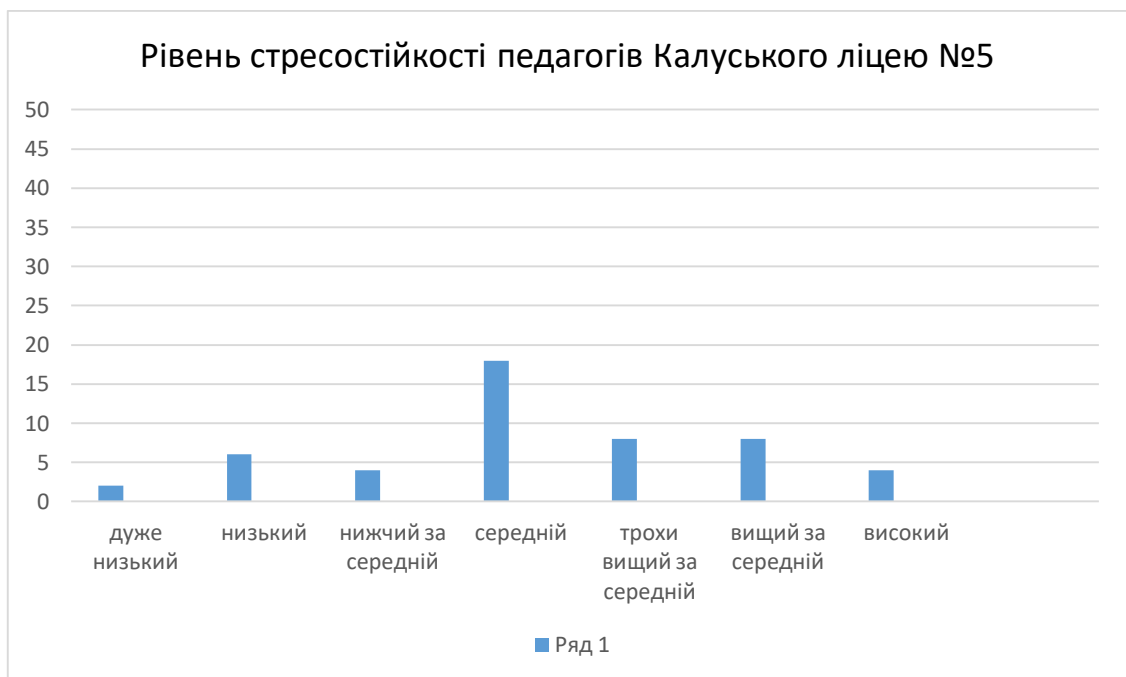


Рис. 2.5. Рівень стресостійкості педагогічного колективу Калуського ліцею № 5

*Джерело: власні дослідження автора

За результатами анкетування дуже низький рівень стресостійкості виявлено у 2 педагогів, низький у 6, нижчий за середній – 4, середній рівень має 18 педагогів. Трохи вищий за середній рівень є у 8 педагогів. Вищий за середній – 8 вчителів. Високий рівень притаманний лише 4 учасника

педагогічного колективу.

Такі результати свідчать про досить непоганий рівень стресостійкості педагогічного колективу, оскільки в умовах пандемії, поганого соціально-економічного становища та інших факторів показники могли б бути набагато нижчими.

Після визначення типу темпераменту, рівня стресостійкості ми перейшли до наступного етапу нашого дослідження – вивчення причин та видів конфліктів у колективі Калуського ліцею №5. Він був проведений за допомогою аналізу анкетування педагогів. Всього було опитано 45 вчителів (Додаток В).

Результати аналізу основних причин можна побачити на Рис. 2.6.



Рис.2.6. Причини виникнення конфліктних ситуацій у педагогічному колективі Калуського ліцею №5

*Джерело: власні дослідження автора

Причина 1: недостатнє матеріальне забезпечення педагогів.

Причина 2: нераціональний розподіл навантаження вчителів.

Причина 3: нав'язування справ, які не належать до безпосередніх обов'язків вчителів.

Причина 4: зіткнення інтересів, світогляду різних поколінь.

Інше: особиста неприязнь педагогів, упереджене ставлення до певних учнів.

Отже, на основі результатів проведеного опитування можна дійти висновку, що найчастіше конфлікти виникають між адміністрацією школи та педагогами. Тому можна виокремити наступні види та типи конфліктів:

- ✓ конфлікт ролей;
- ✓ конфлікт бажань;
- ✓ конфлікт норм поведінки;
- ✓ міжособисті конфлікти;
- ✓ внутрішньогрупові;
- ✓ між групові конфлікти.

На основі результатів проведеного дослідження вважаємо за доцільне розробити інноваційну систему управління конфліктами у педагогічному колективі Калуського ліцею №5

Висновки до розділу 2

Заклад освіти – це складна система, яка має власну структуру, мету та місію, трудовий колектив, розроблені нормативно правові акти, якими керується його діяльність.

Кожен освітній заклад має свої сильні та слабкі сторони, можливості і загрози, зовнішнє і внутрішнє середовище. Всі ці вище перелічені показники мають безпосередній вплив на діяльність та розвиток того чи іншого закладу освіти. Що стосується Калуського ліцею №5, то на основі проведеного дослідження можна впевнено сказати, що цей освітній заклад може стати одним із найкращим у місті за умови раціонального використання ресурсів, ефективного управління, а також правильного використання всіх можливостей та усунення потенційних загроз.

Педагогічний колектив – це так званий трудовий колектив, група педагогів, які об'єднані міжособистісними стосунками для виконання спільної діяльності задля досягнення мети і поставлених завдань. Ефективний педагогічний колектив характеризується згуртованістю, організованістю, здатністю до створення та збереження власної структури у кризових ситуаціях, чіткою спрямованістю діяльності, взаєморозумінням.

Ефективний педагогічний колектив вміє правильно використовувати наявний освітній потенціал закладу освіти, реалізовувати новітні методи та підходи для організації навчального процесу, ставити цілі власного розвитку професійної майстерності, вчасно попереджати конфліктні ситуації.

Завдяки стабільності та низькому рівні плинності кадрів освітній заклад відображатиме міру привабливості роботи в такому колективі. Якщо ж у колективі високий рівень плинності кадрів, то це свідчить про проблему та нестабільність у цьому закладі освіти.

Якщо характеризувати педагогічний колектив Калуського ліцею №5, то впевнено можна сказати, що його працівники є наближені до визначення ефективного. Єдиним недоліком є високий показник рівня конфліктності та низький стресостійкості. Цю проблему можна вирішити за рахунок правильного управління конфліктними ситуаціями, використання різноманітних методів попередження конфліктів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ.

3.1. Зарубіжний досвід інноваційної системи управління конфліктами в педагогічному колективі: можливості застосування в Україні.

Спостерігаючи за останніми подіями в Україні та світі загалом, можна дійти до висновку, що рівень конфліктності суспільства на межі піку. Масові протести підприємців та звичайних працівників, які є спричинені реформами у пенсійній системі, системі оподаткування та зниженням соціально-економічного рівня життя, стали рушійним поштовхом для збільшення рівня незадоволення і прискореного темпу зростання конфліктних ситуацій.

Всі ці явища несуть негативний вплив на діяльність тієї чи іншої організації. Дуже часто це призводить до звуження сфери діяльності бізнесу, різкого зменшення соціальних гарантій, оптимізації виробничих процесів, скорочення кадрового складу.

Управління будь-якою успішною організацією розроблене для балансу між її структурою та функціями, а також для задоволення вимог зовнішнього та внутрішнього середовища, усунення психоемоційного напруження між співробітниками та забезпечення прогресивної діяльності підприємства. Сучасні організації не статичні, а навпаки динамічні. Успішні менеджери повинні передбачати зміни та вживати відповідних заходів. Дуже часто такі зміни можуть призвести до виникнення конфліктних ситуацій як всередині організації так і в зовнішньому середовищі. Ефективне керування виникненням таких ситуацій є не тільки складним явищем, але й надзвичайно важливим для повноцінного функціонування тієї чи іншої організації.

Проблема конфліктів у педагогічних колективах стає з кожним роком все

гострішою. Це стає причиною зростання наукового інтересу до проблем розвитку конфліктологічних компетентностей керівника навчального закладу. Оскільки саме завдяки впровадженню інноваційних методів протидії конфліктам, вмінню будувати трудові стосунки на засадах взаєморозуміння, співпраці та конструктивним бесідам можна вчасно розпізнавати та попереджувати виникнення конфліктних ситуацій або ж сприяти позитивним результатам колективної діяльності.

Механізм управління конфліктами є не надто розвиненим в українському суспільстві. В умовах зростання незадоволення суспільства та збільшення кількості конфліктних ситуацій доцільним буде звернутися до зарубіжного досвіду управління конфліктами.

Досвід інших країн світу вказує на необхідність соціальної згоди, погодження інтересів різних соціальних верств суспільства. Кожна держава має свої особливості у системі вирішення конфліктних ситуацій, але й існує єдине спільне для всіх вирішення таких ситуацій. У США використовують примирно-третейський метод. Цей спосіб вирішення конфліктів є надзвичайно популярним у навчальних закладах. Суть цього методу полягає у вирішенні конфлікту за допомогою засідання так званої примирної комісії. Зазвичай такі питання розглядаються у п'ятиденний термін, але за згодою сторін термін може бути продовжено. Результатом засідання такої комісії є протокол, який має обов'язкову силу для обидвох сторін. Шляхи вирішення, які зазначені у протоколі виконуються у порядку та за визначені терміни, що вказані у протоколі. До складу цієї комісії входять педагоги освітнього закладу та керівник, які зберігають нейтралітет до кожної зі сторін [59, с. 99].

У Великобританії вищезгаданий метод та судовий розгляд застосовується практично для всіх видів конфліктів у трудових колективах. Також це стосується і суперечок у трудових колективах навчальних закладів.

Феноменом вирішення конфліктів у педагогічних колективах в Австрії є укладання трудових договорів. Ця форма запобігання та передбачення конфліктів є обов'язковою для всіх трудових колективів.

Трудовий договір у педагогічному колективі — це угода між працівником і керівником або власником навчального закладу чи уповноваженим ним органом, за якою працівник зобов'язується виконувати свої обов'язки зазначені в цьому документі, та дотримуватися вимог внутрішнього трудового розпорядку, а керівник чи власник навчального закладу зобов'язується виплачувати працівникам заробітну плату, створювати належні умови праці, які забезпечуватимуть успішне виконання роботи. У змісті трудового договору зазначені умови, які визначають обов'язки та права сторін. Також у трудовому договорі є умови, що встановлені законодавством про працю, та умови, що визначені угодою сторін. Ці умови можна поділити на обов'язкові та додаткові. До обов'язкових умов можна віднести умови місця та виду роботи, оплату праці, терміни виконання роботи та трудові функції. Додаткові умови у свою чергу можуть бути релевантні з уточненнями або ж певними доповненнями до обов'язкових умов. Наприклад, покращення соціально-економічних умов життя працівника, працевлаштування членів його сім'ї [69, с. 45].

Трудовий договір зазвичай укладається тільки в письмовій формі. Результатом, але не формою трудового договору є наказ про прийняття на роботу. Говорячи про трудові договори було б доцільно згадати колективний договір.

Отже, укладання так званих трудових договорів в Австрії є обов'язковим етапом для повноцінного функціонування того чи іншого навчального закладу. Ці договори є чинними тільки в межах одного навчального закладу і відносяться тільки безпосередньо до нього.

Основою соціального партнерства у педагогічних колективах Австрії є принцип співробітництва між керівником та найманим працівником. Цей принцип дуже часто реалізовується за допомогою проведення переговорів чи індивідуальних консультацій, а також завдяки укладанню колективного договору.

Колективний договір у педагогічному колективі в Австрії вважається одним із найважливіших документів, які сприяють досягненню соціальної

рівноваги та запобіганню ескалації конфліктів.

Колективний договір – це так звана двостороння угода, яка укладається між профспілковим комітетом вчителів як представником трудового колективу та керівником чи власником як уповноваженим органом навчального закладу. Цей вид договору також впливає на попередження та запобігання виникнення конфліктів. Основним членом асоціації роботодавців є Торгова палата. Членство в ній для австрійського роботодавця, у нашому випадку керівника навчального закладу, є обов'язковим. Колективними договорами в Австрійській Республіці визначено мінімальні права педагогічних працівників, які є юридично затвердженими і гарантуються законом [59, с. 99].

Колективний договір укладається в структурних підрозділах навчального закладу. У колективному договорі встановлюються взаємо зобов'язання сторін для регулювання виробничих, трудових, соціальних та економічних відносин, а саме (розглянемо на прикладі навчального закладу):

- ✓ зміни в організації трудової діяльності;
- ✓ забезпечення продуктивності педагогічного колективу;
- ✓ оплати праці, встановлення форми та розмірів заробітної плати й надбавок, преміювання, доплат та ін.;
- ✓ визначення гарантій, пільг, компенсацій;
- ✓ режиму роботи працівників, тривалості робочого часу;
- ✓ трудових умов та охорони праці;
- ✓ гарантій діяльності профспілкової організації [33, с.3].

Феноменом такого договору є те, що ці положення поширюються на всіх педагогів, незалежно від того чи є вони членами профспілки.

На жаль, в українському суспільстві приклад колективного договору залишається лише формальністю. Укладання колективного договору часто зустрічається у державному секторі, але дуже рідко у приватному, хоча цей договір мав би бути обов'язковим для навчальних закладів усіх форм власності.

У ході останніх подій пов'язаних з примусовою вакцинацією працівників сфери освіти, а також можливим відстороненням від роботи формальністю стає

не тільки колективний договір, але й діяльність профспілкових комітетів, чого не скажеш про такі комітети у європейських державах.

У країнах Східної Європи, а саме Латвії, вирішенням трудових конфліктів у педагогічних колективах займаються так звані примирні органи. Вони створюються сторонами конфлікту. Якщо одна зі сторін ухиляється від проведення процедури примирення, вирішення конфліктної ситуації, то спір між педагогами вирішується безпосередньо у судовому порядку. Профспілки у Латвії зосереджують свою увагу на захисті прав та свобод працівників освіти під час вирішення індивідуальних конфліктних ситуацій.

У мусульманських країнах ключову роль відіграє людський фактор, а також існують рекомендації поведінки мусульман у якості споживача, підприємця чи просто найманого робітника. Поведінку споживача регламентує шаріат. Згідно з принципами Корану суспільство має утримуватись від надмірного виробництва та надлишкового споживання. Цінності ісламу виступають основним каталізатором регулювання відносин між робітниками і роботодавцями. Праця у мусульман розглядається як моральна цінність, а мотивами будь-якої праці є служіння добру. Зовнішній контроль у мусульман не відіграє важливого значення, оскільки робітник знаходиться на виду у Аллаха. Договір, що укладений між керівником і працівником (вчителем) розглядається як непорушний, оскільки вважається освяченим Кораном. Порушення трудового договору трактується як тяжкий гріх. У мусульман такий договір, визначає обов'язки сторін, умови праці та оплату праці. При цьому особлива відповідальність лягає саме на роботодавця, тобто керівника навчального закладу [59, с.100].

У світовому досвіді все частіше застосовують такий метод вирішення конфліктних ситуацій як медіація.

Термін «медіація» походить з латинської мови (*mediatio*) та має значення посередництво. Медіацію вважають одним з альтернативних (позасудових) методів вирішення конфліктів [4, с. 38]. Суть цього методу полягає у залученні незацікавленої сторони – посередника-медіатора, який допомагає сторонам

конфлікту за допомогою переговорів досягти взаємовигідної згоди та вирішити конфлікт.

Медіація вважається відносно молодим методом вирішення конфліктних ситуацій. Вона почала активно розвиватися у другій половині ХХ століття у таких країнах як США, Австралія, Великобританія, а пізніше стала популярною і у країнах Західної Європи. У ХХІ ст. цей метод вважається одним із найуспішніших по всьому світу.

Перші застосування медіації використовувалися для вирішення конфліктних ситуацій у сім'ї, родинних суперечках. Із розвитком конфліктології медіація також отримала визнання і почала використовуватися для вирішення складних багатосторонніх конфліктів у різних сферах життя.

Медіацію можна віднести до альтернативного способу вирішення суперечок. Дуже часто у країнах Заходу медіація сприймається як альтернатива судочинству, у той час як українські фахівці сприймають медіацію досить неоднозначно, інколи навіть скептично.

Виникає питання: «Чому ж зарубіжний досвід свідчить, що використання медіації є найбільш ефективним та навіть може замінити судову систему для вирішення конфлікту?».

Головною причиною є бажання сторін використовувати медіатора. Таке бажання напряду залежить від переконання сторін конфлікту, що медіація дозволить їм отримати більше можливостей для вирішення суперечки та досягнення примирення.

Ще однією причиною звернення до медіації під час виникнення конфліктів є трудовий чи колективний договір, оскільки дуже часто в ньому є положення, яке регламентує звернення до посередника для вирішення суперечки.

У Канаді процес медіації є обов'язковим для вирішення суперечок у педагогічних колективах. У США медіація зазнала популярності через часті виникнення конфліктів між новоутвореними профспілками та роботодавцями. Як вихід з цієї ситуації уряд США запропонував Міністерству праці стати медіатором – нейтральною стороною для врегулювання суперечки між

сторонами конфлікту. У 1947 р. під час виконання поставленого завдання було створено спеціальний федеральний орган – Федеральну службу США по медіації, який є діючим і до сьогодні.

У Німеччині діє та активно розвивається Федеральний союз медіації, який займається конфліктами у трудовій та економічній сфері. У Фінляндії призначають державного примирителя – медіатора. У Великій Британії активно діє консультативна служба арбітражу. Її основною функцією є правильний розвиток виробничих відносин і сприяння вирішення суперечок та конфліктів. Північна Корея розробила та ухвалила закон «Про врегулювання трудових спорів», який включає процедуру врегулювання та примирення, медіацію, арбітраж, а також добровільне врегулювання за допомогою угоди між учасниками конфлікту.

В Естонії метод медіації є широко поширеним у закладах освіти. Всі конфлікти на рівні «учитель-учитель» «вчитель-учень» розв'язують методом медіації, або його ще часто називають «круглим столом».

Поведінка медіаторів підлягає регламентуванню в Європі. У Брюсселі 2 червня 2004 р. ініціативною групою було розроблено Європейський кодекс поведінки для медіаторів, який визначає ряд принципів, дотримуватися яких медіатори зобов'язані добровільно. Також цей кодекс дає визначення медіації. Організаціям, які надають послуги медіації, дозволено розробляти власні більш детальні кодекси, які можуть бути використані у конкретному трудовому колективі, наприклад, у педагогічному [58, с. 41].

Медіатор не суддею, він не приймає рішення за сторони конфлікту про те як їм діяти, не осуджує і не має права оцінювати дії сторін. Він створює таке середовище, в якому сторони конфлікту можуть почути одне одного, висловити думки, переживання та почуття з приводу суперечливої ситуації, яка стала причиною конфлікту, знайти та обговорити форми, методи та дії, які приведуть до її вирішення.

Медіатором може бути людина, яка є компетентною у питанні медіації. Медіатор повинен пройти належне навчання і постійно вдосконалювати свої

теоретичні та практичні навички у цій сфері. Медіатор завжди обговорює дати проведення процесу медіації зі сторонами конфлікту. Для того, щоб прийняти пропозицію стати медіатором, потрібно переконатися в тому, що ця людина має достатній досвід роботи, є компетентною у даному питанні, а також ця людина має надати документальне підтвердження про наявний досвід роботи. Медіатор має опрацювати дані, що стосуються двох сторін конфлікту, з'ясувати всі обставини виникнення конфлікту та чи не є медіатор зацікавленою людиною. З'ясування таких обставин є так званим обов'язком медіатора протягом усієї медіації.

До таких обставин можна віднести:

- ✓ особисті або ділові стосунки з однієї зі сторін;
- ✓ пряма або непряма зацікавленість у певних результатах медіації;
- ✓ попередня діяльність медіатора в будь-якій іншій ролі у колективі, крім медіатора.

Якщо хоча б одна із обставин підтвердилась, то медіатор може проводити медіацію тільки за умови, якщо він чи вона впевнені у власному дотриманні повної незалежності та нейтралітету, які забезпечуватимуть повну об'єктивність і, звичайно, якщо на це погодяться обидві конфліктуючі сторони.

Медіацію можна впевнено вважати ефективним способом захисту трудових прав усіх учасників трудової діяльності, у нашому випадку – педагогічної діяльності.

Отже, при врегулюванні конфліктних ситуацій у педагогічних колективах варто враховувати низку чинників таких як:

- ✓ алгоритм формування та виникнення конфліктної ситуації;
- ✓ визначення компонентів діяльності, що спрямована на попередження, усунення та протидію конфліктам.

Апарат управління повинен вдосконалюватися, а саме вивчати необхідну інформацію, переймати зарубіжний досвід, аналізувати динаміку та інтенсивність, стадії та фази конфліктних ситуацій у педагогічному колективі. Керівник на основі вищезгаданих форм та методів повинен побудувати алгоритм

дій щодо попередження, управління та врегулювання таких ситуацій у колективі.

3.2. Організаційний механізм інноваційної системи управління конфліктами в педагогічному колективі

Освітній заклад, у нашому випадку Калуський ліцей №5, у порівнянні з іншими організаціями відрізняється широким спектром взаємозв'язків рольових, міжгрупових та міжособистісних. Ці зв'язки є надзвичайно складні, неоднозначні та дуже тісно переплетені між собою, тому що вони охоплюють велику кількість сфер життєдіяльності закладу освіти.

У такій кількості зв'язків трудового колективу зіткнення інтересів, думок та позицій людей стає просто неминучим. Такі зіткнення часто закінчуються конфліктами, наслідки яких часто є деструктивними.

Для конструктивного розв'язання таких ситуацій необхідним є раціональне осмислення того, чим викликаються і під впливом чого виникають конфлікти, їхні основні типи, особистісні риси, якими володіють учасники суперечок.

Відповідальність за управління конфліктами лягає на плечі керівника освітнього закладу. Йому необхідно знати, що управління конфліктами не означає тільки регулювання суперечностей, які виникають між працівниками закладу, але й створення належних умов для профілактики запобігання подібних ситуацій.

Правильно спланована та організована робота щодо профілактики виникнення конфліктних ситуацій забезпечить скорочення їх кількості та виключить можливість виникнення конфліктів з деструктивними наслідками.

Усунення наслідків потребує значної кількості енергії, сил та засобів. Саме для уникнення таких затрат необхідно проводити профілактику попередження конфліктів. Вона містить у собі сукупність методів та напрямів для управління організацією, які значно зменшують вірогідність виникнення конфліктів.

У ході дослідження ми дійшли висновку, що для профілактики виникнення конфліктів доцільним буде підвищення психологічної культури та освіти членів педагогічного колективу. Це сприятиме покращенню культури мовлення та поведінки, підвищенню стресостійкості, формуванню толерантності, зниження рівня конфліктності та схильності до агресії. Таку профілактику можна впроваджувати за допомогою тісної співпраці керівника закладу освіти, членів трудового колективу та психолога. До форм можна віднести різноманітні бесіди, тренінги, круглі столи. На жаль, в сучасних умовах праці психологічному здоров'ю учасникам педагогічного колективу уваги не приділяється зовсім. Саме це і стає причиною різкого збільшення конфліктних ситуацій.

Психологічні тренінги у межах трудового колективу освітнього закладу, Калуського ліцею №5, будуть ефективними та стануть головним рушієм для усунення конфліктогенів у колективі.

Ми пропонуємо розробити курс тренінгів з підвищення психологічної культури та вивчення основ конфліктології.

Курс тренінгу триватиме півтори місяця, одна зустріч щотижня. Логічно було б поділити ці тренінги на різні теми. Ми пропонуємо структуру та тематику тренінгових занять, яку наведено у табл. 3.1:

Таблиця 3.1

Структура тренінгових занять

№ теми	Назва заняття	Основна діяльність
1	Вступ. Знайомство. Представлення учасників.	Очікувані результати учасників тренінгу. Визначення мети та завдань. Аналіз загальної роботи. Розробка правил для роботи в групах. Ознайомлення із зарубіжним досвідом проведення антиконфліктних тренінгів. Визначення рівня конфліктності та стресостійкості кожного учасника за допомогою анкетування

Продовження табл. 3.1

2	Природа конфліктів	Конфліктологія – наука про конфлікти. Поняття «конфлікту» у педагогічному колективі. Основні види конфліктів у навчальних закладах. Цю тему можна представити та широко розкрити за допомогою групових дискусій, аналітичних завдань та роботи у малих групах;
3	Позитивні та негативні наслідки конфліктів	На цьому тренінговому занятті за допомогою методу мозкового штурму можна визначити основні наслідки конфліктів у трудовому колективі на основі конкретних прикладів навчального закладу.
4	Моделювання конфлікту	Розробити типові конфліктогенні ситуації, які найчастіше виникають у педагогічному колективі. Визначити їх причини, наслідки та методи запобігання.
5	Моя модель поведінки під час конфліктів	Опрацювати відомі моделі поведінки під час конфліктних ситуацій. Визначити під час психологічного практикуму власну модель поведінки.
6	Управління конфліктами	Розробка нормативно-правового документу для регулювання конфліктних ситуацій у Калуському ліцеї №5
7	Заключне заняття	Підбиття підсумків. Представлення проекту з розробки нормативного – правового документу регулювання конфліктів.

*Джерело: власні дослідження автора

Важливою умовою проведення таких тренінгів є участь кожного члена трудового колективу, включаючи і безпосередньо керівника навчального закладу. Варто пам'ятати про обов'язковість рефлексії на кожному тренінговому занятті.

У процесі дослідження нами було проаналізовано та визнано, що однією з інноваційних форм профілактики попередження конфліктних ситуацій може

стати тимблдинг.

Тимблдинг спрямований на правильну побудову команди організації. В останні роки цей термін дуже часто почав використовуватися у різних сферах життєдіяльності. Цей процес командоутворення містить у собі спеціально розроблені заходи для утворення та згуртування сильної та ефективної команди, тобто колективу, для досягнення мети. На перший погляд може здатися, що тимблдинг та профілактика утворення конфліктів немає нічого спільного. Насправді, ми вважаємо, що ці поняття можна навіть ототожнити.

Тимблдинг ставить перед собою мету – це перетворення колективу з колег, об'єднаних штатним графіком роботи, у команду односторонців, для спільного вирішення виробничих завдань.

Тимблдинг легко згуртовує колектив, особливо якщо мова йде про навчальні заклади. Проблемою закладів середньої освіти є те, що кожен вчитель зосереджений на проведенні уроків, нівелюванні власних почуттів та бажань, недостатньому спілкуванні з колегами через брак часу. Технологія тимблдингу чудово вирішить цю проблему: під час виконання спільних завдань учасники трудового колективу пізнаються в зовсім інших ролях, можна побачити та почути їх думки, пропозиції, проблеми та переживання. У процесі тимблдингу навіть найбільш конфліктуючі особистості навчаються взаємодіяти і досягати цілей у команді, а не самотужки.

Колективний, або його ще можна назвати корпоративний, тимблдинг має на меті згуртувати колектив та зменшити ризик виникнення деструктивних конфліктів за допомогою делегування функцій кожного педагога і правильний розподіл їхніх обов'язків. Виявлення сильних і слабких сторін команди, прояв лідерських якостей, усунення суперечностей між педагогами – все це згуртовує колектив та робить його роботу ефективнішою

Колектив педагогічних працівників Калуського ліцею №5 було б доцільно називати командою.

Висока згуртованість команди Калуського ліцею №5 сприятиме забезпеченню високої організаційної гнучкості та активної діяльності педагогів

не тільки під час навчально-виховного процесу, але й у ході розвитку закладу освіти.

У результаті працівники отримують задоволення від роботи, яке проявляється у високій продуктивності працівників, генерації нових ідей для удосконалення навчально-виховного процесу. Головною метою тимбілдингу можна вважати створення комфортного мікроклімату у педагогічному колективі.

Тимбілдинг спрямований на формування та розвиток командної роботи, гармонійну взаємодію усіх учасників педагогічного колективу. Оскільки, тимбілдинг допомагає спрямувати підтримку одне одного, повагу, толерантне ставлення, ресурси для досягнення єдиної мети. У випадку Калуського ліцею, ця мета – це надання якісних освітніх послуг. Вона може бути досягнута за умови усунення деструктивних конфліктних ситуацій та згуртованості колективу.

Тимбілдинг допоможе кожному педагогу зрозуміти, що він є частиною великого колективу. Вчителі зможуть обговорити всі суперечливі питання та знайти шляхи вирішення актуальних проблем. Цей інноваційний метод командоутворення є популярним у прогресуючих ІТ компаніях та банківських організаціях. Ми вважаємо, що він є необхідним і для педагогічних колективів та може мати позитивний вплив на усунення конфліктних ситуацій серед працівників навчального закладу.

Усі вище перелічені характеристики та завдання тимбілдингу можна підсумувати у вигляді таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Основні завдання тимбілдингу та його вплив на діяльність педагогічного колективу

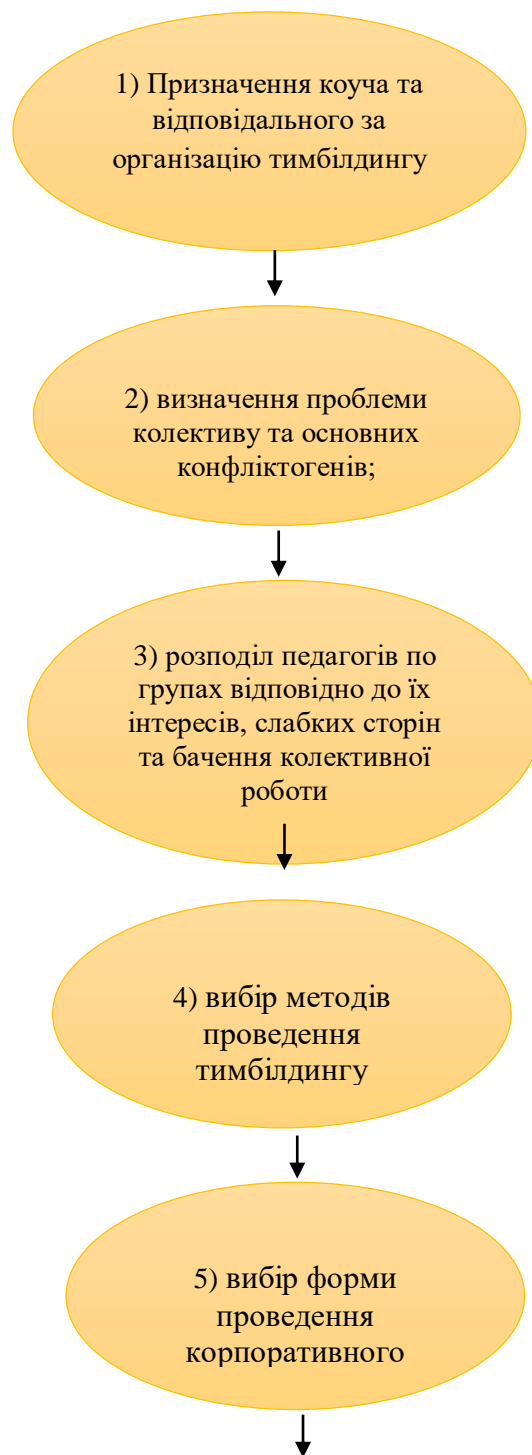
Завдання	Вміння та навички, які формуються у працівників педагогічного колективу
Покращення командної комунікації	<ul style="list-style-type: none"> ✓ розширення кола знань про командоутворення; ✓ покращення комунікації між педагогами як учасниками однієї команди; ✓ розвиток навичок командної взаємодії;

Продовження табл. 3.2

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ покращення вмінь та навичок неформальної комунікації.
Підвищення ефективності діяльності педагогічного колективу завдяки правильному розподілу ролей	<ul style="list-style-type: none"> ✓ розвиток вмінь правильного делегування повноважень; ✓ покращення навичок прийняття відповідальності; ✓ усвідомлення педагогами своїх ролей та функцій; ✓ зменшення виникнення конфліктів завдяки правильній делегації завдань та обов'язків.
Збільшення лідерського потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> ✓ розвиток лідерських якостей; ✓ організація стабільної та згуртованої роботи у кризових ситуаціях.
Зменшення рівня конфліктності	<ul style="list-style-type: none"> ✓ обговорення причин виникнення конфліктів; ✓ збільшення рівня довіри серед працівників; ✓ процес самоаналізу особистостей; ✓ виявлення різних поглядів на проблему; ✓ ефективне прийняття групових рішень.
Розкриття професійного резерву педагогічного колективу	<ul style="list-style-type: none"> ✓ розкриття індивідуальних резервів працівників педагогічного колективу; ✓ виявлення сильних та слабких сторін кожного співробітника під час групової роботи; ✓ пошук прихованих можливостей та талантів педагогів.
Формування довіри	<ul style="list-style-type: none"> ✓ розвиток взаєморозуміння та відчуття довіри до своїх колег; ✓ формування відчуття «плеча» допомоги; ✓ підтримка одне одного під час екстремальних ситуацій; ✓ налагодження стосунків між педагогами.
Формування корпоративної культури	<ul style="list-style-type: none"> ✓ покращення корпоративного іміджу; ✓ підвищення іміджу керівника та зростання конкурентоспроможності навчального закладу; ✓ отримання педагогами задоволення від роботи; ✓ посилення політики лояльності навчального закладу

*Джерело: власні дослідження автора

У процесі дослідження нами було розроблено організаційний механізм проведення інноваційного методу командоутворення та профілактики конфліктів – тимблдингу у Калуському ліцеї №5 за таким алгоритмом (Рис. 3.1)



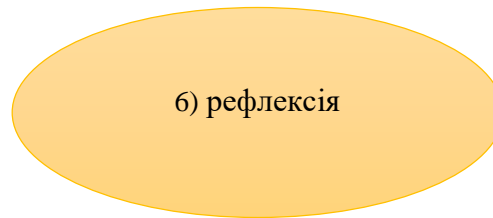


Рис. 3.1. Алгоритм проведення тимблдингу в Калуському ліцею №5

*Джерело: власні дослідження автора

Тимблдинг доцільно проводити щонайменше 1 раз на місяць. Всі учасники трудового колективу повинні бути залучені до цього процесу. Оскільки у Калуському ліцеї №5 налічується близько 60 педагогів, ми пропонуємо поділити усіх учасників тимблдингу на 3 групи.

Говорячи про тимблдинг, доцільно згадати і керівника навчального закладу, а саме його місце у процесі командоутворенні.

Роль керівника закладу загальної середньої освіти у процесі є досить неоднозначною. Керівник повинен бути на одному рівні зі своєю командою, але в той же час залишатись для свого колективу лідером. До основних завдань керівника Калуського ліцею №5 можна віднести наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Функції керівника Калуського ліцею №5 у процесі проведення тимблдингу

Назва	Сутність
Регулятивна	Регулювання комунікативного процесу.
Цілепокладання	Зосередження уваги на зусиллях команди для виконання поставлених цілей.
Координування	Чітка координація діяльності педагогічного колективу.
Комунікативна	Співпраця з психологом та коучем з тимблдингу.
Експертно-інноваційна	Розуміння правил та мети тимблдингу для швидкого вирішення суперечливих, часто конфліктних, ситуацій.
Організаційна	Вибір організаційної структури та комфортної для педагогів моделі проведення тимблдингу.

*Джерело: власні дослідження автора

Також чималу роль відіграє неформальний тимбілдинг. Сюди можна віднести корпоративи, пікніки, походи у гори, квести, спільні туристичні поїздки, участь у благодійних заходах, активний відпочинок на природі, участь в громадських акціях. На нашу думку, саме такі заходи створюють комфортну атмосферу та надають можливість відкритися педагогам і показати інші свої сторони. Під час таких заходів працівники мають можливість працювати у крос-функціональній команді та об'єднуватися з колегами для виконання поставлених цілей.

Отже, тимбілдинг може бути ефективним управлінським механізмом командоутворення та профілактики виникнення конфліктів за умови його правильного використання. Команда, педагогічний колектив, може згуртуватися самостійно за умови проведення цілеспрямованих комплексних заходів для формування у педагогів почуття згуртованості, толерантності, захищеності та лояльності. Успіх діяльності Калуського ліцею №5 може забезпечити колектив односторонців. У ході дослідження було виявлено, що саме психологічні тренінги і тимбілдинги становлять інноваційний механізм профілактики конфліктних ситуацій у педагогічному колективі, який може значно зменшити кількість конфліктів та покращити роботу Калуського ліцею №5 (Рис. 3.2).



Рис. 3.2. Механізм попередження конфліктних ситуацій

*Джерело: власне дослідження автора

Запровадження й використання медіації для попередження та вирішення конфліктів у педагогічному колективі Калуського ліцею №5 – це процес, який має бути ретельно спланованим.

Першим кроком для запровадження медіації у Калуському ліцеї №5 ми вважаємо є інституціоналізація медіації, тобто необхідність додати її до регламенту, статуту ліцею, колективного договору та інших нормативно-правових документів навчального закладу. Цей метод врегулювання конфліктних ситуацій повинен бути популяризований апаратом управління і самими працівниками. Ефективність медіації у конфліктах, використання сучасних технік комунікації повинні створити необхідну основу для того, щоб педагогічний колектив освітнього закладу, у нашому випадку Калуського ліцею №5, визнав медіацію офіційним та найефективнішим методом вирішення конфліктних ситуацій та суперечок у колективі навчального закладу.

Як зазначалося раніше, конфлікти можна використовувати і для розвитку навчального закладу.

Конфліктні ситуації показують проблеми, які варто вирішити, звертають увагу на те, що потрібно більше уваги приділяти психологічному здоров'ю педагогічного колективу. Конфліктні ситуації дозволяють краще розкрити прагнення працівників, їхні бажання, потреби, звертають увагу на нові цілі і стимулюють інтерес.

Користь конфлікту полягає в тому, що проблемну ситуацію можна вирішити таким шляхом, який підійде обом сторонам, які відчуватимуть себе причетними до прийняття рішення та нестимуть відповідальність за його виконання. Сторони набувають досвіду співпраці при вирішенні суперечливих питань. Відносини між людьми покращуються, а не погіршуються, а наявність деяких розбіжностей більше не сприймають «негатив».

На нашу думку, для досягнення всіх позитивних та корисних наслідків конфлікту, його необхідно вирішувати саме за допомогою медіації.

Людина-медіатор допомагає конфліктуючим сторонам висловити власні

думки та вислухати свого опонента без емоційного напруження. Медіатор не пропонує вирішення цієї ситуації, а пропонує сторонам конфлікту сформувавши правильне вирішення певної ситуації. Медіатор – це учасник медіації, який несе відповідальність за сам процес, а не за рішення.

У ході дослідження було розроблено основні засади медіації в закладах освіти на прикладі Калуського ліцею №5 (Рис. 3.3.).

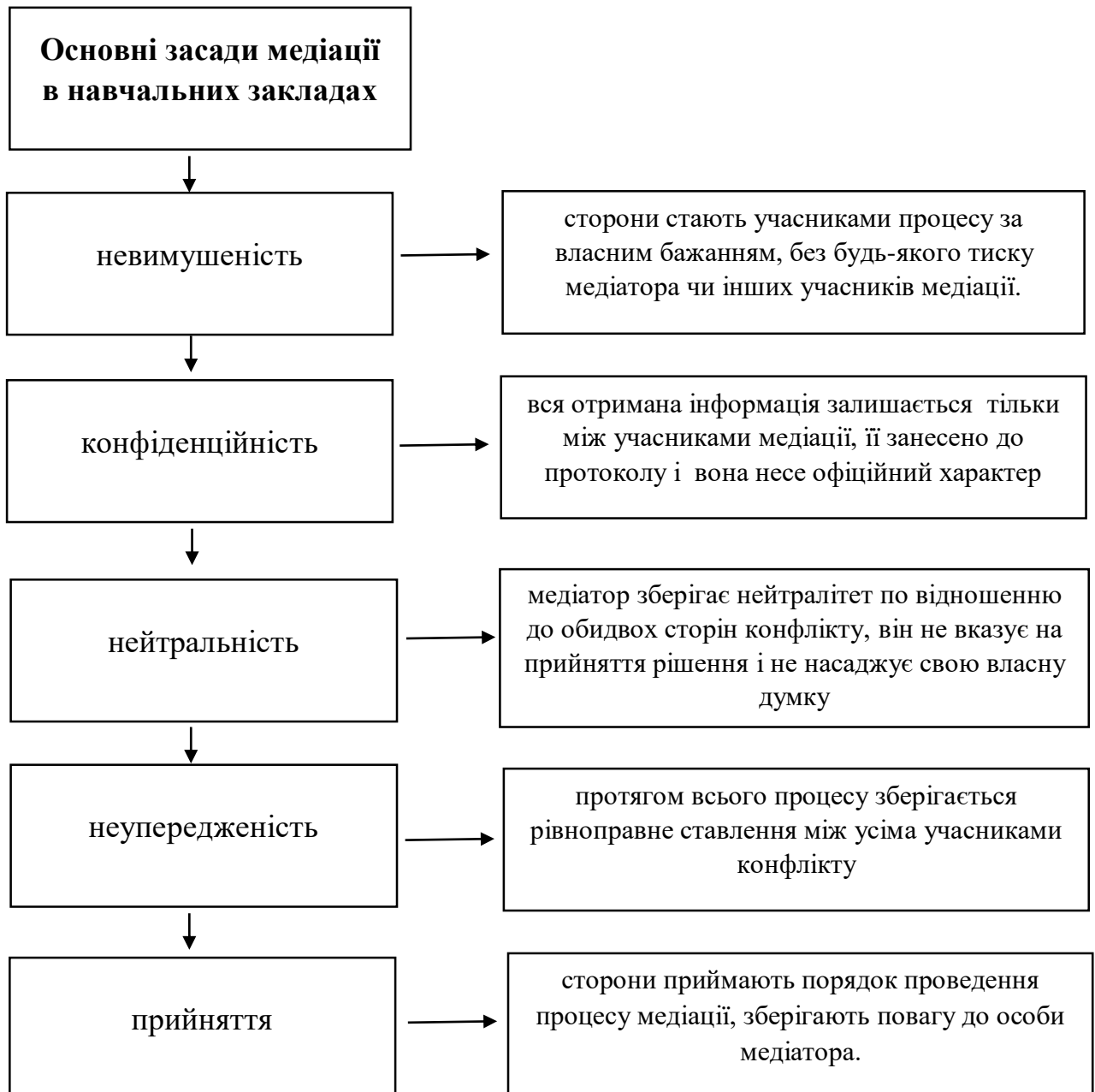


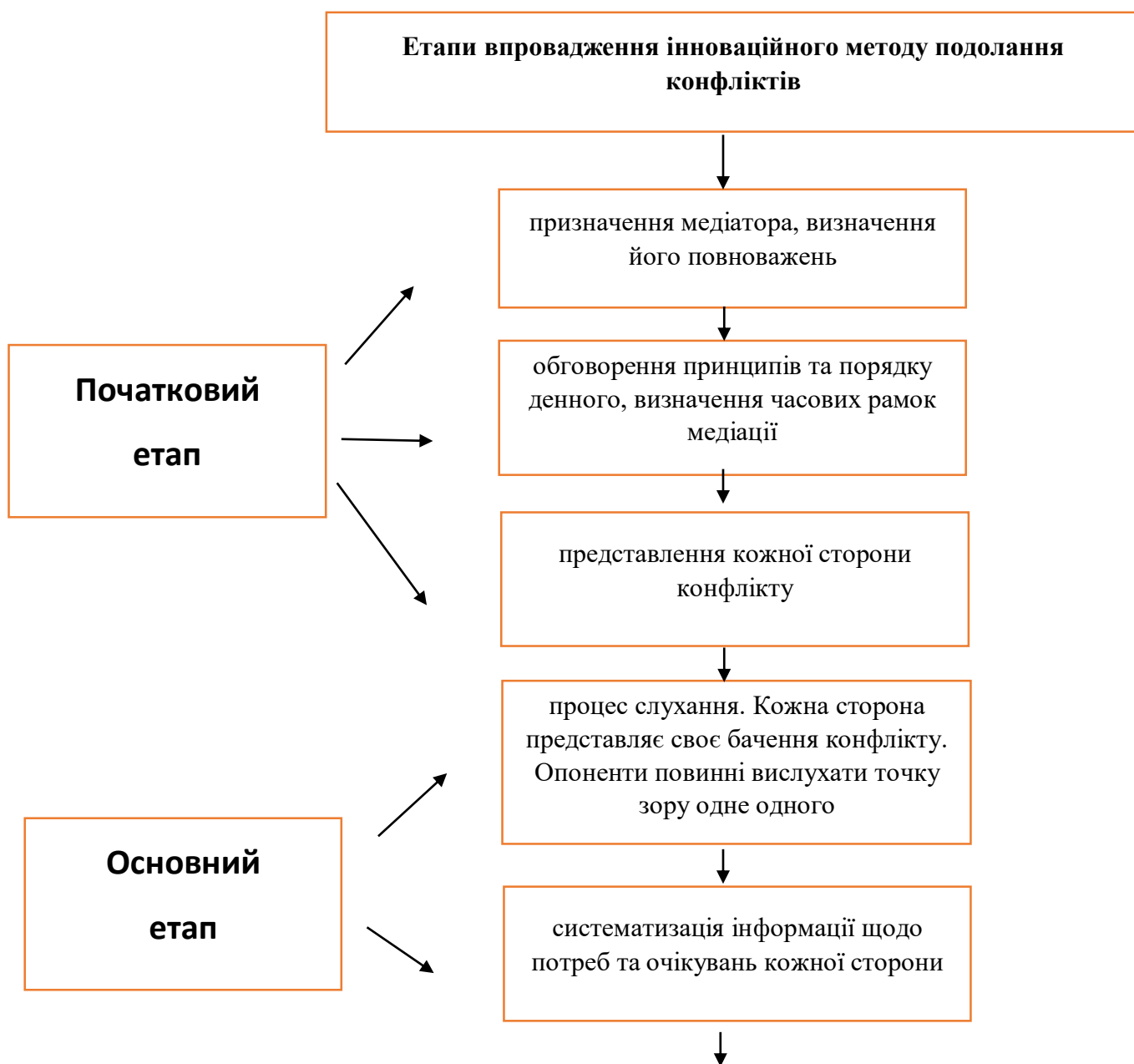
Рис. 3.3. Основні засади медіації в освітніх закладах

*Джерело: власна розробка автора

У процесі медіації особа-медіатор допомагає сторонам конфлікту

висловити власне бачення ситуації без емоційного напруження. Він пропонує учасникам самостійно сформулювати вирішення конфлікту. Також медіатор допомагає прийняти рішення, які влаштують кожну конфліктуючу сторону. Вкінці самого процесу медіатор висловлює подяку за згоду вирішення конфлікту за допомогою медіації.

У ході дослідження ми розробили власну стратегію становлення та проведення медіації. Пропонуємо таку структуру механізму реалізації інноваційного методу подолання конфліктних ситуацій із застосуванням інструментів медіації на базі Калуського ліцею №5. (Рис. 3.4.)



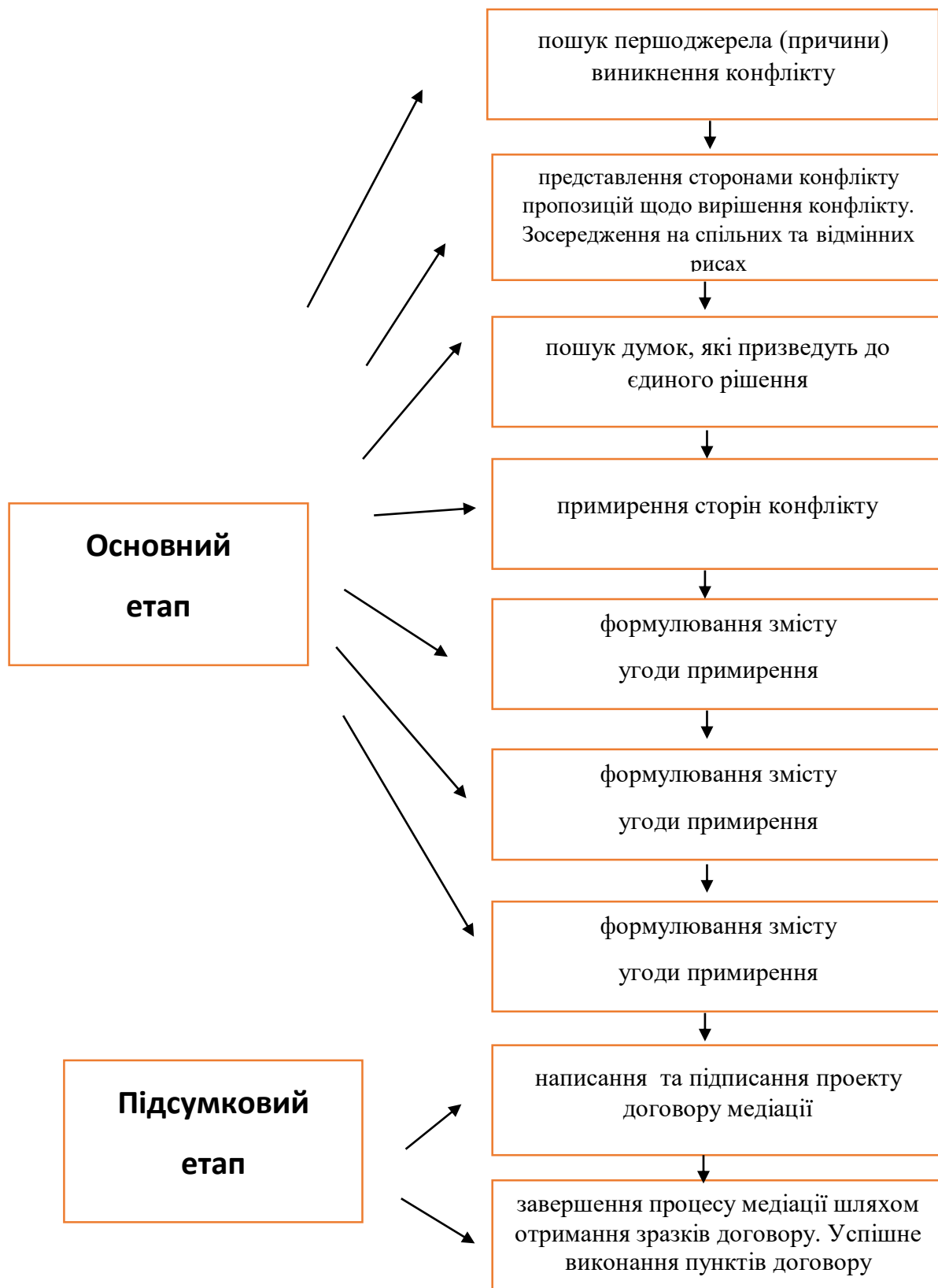


Рис. 3.4. Етапи реалізації інноваційних методів управління конфліктними ситуаціями із застосуванням інструментів медіації

*Джерело: власні дослідження автора

Правильна організація медіації дозволить вирішити конфліктну ситуацію швидко та з мінімальними затратами ресурсів. Механізм процедури медіації є чітким та легким як для сприйняття так і для виконання.

Профілактики виникнення конфліктних ситуацій у Калуському ліцеї №5 може здійснюватися завдяки проведенню психологічних тренінгів серед педагогів колективу, а також з використанням інноваційної для освітніх закладів системи тимблдингу.

Якщо все ж таки конфлікт не може бути попередженим, слід використовувати процедуру медіації, яка шляхом обговорення вирішить конфліктну ситуації з мінімальними затратами та є цілковито добровільним явищем, де в жодному разі не порушуються права та свободи жодної конфліктуючої сторони.

3.3. Управління конфліктами у стратегії розвитку педагогічного колективу (методи профілактики і вирішення)

Калуський ліцей №5 є відкритою системою, яка у процесі існування постійно взаємодіє з навколишнім середовищем. Функціонування навчального закладу напряду залежить від зовнішнього світу.

Характер життєдіяльності навчального закладу визначається за допомогою стану його внутрішнього середовища. Калуський ліцей №5 – ціннісна система, яка не може успішно працювати без наявних духовних, ціннісних підстав, що визначають обрання орієнтирів діяльності.

Філософія Калуського ліцею №5 представляє собою усвідомлений та продуманий колективом погляд на світ, обґрунтовані відповіді на питання про мету й сенс життя. Система цінностей навчального закладу напряду обумовлює його місію.

Сучасна система освіти зазнає трансформаційних перетворень, які у свою чергу змушують керівника навчального закладу і весь педагогічний колектив йти

у ногу з часом. Швидкий темп змін не підвладний всім представникам Калуського ліцею №5 і через це часто виникають міжособистісні або міжгрупові конфлікти.

Обов'язки попередження та запобігання виникнення подібних ситуацій лягають на плечі керівника Калуського ліцею №5. Як сучасний керівник він повинен бути і творчою особистістю, і психологом, і стратегом, і лідером, і носієм організаційних змін.

Управління закладом освіти, включаючи як педагогічний, так і обслуговуючий персонал, часто характеризується суперечливістю їхньої діяльності, цілей та мети.

Реалізація функцій управління педагогічним колективом керівником Калуського ліцею №5 також має значну конфліктну складову. Усунення наслідків конфліктних ситуацій серед педагогів вимагає великої кількості засобів, енергії, сил. Тому було б доцільно проводити роботу з профілактики попередження конфліктів у педагогічному колективі. Кожному керівнику не тільки освітнього закладу, але й будь-якої іншої організації, варто пам'ятати, що управління конфліктом є одним із проявів професійної культури керівника.

Важливу роль у виникненні конфліктних ситуацій відіграє стратегія розвитку навчального закладу. В ідеалі ця стратегія мала б включати розвиток не тільки навчального процесу, матеріально-технічного забезпечення, але й стратегію розвитку педагогічного колективу як професійно, методично так і психологічно.

Стратегія розвитку Калуського ліцею на 2019-2023 рр. містить у собі і розвиток особистості педагога під назвою «Професійна майстерність педагогів». Метою цього проекту є розвиток професійної рефлексії у процесі освітньої діяльності, а також забезпечення умов для методичного забезпечення психологічної підтримки освітнього процесу.

Мета може бути досягнута завдяки:

- ✓ продовженню діяльності школи педагогічної майстерності та школи молодого педагога;

- ✓ створенню інформаційних блоків інноваційних педагогічних технологій;
- ✓ проведенню навчальних семінарів, круглих столів, майстер-класів, методичних декад;
- ✓ проведенню моніторингів якості знань учнів, рівня методичного вдосконалення, умов збереження психо-фізичного здоров'я;
- ✓ забезпеченню умов для формування професійних компетентностей педагога (інтелектуальна, управлінська, мотиваційна, проєктивна, методична компетентність);
- ✓ реалізації нових підходів щодо форм та методів підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладу.

Виконання вище поставлених цілей повинне призвести до росту педагогічної майстерності, підвищення методичної культури та педагогічної компетентності.

У ході дослідження ми розробили власну стратегію розвитку педагогічного персоналу (Додаток Д) на основі стратегії розвитку Калуського ліцею №5 та результатів проведеного анкетування, які представлені у розділі II. Розроблена нами стратегія містить шляхи вдосконалення професійної діяльності кожного педагога, задоволення його потреб, методи попередження конфліктів, інструменти вдосконалення системи мотивації у колективі. Стратегія розвитку педагогічного колективу представлена під назвою «Психолого-педагогічна майстерність педагогів. Шляхи вдосконалення комунікаційних зв'язків між учасниками освітнього процесу». Метою цієї стратегії є зростання рівня професійного розвитку педагогів Калуського ліцею №5 через призму самопізнання та самовдосконалення. Основними завдання цієї стратегії є:

- ✓ продовжувати методичне збагачення кожного педагога;
- ✓ проводити семінари-практикуми, консиліуми, круглі столи;
- ✓ один раз на півроку проводити психологічні тренінги з вирішенням проблемного питання виникнення конфліктів у педагогічному колективі;
- ✓ щомісяця проводити психологічні майстер-класи зі збільшення рівня

стресостійкості, налагодження трудових стосунків та покращення атмосфери у колективі;

- ✓ реалізовувати нові підходи щодо форм підвищення кваліфікації;
- ✓ клопотати про проходження стажування, обмін досвідом у провідних ЗЗСО країни;
- ✓ забезпечити роздатковим матеріалом вчителів початкової ланки;
- ✓ запровадити проведення різноманітних тимбілдингів кожні два місяці з метою покращення відносин серед працівників педагогічного колективу та для кращого функціонування команди освітян;
- ✓ застосовувати ІКТ під час освітнього процесу;
- ✓ започаткувати номінацію «Кращий вчитель року». Участь у голосуванні братимуть тільки учні ліцею.

На нашу думку, така стратегія розвитку педагогічного колективу сприятиме підвищенню професіоналізму працівників, а також велика увага приділятиметься саме командоутворенню та психо-емоційному стану кожного педагога.

Керівник Калуського ліцею №5 повинен більше уваги приділяти для запобігання та попередження конфліктних ситуацій серед педагогів. Для цього необхідно зосередити свою увагу на аналізі причин, які найчастіше призводять до конфліктів, а не для того, щоб знайти правильну та неправильну сторону суперечки.

Якщо у педагогічному колективі виник конфлікт, керівнику не варто розраховувати на покарання однієї зі сторін, оскільки це може призвести до ще більших розбіжностей та загострення конфлікту.

Управлінець може застосувати різні методи розв'язання конфліктних ситуацій. Керівник Калуського ліцею №5 часто використовує такі інноваційні управлінські методи управління конфліктами згладжування, конфронтації та пошуку компромісу (Рис.3.5).

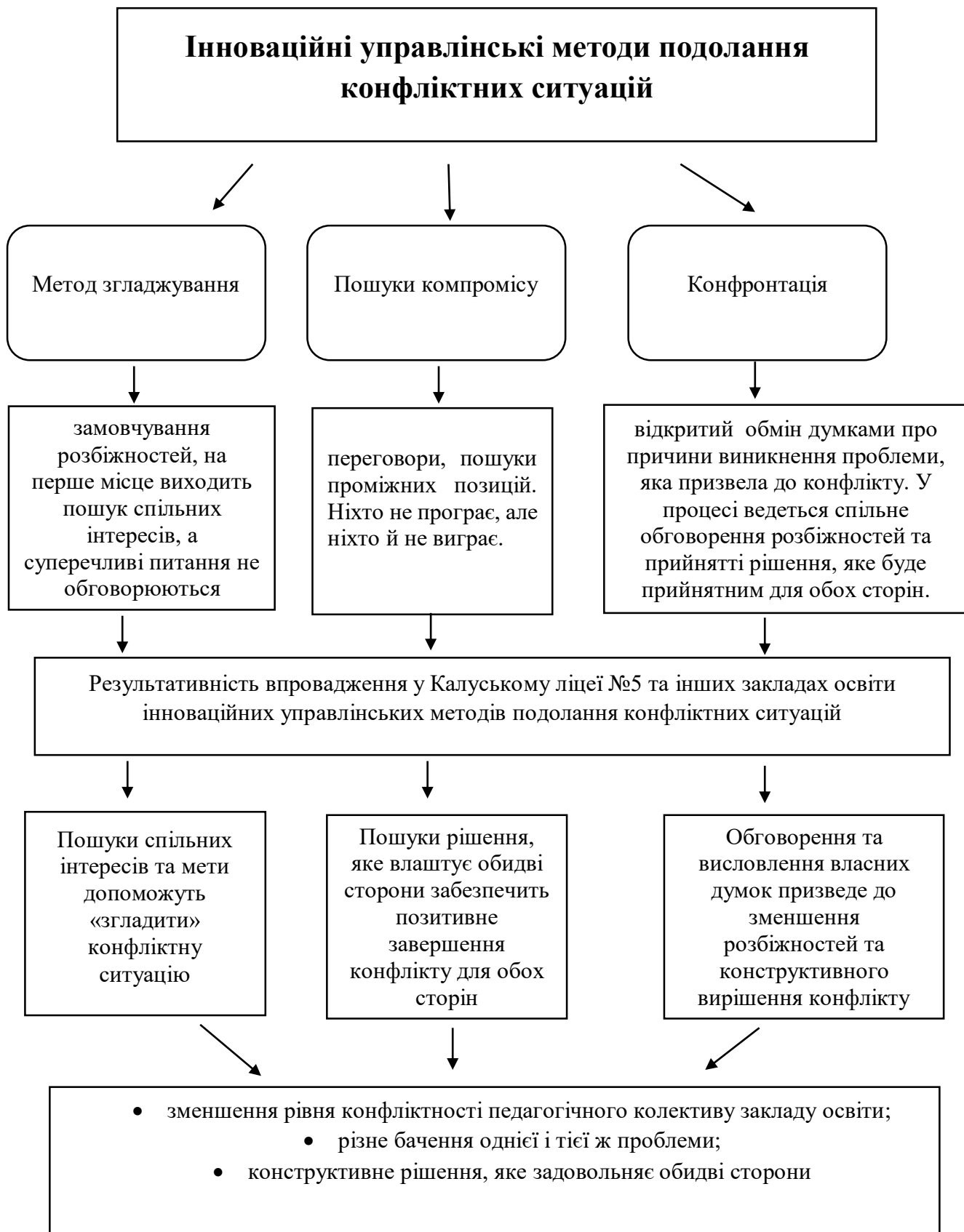


Рис. 3.5 Інноваційні методи управління конфліктами у педагогічному колективі

*Джерело: власні дослідження автора

Конфлікт також варто сприймати як і корисне явище, яке забезпечує самоаналіз особистості, призводить до соціально-економічних реформ. Часто конфлікт допомагає звільнитися від негативних емоцій та діяти конструктивно.

Діяльність керівника Калуського ліцею №5 направлена на усунення конфліктних ситуацій між вчителями та батьками, батьками та дирекцією закладу або вчителями та учнями. Поняття конфлікту «вчитель-вчитель» нівелюється і не розглядається.

Керівнику необхідно навчитися не допускати напруженості між педагогами, виробити методи із зменшення стресових ситуацій, застосувати форми психологічних тренінгів, тимблдингів, які були згадані вище. Мистецтво попередження конфліктних ситуацій є набагато важчим, ніж їхнє розв'язання.

Якщо керівник намагається враховувати індивідуальні особливості своїх працівників, правильно оцінює їх здібності та можливості, визначає спрямованість особистості, є справедливим і володіє вмінням грамотно контролювати виконання завдань, при оцінюванні роботи віддає перевагу похвалі, а критику може застосовувати тільки за гострої необхідності, то у його колективі конфлікти будуть практично відсутні.

На основі спостережень можна впевнено сказати, що деякі вчителі надають перевагу конфліктним зіткненням перед взаєморозумінням та мирним вирішенням суперечки.

Інколи бувають ситуації, коли конфліктну не уникнути. Суперечка досягла свого апогею і вищезгадані методи уже не зарадять. У такий період потрібно вчасно зреагувати та не допустити ескалації конфлікту.

У ході дослідження нами було розроблено наступні правила, яких повинен дотримуватись керівник Калуського ліцею №5 для ефективного управління конфліктними ситуаціями:

- ✓ якщо виникає конфлікт намагайтесь зберігати нейтральну сторону та не піддаватися емоціям;
- ✓ проявляйте витримку та самоконтроль;
- ✓ будьте лаконічними та небагатослівними;

- ✓ дозвольте конфлікуючим сторонам висловити свою точку зору;
- ✓ у процесі аналізу суперечки шукайте причини її виникнення;
- ✓ визначте усі позитивні та негативні сторони тих чи інших варіантів розвитку конфлікту;
- ✓ спробуйте дізнатися шляхи вирішення суперечки у конфлікуючих сторін;
- ✓ доведіть конфлікт до логічного кінця, дійшовши певного висновку, який би влаштував обидві сторони.

Відносно часто виникають у Калуському ліцеї №5 організаційні конфлікти. Причиною виникнення таких конфліктів є неорганізований розподіл функцій та обов'язків серед трудового колективу, а також неефективна мотивація колективу. Для зменшення кількості і частотності таких ситуацій ми пропонуємо керівнику більше уваги звернути на рівномірний розподіл обов'язків серед усіх учасників педагогічного колективу, чітко обґрунтовувати цілі, а також дотримуватися норм винагороди та похвали, не обмежуватись тільки врученням грамоти раз або двічі на рік.

Також не менш важливою є роль комунікативної технології регулювання конфліктних ситуацій. Правильна організація спілкування між працівниками формує спільні цінності, схожість установок, нейтралізує негативні аспекти впливу емоцій.

Отже, управління конфліктами потребує правильної організації попередження конфліктних ситуацій.

Попередження конфліктів полягає у пошуку та реалізації всіх можливих варіантів уникнення конфронтації протилежностей.

Регулювання конфліктної ситуації в основі має пошук можливостей згладжування суперечностей та досягнення компромісного рішення.

Розв'язання конфлікту має на меті усунення протиріч, що викликали появу цієї ситуації.

Велику роль в попередженні та усуненні конфліктних ситуацій відіграє керівник навчального закладу. Саме на його плечі лягає відповідальність за

правильну організацію заходів щодо попередження суперечок, які призведуть до появи конфліктів. Якщо ж ескалації конфлікту все-таки не можна запобігти керівник повинен залишатись нейтральним та застосовувати всі вище згадані методи розв'язання конфліктних ситуацій.

Підсумувати методи та основні форми розв'язання можна за допомогою Рис. 3.6

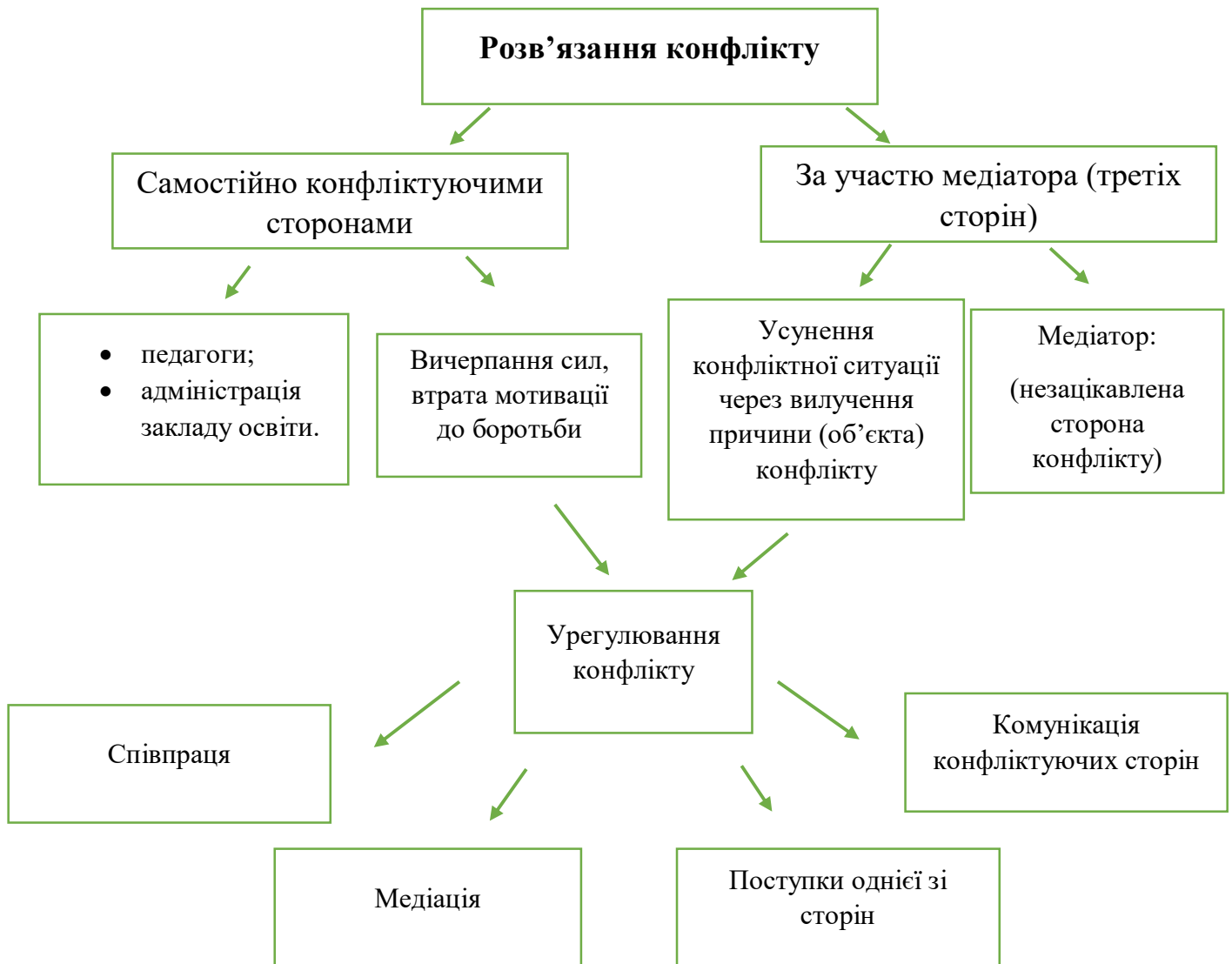


Рис. 3.6. Управлінський механізм розв'язання конфліктів у педагогічному колективі

*Джерело: власна розробка автора

Отже, конфліктні ситуації можна розв'язати за умови вибору правильного методу чи технології усунення таких суперечок. Для цього необхідно працювати

над профілактикою попередження конфліктних ситуацій, над командоутворенням трудового колективу та приділяти велику увагу психологічному здоров'ю працівників.

Висновки до розділу 3

Збільшення швидкості ритму життя у сучасних умовах часто зумовлене шаленим розвитком суспільства. Такий темп зазвичай негативно впливає на психо-емоційний стан людей, призводить до перевтоми, зтяжних неврозів та навіть депресій. Це у свою чергу впливає на стан роботи трудового колективу та виникнення конфліктних ситуацій.

Ми можемо розглядати конфлікт як крайнє загострення суперечностей двох особистостей чи більше сторін, яке супроводжується негативними емоціями та наслідками для усіх учасників суперечки

Для уникнення подібних ситуацій та проблем всередині підприємства, у нашому випадку – педагогічного колективу, керівники все частіше намагаються звертатися до психології, переймати зарубіжний досвід.

Для керівників освітніх закладів вивчення методів попередження, розв'язання та усунення конфліктів є життєвонеобхідним аспектом їхньої діяльності для повноцінного функціонування навчального закладу.

Зарубіжний досвід пропонує нам використання медіації як однієї з ефективних та найбільш популярних у країнах Західної Європи та США форм вирішення конфліктів. Основною метою є залучення нейтральної сторони для комунікативного вирішення конфлікту та запобігання його ескалації.

Позитивний вплив на попередження конфліктів має явище тимбілдингу. Цей процес ще часто називають «командоутворенням». Тимбілдинг позитивно впливає на покращення стосунків між працівниками педагогічного колективу, а також є профілактикою для попередження конфліктів.

Важливим аспектом у попередженні конфліктів та покращенню

психологічного здоров'я працівників педколективів є заняття з психологам у вигляді тренінгів. Таку профілактику можна впроваджувати за допомогою тісної співпраці керівника навчального закладу, членів трудового колективу та психолога.

Якщо намагатись дотримуватись вищезгаданих методів та технологій конфліктів у трудових колективах закладів освіти буде менше. Але головною умовою дотримання цих порад є участь усіх учасників педагогічного колективу навчального закладу, включаючи і працівників, і управлінський апарат закладу.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було досліджено конфлікти у педагогічному колективі, їх причини виникнення, динамічність розвитку та шляхи врегулювання.

Дослідження було розпочато з вивчення та систематизації теоретичних відомостей, методичних підходів щодо конфліктів трудового колективу в закладах освіти. Особлива увага приділялась типології конфліктних ситуацій, теоретичним підходам вивчення даного питання.

У першому розділі магістерської роботи конфлікти у педагогічному колективі розглядалися з теоретичної точки зору, як основний об'єкт наукового аналізу. У процесі дослідження ми вивчали історію виникнення, становлення та розвитку конфлікту як соціального явища. Вивчення конфлікту як предмету вивчення конфліктології допомогло з'ясувати, що конфлікт може мати як позитивні, так і негативні наслідки, тобто бути функціональним і дисфункціональним. Якщо говорити про позитивні наслідки, то у колективі закладу освіти конфлікт сприяє утворенню чітко виражених соціальних груп об'єднаних спільними інтересами та метою, появі суперництва, командного духу, конкуренції. Конфлікт може бути джерелом змін та перетворень. Саме така ситуація допомагає поглянути на проблему з різних сторін. А це у свою чергу сприятиме підвищенню ефективності педагогічного колективу і закладу освіти в цілому.

Конфлікт як негативне соціальне явище у педагогічному колективі може послаблювати групову єдність, перешкоджати досягненню цілей освітнього закладу, знижувати ефективність виконання поставлених завдань, сприяти появі психологічного дискомфорту педагога, а найголовніше – підвищувати плинність кадрів.

У процесі дослідження ми розглянули історію виникнення конфліктів. Ми виокремили два найголовніші види теорій виникнення конфліктних ситуацій: психологічні та соціальні.

Основними вченими, які вивчали конфлікт з точки зору соціології були

Карл Маркс, Георг Зіммель, Ральф Дарендорф, Льюїс Козер. Вони вважали, що конфлікт є невідворотнім соціальним явищем поширеним у трудових колективах. На їхню думку конфлікти найчастіше відбуваються через недостатню кількість ресурсів та різноманітність типів правління.

Великий внесок у вивчення конфлікту як соціального явища зробив американський соціолог Льюїс Козер. У своїх працях він пояснював конфлікт як позитивне явище, оскільки саме така ситуація може послабити напружені стосунки. Соціолог запевняв, що не існує жодного трудового колективу, де б не були присутні конфлікти.

Серед психологічних теорій виділяють: соціометричну, етологічну, мотиваційну, інтеракціоністську, теорія групової динаміки. З. Фрейд зазначав, що неусвідомлені конфлікти мають змогу контролювати поведінку людини.

К. Хорні вважав, що конфлікти є невід'ємною частиною життя. Е. Фромм зазначав, що конфлікт виникає через неможливість повноцінної реалізації свого потенціалу.

Теорія асиметричного конфлікту є найбільш сучасною. Суть цієї теорії полягає у тому, що сильний супротивник здатен перемогти слабкого. Більшість із цих теорій є актуальними для педагогічного колективу.

Під час дослідження було проаналізовано основну класифікацію виникнення конфліктів в освітніх організаціях: конфлікт ролей, бажань та норм поведінки. Усі зазначені конфлікти відбуваються через зіткнення різних соціальних ролей, бажань, цінностей та життєвого досвіду.

У ході дослідження також було вивчено структуру конфлікту. Основними компонентами є сторони конфлікту, умови перебігу, образи конфліктної ситуації, способи поведінки у конфліктній ситуації.

У другому розділі ми провели стратегічний аналіз Калуського ліцею №5. Було визначено сильні та слабкі сторони освітнього закладу, загрози та можливості. Ми зробили висновок, що сильних сторін та можливостей у ліцею все-таки більше. Тому саме завдяки ним можна мінімізувати загрози та перетворити слабкі сторони у сильні.

Для точного проведення стратегічного аналізу нами було вивчено зовнішнє середовище Калуського ліцею №5. Даний аналіз призначений для діагностики політичних (Political), економічних (Economical), соціально-культурних (Socio-cultural) та технологічних (Technological) аспектів макросередовища, які мають вагомий вплив на діяльність навчального закладу.

Після систематизації даних SWOT та PEST аналізу, ми дійшли висновку, що Калуський ліцей №5 – це перспективний навчальний заклад, який за допомогою правильного й раціонального використання усіх наявних ресурсів та розвитку творчого потенціалу педагогічного колективу, зможе досягти хороших результатів та скласти конкуренцію найкращим закладам міста.

У другому розділі ми також дослідили педагогічний колектив Калуського ліцею №5. Завдяки анкетуванню та аналізу ми дійшли висновку, що тільки 18 педагогів із 50 опитаних мають середній рівень стійкості до стресу, високий – 4, всі інші педагоги підлягають до категорії людей з низьким, дуже низьким або вищим за середній рівень стресостійкості.

Також у ході дослідження ми провели анкетування для визначення основних причин виникнення конфліктів у педагогічному колективі Калуського ліцею №5. Згідно аналізу опитування, до них можна віднести наступні: нераціональний розподіл навантаження педагогів, порушення особистих кордонів та інтересів вчителів, нав'язування справ, які не належать до основних обов'язків вчителів, зіткнення інтересів педагогів різних поколінь, нераціональне та необґрунтоване преміювання педагогів, недостатність технічне забезпечення.

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища Калуського ліцею №5, результатів проведеного анкетування ми вважали розробити власну стратегію управління конфліктними ситуаціями у педагогічному колективі на базі Калуського ліцею №5. Розробці цієї стратегії присвячений розділ 3. Основними методами попередження конфліктів ми вважаємо систематичне проведення тимблдингів та психологічних тренінгів.

Отже, у ході дослідження ми опрацювали основні теорії виникнення

конфліктів, розробили стратегічний аналіз системи управління у педагогічному колективі, провели соціологічне дослідження основних причин, видів та особливостей конфліктів у педагогічному колективі Калуського ліцею №5.

Для розробки власного інноваційного механізму управління конфліктними ситуаціями ми у процесі дослідження проаналізували зарубіжний досвід використання новітніх методів та моделей вирішення таких ситуацій та визначили можливості їх застосування у закладах світи України.

Щодо стратегії управління конфліктами у педагогічному колективі на базі Калуського ліцею №5, то основними її завданнями ми вважаємо проводити семінари практикуми, консиліуми для обговорення проблем освітнього закладу, реалізовувати нові підходи щодо форм підвищення, покращити систему мотивації педагогів, застосовувати метод медіації для усунення конфліктних ситуацій, застосовувати ІКТ як під час навчального процесу та і для управління закладом освіти, доцільно було б започаткувати номінацію «Кращий вчитель року». Участь у голосуванні братимуть тільки учні ліцею.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Harrison J. S., Caron H. John. Strategic Management of Organizations and Stakeholders. Theory and Cases. West Publishing Co., 1994.
2. Андрущенко В. П. Державно-громадський характер управління освітою // Вища освіта України. 2011. Вип. 3. С. 5-8.
3. Ануфрієва Н. М. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ: Інститут післядипломної освіти КНУ, 2005. 101 с.
4. Анцупов А. Я., Малишев А. А. Введення в конфліктологію: як попередити та вирішувати міжособистісні конфлікти: підруч. Київ, 1996. 103 с.
5. Березовська Л. І. Психологія конфлікту : навч.-метод. посібник. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
6. Боднар В. М. Сучасні теорії конфлікту // Науковий вісник Ужгородського університету. 2010. Вип. 15. С. 211-215.
7. Бондар В. М. Управління розвитком конкурентоспроможності вчителя в процесі професійної підготовки // Освіта і управління. 2007. Вип. 3-4. С. 44–52.
8. Бурдейний В. М. Менеджмент якості освітніх послуг // Професійно-технічна освіта. 2008. Вип. 2. С. 36–37.
9. Ващенко І. В. Загальна конфліктологія: навч. посіб. Харків : Оригінал, 2001. 210с.
10. Вологін Ю. Менеджмент в освіті як соціально-психологічне визначення особистості в українській діяльності // Молодь і ринок. 2011. Вип. 9. С. 114-118.
11. Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Право, 2012. 128 с.
12. Гребеньков Г. В. Конфліктологія: навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2011. 229 с.
13. Гришина Н. В. Психологія конфлікту: навч. посіб. Санкт-Петербург, 2008. 544 с.

14. Дараганова Н. В. Медіація як один із альтернативних способів вирішення індивідуальних трудових спорів // Юрид. наука. 2011. Вип. 6. С. 77–83
15. Дзвінчук Д. І. Конфлікти та способи їх подолання // Віче. 1999. Вип. 5. С. 11-16.
16. Довгань П. В. Службові конфлікти та інтриги, різні види службових конфліктів // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. 2001. Вип. 2. С. 403-413.
17. Долинська Л. В. Психологія конфлікту: навч. посіб. Київ : Каравела, 2010. с. 303.
18. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
19. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Конфліктологія: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
20. Закон України «Про загальну середню освіту» від 16 січня 2020 року № 463-IX. URL: <http://osvita.ua/legislation/law/2232/> (дата звернення: 18.02.2021)
21. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 27. 12. 2019, підстава -341-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 10.02.2021)
22. Закон України «Про оплату праці» редакція від 13.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 18.02.2021)
23. Закон України «Про освіту» редакція від 01.01.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 10.02.2021)
24. Закон України «Про охорону праці» редакція від 27.02.2021. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 28.02.2021).
25. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) редакція від 07.11.2012. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 26.02.2021).

26. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» редакція від 25.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text> (дата звернення: 14.02.2021).

27. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. Київ: Наукова думка, 1996. 190 с.

28. Карамушка Л. М. Типи конфліктних ситуацій в управлінській діяльності керівників середньої освіти// Природи, феноменологія та динаміка конфліктів у сучасному світі. Ч. II Чернівці. 1993. с.285-287

29. Карамушка Л. М. Управління конфліктами в освітніх організаціях. Київ : Шкільний світ, 2011. 128 с.

30. Карамушка Л. М. Управлінські конфлікти в школах традиційного та нового типу // Словник-довідник термінів з конфліктології, Чернівці. 1995. С. 287-288.

31. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : навч. посіб. Київ : Ніка-центр, 2000. 332 с.

32. Карамушка Л. М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : Київ.: Полтава, 2009. 268 с.

33. Колективний договір та угода [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://minjust.gov.ua/m/str_32028 (дата звернення 20.09.2021)

34. Коломінський Н. Л., Боднарчук О. І. Стиль поведінки керівника в конфліктній ситуації: діагностування та шляхи оптимізації // Освіта і управління. 1998. Вип. 1. С. 91-95

35. Корсак К. В. Світ нового століття і його освіти // Віче. 2002. Вип. 1. С. 19.

36. Кузьменко Т. М. Соціологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 320 с.

37. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: Теорія і сучасна практика: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 416 с.

38. Макуха С. М., Шевченко Л. С., Гриценко Л. О. Менеджмент: навч. посіб. Харків : Право, 2013. 216 с.
39. Мармаза О. І. Управління навчальним закладом: навч.-метод. посіб.: у 2-х ч. Харків : Ранок, 2004. 160 с.
40. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху: навч. посіб. Харків : Основа, 2006. 160 с.
41. Національна доктрина розвитку освіти України в ХХІ столітті // Освіта, 2001. С. 25.
42. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2001. 560 с
43. Немченко С. Г. Управління навчальним закладом : підруч. Донецьк : Лебідь, 2012. 516 с.
44. Орлов В. Ф. Психологія конфлікту: навч.-метод. посіб. Київ : ДЕТУТ, 2008. 422 с.
45. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 160 с.
46. Осипова Н. П., Воднік В. Д., Клімова Г. П. Соціологія: підруч. Київ : Юрінком Інтер, 2003. 336 с.
47. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 556 с.
48. Пірен П. І. Основи конфліктології: навч. посіб. Київ : Інст. психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 1997. 270 с.
49. Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти у Калуському ліцеї №5
50. Прокопчук І. Імовірність конфлікту цінностей “свобода” та “демократія” // Віче. – 2000. – № 4. – С. 140-148
51. Психологічний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://docplayer.net/82924448-Psihologichniy-slovník-avt-uklad-v-v-sinyavskiy-o-p-sergieienkova-za-red-n-a-pobirchenko.html> (дата звернення: 25.01.2021)
52. Ратніков В. П. Філософія : навч. посіб. Москва: Юніті-Дана, 2004.

240 с.

53. Рибаківа М. М. Конфлікт и взаємодєйствіе в педагогічєском процесє. Москва : Просвєщєніє, 1991. 128 с.

54. Романовський О. Г., Шаполова В. В., Кваснік О. В., Психологія тїмбїлдінгу: навч. посїб. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.

55. Русінка І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобїгання і управління конфліктами: навч. посїб. Київ : Профєсіонал, 2007. 332с.

56. Свідіцтво про право власності САС № 884362.

57. Семєз А. А. Менеджмент в освіті : навч. посїб. Кїровоград, 2011. 167 с.

58. Серєда О. Г. Медіація (посєредництво) як альтєрнативний спісїб вирішєння трудового спору // Право та інновації. 2017. Вип. 2. С. 38-45.

59. Сївчук І. П. Мінімізація негативних наслідків конфліктів на підприємстві // Галицький єкономічний вісник. 2011. Вип. 1(30). С. 98-102

60. Словник іншомовних слів [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%EA%EE%ED%F4%EB%B3%EA%F2> (дата звернення 09.01)

61. Сорокіна Т. В. Вліяніє стратегічєской орієнтації сєвременного отєля на распредєлєніє труда, спеціалізацію и уровні конфліктів // Вєстник Россійской єкономічєской Академії шимєні Г. В. Плєханова. 2009. Вип. 5 (29) С. 49-58.

62. Статут Калуського ліцєю №5 Калуської об'єдної територіальної громади

63. Тимофєєв С. П. Конфлікт як фактор профєсійно-осібистісного розвитку державного службовця // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві. 2003. Вип. 4. С. 102-106.

64. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підруч. Рівне : Перспектива, 2007. 389 с.

65. Тунік Є. Ю. Поняття «методи управління» у загальноосвітньому навчальному закладі // Освіта і управління. 2011. Вип. 1. С. 59-64.
66. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студентів і аспірантів. Тернопіль, 2009. 635 с.
67. Хасан Конструктивная психология конфликта : уч. пособ. Москва. 2020. с.204.
68. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 360 с.
69. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. Київ : Кондор, 2004. 172 с.
70. Шейнов В. П. Управління конфліктом: підруч. Санкт-Петербург, 2014. 576 с.
71. Шульга Л. М. Сучасний погляд на управління загальноосвітнім навчальним закладом // Освіта і управління. 2006. Вип. 3-4. С. 138-143.

Тест на визначення типу темпераменту

1. Дуже часто у вас з'являється бажання відчути нові враження?
 - Так
 - Ні
2. Частіш за все ви відчуваєте потребу у друзях, які заряджають оптимізмом, підтримують та співчують?
 - Так
 - Ні
3. Ви становите загрозу оточуючим?
 - Так
 - Ні
4. Вам важко відмовитися від своїх планів та намірів?
 - Так
 - Ні
5. Ви приймаєте рішення без поспіху, ґрунтовно все обміркувавши та зваживши?
 - Так
 - Ні
6. Ви виконуєте свої обіцянки, чого б вам це не коштувало?
 - Так
 - Ні
7. Ви страждаєте перепадами настрою?
 - Так
 - Ні
8. Ви говорите та дієте без затримок, не витрачаючи часу на довгі роздуми?
 - Так
 - Ні
9. Ви відчуваєте себе нещасним без вагомих на те причин?
 - Так
 - Ні
10. Ви відчуваєте збентеження, розмовляючи з об'єктом своєї симпатії?
 - Так
 - Ні

11. Розсердивши, вас можливо вивести із себе?

- Так
- Ні

12. Ви часто жалкуєте про сказане та скоєне?

- Так
- Ні

13. Ви любляете перебувати в колективі?

- Так
- Ні

14. Іноді сповнені енергії й можете «гори звернути», а часом відчуваєте повний занепад сил?

- Так
- Ні

15. У вас небагато друзів, але відносини з ними близькі та побудовані на довірі?

- Так
- Ні

16. На крик відповісте тим же, не соромлячись?

- Так
- Ні

17. Ви страждаєте від почуття провини?

- Так
- Ні

18. Всі ваші звички приносять лише користь?

- Так
- Ні

19. Іноді віддаєте волю почуттям та вирушаєте веселитися у галасливу компанію?

- Так
- Ні

20. Після завершення справи думками до неї повертаєтесь, вважаючи, що можна було би зробити краще?

- Так
- Ні

21. У новій компанії ви відчуваєтеся як «риба у воді»?

- Так

- Ні
22. Ви любляете поширювати плітки?
- Так
 - Ні
23. У вас бувають приступи тривоги?
- Так
 - Ні
24. Вам до вподоби робота, що вимагає швидкого ритму виконання завдань?
- Так
 - Ні
25. Чи легко Ви відкриваєтесь незнайомі людині?
- Так
 - Ні
26. Чи сумуєте Ви за моментами з минулого?
- Так
 - Ні
27. Чи часто Ви запізнюєтесь?
- Так
 - Ні
28. Чи є у Вашому оточенні люди, які Вас дратують?
- Так
 - Ні
29. Ви впевнені у собі?
- Так
 - Ні
30. Чи насміхаєтесь Ви над кимось?
- Так
 - Ні

Тест «Стійкість до стресу»

Бланк для відповідей

№ з/п	Запитання	Рідко	Іноді	Часто
1	2	3	4	5
1	Я думаю, що мене недооцінюють у колективі	1	2	3
2	Я намагаюся працювати, навіть якщо буваю не цілком здоровим	1	2	3
3	Я постійно переживаю за якість своєї роботи	1	2	3
4	Я буваю налаштованим агресивно	1	2	3
5	Я не терплю критики на свою адресу	1	2	3
6	Я буваю роздратованим	1	2	3
7	Я стараюся стати лідером там, де це можливо	1	2	3
8	Мене вважають людиною наполегливою	1	2	3
9	Я страждаю від безсоння	1	2	3
10	Своїм недругам я можу дати відсіч	1	2	3
11	Я емоційно і хворобливо переживаю неприємності	1	2	3
12	У мене бракує часу для відпочинку	1	2	3
13	У мене виникають конфліктні ситуації	1	2	3
14	Мені бракує часу, щоб зайнятися улюбленою справою	1	2	3
15	Я все роблю швидко	1	2	3

1. Чи вважаєте Ви себе конфліктною особистістю?
 - Так
 - Ні
2. Як часто трапляються конфлікти у Вашому колективі?
 - Рідко
 - Іноколи
 - Часто
3. З ким найчастіше Ви конфліктуєте?
 - Дирекція закладу освіти
 - Колеги
4. Недостатнє матеріальне забезпечення стає причиною виникнення конфліктів?
 - Ні
 - Так
5. Чи конфліктуєте Ви через нераціональний розподіл навантаження?
 - Ні
 - Так
6. Нав'язування справ, які не входять в коло Ваших обов'язків є причиною виникнення конфліктів у колективі?
 - Так
 - Ні
7. Чи виникають у Вас конфлікти з колегами-представниками інших поколінь?
 - Так
 - Ні
8. Які конфлікти найчастіше відбуваються у Вашому колективі?
 - міжгрупові
 - міжособистісні
9. Чи знаєте Ви якими документами регулюються конфлікти у Вашому закладі освіти?
 - Так
 - Ні

10. Чи бере участь керівник Вашого освітнього закладу у процесі вирішення конфліктних ситуацій?

- Так
- Ні

Стратегія розвитку педагогічного колективу Калуського ліцею №5 «Психолого-педагогічна майстерність педагогів. Шляхи вдосконалення комунікаційних зв'язків між учасниками освітнього процесу».

Мета стратегії є зростання рівня професійного розвитку педагогів Калуського ліцею №5 через призму самопізнання та самовдосконалення. Основними завданнями цієї стратегії є:

- ✓ продовжувати методичне збагачення кожного педагога;
- ✓ проводити семінари-практикуми, консилиуми, круглі столи;
- ✓ один раз на півроку проводити психологічні тренінги з вирішенням проблемного питання виникнення конфліктів у педагогічному колективі;
- ✓ щомісяця проводити психологічні майстер-класи зі збільшення рівня стресостійкості, налагодження трудових стосунків та покращення атмосфери у колективі;
- ✓ реалізовувати нові підходи щодо форм підвищення кваліфікації;
- ✓ клопотати про проходження стажування, обмін досвідом у провідних ЗЗСО країни;
- ✓ забезпечити роздатковим матеріалом вчителів початкової ланки;
- ✓ запровадити проведення різноманітних тимбілдингів кожні два місяці з метою покращення відносин серед працівників педагогічного колективу та для кращого функціонування команди освітян;
- ✓ застосовувати ІКТ під час освітнього процесу;
- ✓ започаткувати номінацію «Кращий вчитель року». Участь у голосуванні братимуть тільки учні ліцею.