

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра управління та адміністрування ІФННІМ

СКИДАН Христина Володимирівна

Удосконалення практики управління конфліктами в закладі освіти /
Improving the practice of conflict management in an educational
institution

спеціальність 011 Освітні-педагогічні науки
освітньо-професійна програма – Управління закладами освіти

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ОСУЗОзмі-21
Х.В. Скидан

Науковий керівник
д.е.н., проф. Жовковська Т.Т.

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__»_____ 202_ р.
Зав. кафедри
_____ Л. М. Алексеєнко

Івано-Франківськ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ	7
1.1. Основні поняття, види та структура конфлікту	7
1.2. Управління конфліктами: його сутність, причини та модель	13
1.3. Особливості управління конфліктами в закладах освіти	19
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	25
2.1. Загальна характеристика діяльності Яремчанського ліцею №2	25
2.2. Аналіз кадрового забезпечення Яремчанського ліцею №2	32
2.3. Причини виникнення конфліктів та шляхи їх врегулювання в Яремчанському ліцеї № 2	40
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ	49
3.1. Рекомендації щодо вдосконаленню заходів запобігання конфліктам у Яремчанському ліцеї № 2	49
3.2. Сучасні техніки управління конфліктами на практиці	55
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У роботі закладів освіти та в діяльності їх персоналу нерідко можуть виникати конфліктні ситуації, регулювання яких може впливати на подальший розвиток навчально-виховного процесу у закладі освіти.

Конфлікт може бути присутній і там, де є співпраця та порозуміння. Головне питання у тому, щоб навчитися жити з конфліктом, усвідомлюючи його стимулюючий вплив в тих випадках, коли він розвивається у певних рамках, та, усвідомлюючи його руйнівний характер, коли він виходить за їх межі.

Управління конфліктами в закладах освіти є важливою складовою їх ефективного функціонування. Сутність управління конфліктами в освітніх організаціях включає в себе низку аспектів, зокрема, розуміння природи конфліктів; розвиток стратегій управління конфліктами; створення конструктивного робочого середовища, розвиток комунікацій всередині учнівського і педагогічного колективу закладу освіти; розвиток навичок вирішення конфліктів; запобігання конфліктам. Управління конфліктами в закладах освіти спрямоване на підтримку позитивного та продуктивного середовища, де всі учасники можуть ефективно працювати та навчатися, мінімізуючи вплив негативних конфліктів на процес освіти.

Актуальність дослідження визначається інтенсивними перетвореннями соціальної сфери загалом та системи освіти зокрема. Наростаюча напруженість праці спричиняє збільшення кількості конфліктів в освітніх організаціях між усіма суб'єктами освітніх відносин. При виникненні конфліктних ситуацій основне навантаження щодо їх врегулювання посідає педагогів, з боку яких очікується принципова позиція, етичне ставлення до оточуючих, педагогічний такт, конструктивне поведінка, самовіддача, що співвідноситься з високим рівнем володіння педагогічної культурою. Тому в даний час актуальними є проблеми вивчення конфліктних ситуацій, а саме способів його запобігання та

врегулювання.

Огляд літератури з теми дослідження. Значний внесок у теорію, пов'язану зі управлінням персоналом, врегулюванням конфліктів в освітньому середовищі зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема, І. Адізес, Ю. Андріянова, Л. Ачкасова, Л. Балабанова, Т. Бащук, Л. Березовська, О. Біловодська, С. Гетьманчук, І. Городняк, Л. Гуменюк, Р. Дарндольф, О. Долгий, Р. Кілманн, Л. Козер, Р. Коллінз, Л. Котлова, П. Кутуєв, Т. Матвійчук, Н. Назаров, Н. Новікова, В. Петрінко, З. Пушкар, Т. Сергієнко, А. Слободянюк, І. Сорочинська-Сибірцева, В. Співак, П. Телкот, І. Тирпак, Є. Тихомирова, К. Томас та багато інших.

Однак, окремі питання потребують додаткових досліджень. Так, недостатньо уваги приділено проблемам адаптації та імплементації сучасного досвіду врегулювання конфліктів в інтересів в практику діяльності вітчизняних закладів освіти.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних засад та сучасної практики управління конфліктами в закладі освіти та вироблення рекомендацій щодо її вдосконалення.

Дана мета визначила необхідність постановки та вирішення таких основних завдань:

1. Проаналізувати основні поняття, види та структура конфлікту .
2. Провести аналіз сутності, причин та моделі управління конфліктами. 3. Визначити особливості управління конфліктами в закладах освіти.
4. Дати загальну характеристику діяльності Яремчанського ліцею №2.
5. Провести аналіз кадрового забезпечення Яремчанського ліцею №2.
6. Визначити причини виникнення конфліктів та шляхи їх врегулювання в Яремчанському ліцеї № 2.
7. Розробити рекомендації щодо вдосконаленню заходів запобігання конфліктам у Яремчанському ліцеї № 2.
8. Визначити сучасні техніки управління конфліктами на практиці.

Об'єктом дослідження є діяльність Яремчанського ліцею № 2.

Предметом дослідження є процеси, що виникають при управлінні конфліктами в закладах освіти.

Наукова новизна проведеного дослідження визначається отриманням наступних наукових результатів:

- систематизовано основні типи та види конфліктів;
- уточнено структурні елементи конфлікту;
- уточнено типову модель конфлікту;
- уточнено схему управління конфліктами в організації.

Методологія дослідження. Теоретичною і методологічною основою дипломної роботи є наукові концепції і теоретичні розробки вітчизняних і закордонних учених з управління персоналом, педагогіки, конфліктології, м проблем управління конфліктами. У процесі написання роботи використані загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: діалектизму, історизму, порівняльного аналізу; метод узагальнюючої абстракції; формально-юридичний; метод формалізації тощо.

Інформаційна база роботи. Інформаційну базу дослідження склали публікації провідних вітчизняних і закордонних вчених в області управління персоналом, педагогіки, конфліктології, м проблем управління конфліктами, норми Законів України та інших нормативно-правових актів, підручники, навчальні посібники, матеріали оприлюднені у друкованій формі та в мережі Інтернет.

Практичне значення полягає в можливості та доцільності використання запропонованих у роботі підходів до аналізу базових термінів та понять. Практична значимість проведеного дослідження полягає у визначенні напрямів підвищення ефективності застосування заходів щодо управління конфліктами в закладах освіти та шляхи удосконалення.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку» (Івано-Франківськ, 18 травня 2023 року) та «Актуальні проблеми глобалізованого світу» (Івано-Франківськ,

19 жовтня 2023 року).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 71 сторінку комп'ютерного тексту, у тому числі 13 таблиць, 16 рисунків та список використаних джерел зі 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

1.1. Основні поняття, види та структура конфлікту

Ефективне функціонування організацій у сучасних умовах вимагає постійного розвитку та вдосконалення всієї системи його управління, зокрема системи керування персоналом. Персонал організації складається із групи осіб, де часто виникають конфлікти на різних рівнях. Вміння будувати позитивні взаємини, застосовувати ефективні стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях та вирішувати суперечності є ключовим показником успішності керівника будь-якого рівня.

Конфлікт, загалом, є взаємним протистояння між особами через суперечності в соціальних або особистих питаннях. Проте не всі суперечності можна назвати конфліктами. Конфлікти виникають, коли суперечності зачіпають соціальний статус групи або особистості, їхні інтереси, матеріальні або духовні цінності, престиж та моральну гідність.

Різні визначення конфлікту підкреслюють наявність суперечностей, які призводять до розбіжностей, коли мова йде про взаємодію між людьми. Тому необхідно розглянути сутність конфлікту, проаналізувавши деякі з безлічі його визначень.

Словник іншомовних слів визначає термін «конфлікт», який походить з латинської мови (*conflictus, conflictio*), як «зіткнення, боротьба протилежних поглядів; гостра суперечка; крайнє загострення суперечностей, що призводить до ускладнень чи гострої боротьби». В його основі лежать протиріччя, які призводять до конструктивних (посилення динаміки розвитку трудового колективу) чи деструктивних (розвалу колективу) наслідків [36].

У Вільній енциклопедії відзначається, що конфлікт «призводить до

активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями; ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони» [15].

Колектив вітчизняних авторів на чолі з І. Тирпаком, розглядають конфлікт як «відсутність згоди між двома або більшою кількістю сторін, які можуть бути конкретними особами або групами» [37]. Кожна зі сторін робить все можливе, щоб було прийнято її точку зору чи досягнуто її ціль, та заважає іншій стороні реалізувати аналогічні кроки [37].

На думку польського соціолога Я. Щепанського конфлікт є зіткненням, яке викликане суперечностями в установках, цілях та способах дії стосовно конкретного предмету чи ситуації [21, с. 199].

На думку Т. Сергієнко, в даний час «виокремлюють різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність протиріччя, яке приймає форму розбіжностей, якщо мова йде про взаємодію людей» [28, с. 238].

Л. Котлова відзначає, що конфлікт може проявлятися «на рівні свідомості окремо взятої людини (тоді розглядаємо внутрішньо особистісний конфлікт), або ж у міжособистісній взаємодії та на рівні міжособистісних групових стосунків» [17, С. 163].

У працях зарубіжних вчених, зазвичай, визначення конфлікту є менш конкретними і більш різноманітними. На думку, Р. Дарендорфа конфлікт є будь-якими відносинами між елементами, що можна охарактеризувати через об'єктивні чи суб'єктивні протилежності. Англійський науковець Е. Гідденс трактує конфлікт як реальну боротьбу між взаємодіючими людьми або групами незалежно від джерел даної боротьби, її засобів та способів, які мобілізують кожна з сторін [38].

Таким чином, конфлікт слід розглядати як одну із форм взаємодії людей, яка базується на різноманітних реальних чи ілюзорних, об'єктивних чи суб'єктивних, протиріччях між людьми, які різною мірою усвідомлені, зі спробами їх вирішення на фоні прояву емоцій.

Для розуміння того розуміти, як керувати конфліктом, необхідно розрізняти його типи та види.



Рис. 1.1. Основні типи та види конфліктів

Можна виділити такі види конфліктів характером його учасників:

- міжособистісний. Відбуваються, принаймні, між двома людьми. Даний вид конфлікту є найпоширенішим;

- внутрішньоособистісний. Полягає у протиріччі між бажаннями, імпульсами чи тенденціями, які усередині однієї людини, і взаємно виключають одне одного, своєрідна психічна боротьба;

- міжгруповий. До даного виду належать розбіжності між групами осіб, які об'єднані спільними інтересами;

– між групою й особистістю. Даний вид конфлікту виникає, коли один із членів групи порушує загальноприйняті норми поведінки.

За ознакою впливу на функціонування групи, розрізняють конфлікти наступних видів:

– конструктивний. Він завершується прийняттям зважених рішень й подальшим продуктивним розвитком взаємин;

– деструктивний. Його не можна завершити прийняттям розумного рішення, в основі якого лежала б ефективна взаємодія.

Конфлікти також можна розрізняти за змістом:

– предметні. В таких конфліктах чітко простежуються вимоги та протиріччя, які зумовлені їх невиконанням;

– безпредметні. В таких конфліктах мета полягає не в вирішенні протиріч, а в «виході» негативних емоцій та образів.

За часом тривання, розрізняють конфлікти наступних видів:

– короткочасні. Вони тривають протягом нетривалого часу;

– тривалі. Продовжуються впродовж довго періоду часу, з певними проміжками затихання та ескалації.

Конфлікти за ступенем прояву бувають:

– відкриті. Відбуваються в ситуації, коли розбіжності, суперечності та непорозуміння між людьми виражаються відкрито і безпосередньо. У таких випадках сторони відверто висловлюють свої погляди, почуття та думки, часто відбувається гучна дискусія або навіть конфліктна ситуація. Відкриті конфлікти можуть призводити до змін відносин, розв'язання проблем та вирішення непорозумінь.

– приховані. Відбуваються в ситуації, коли розбіжності та напруженість існують, але вони не виражені відкрито. У цих випадках конфліктні емоції та непорозуміння можуть приховуватися, і це може призвести до накопичення напруженості та недовіри між сторонами. Приховані конфлікти можуть виникати через боязнь конфронтації, втрати статусу чи впливу, або через бажання уникнути негативних наслідків.

Знаючи причини і те, якого виду належить той чи інший конфлікт, можна якнайшвидше відшукати шляхи його ефективного вирішення та завершити конфлікт.

Щоб розуміти сутність конфлікту, потрібно знати його структуру, яка наведена на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Структурні елементи конфлікту

Конфлікт має певні структурні компоненти. Переважно виділяють наступні компоненти, як:

- ✓ Учасники конфлікту. Для виникнення, прогресування та врегулювання конфлікту велике значення мають інтереси осіб, які беруть участь в конфлікті, і їх прагнення (учасниками конфлікту можуть бути групові суб'єкти або окремі особи, які виражають свої інтереси);
- ✓ Умови конфлікту. В даному контексті мова йде про об'єктивні аспекти зовнішньої ситуації, які становлять основу для виникнення, розвитку та подальшого розгортання конфлікту. Виникнення конфлікту пов'язане з певними діями сторін або обставинами, що сприяли його появі. Умови розвитку конфлікту охоплюють наступні чинники: прийняті стандарти поведінки, контекстуальний фон, який може поглиблювати конфлікт, та вплив так званих третіх сторін, які мають свій інтерес у конкретному результаті.
- ✓ Дії учасників конфлікту. Враховуючи взаємозалежність дій між сторонами, важливо аналізувати їх взаємодію в конфлікті. Саме

взаємні зіткнення є основною складовою конфлікту. Основним джерелом дій сторін у конфлікті є їх потреби. Тут мається на увазі стан суб'єкту, що виникає з необхідності в певному об'єкті, який є важливим для його існування та розвитку. Потреби є невід'ємною частиною кожної особи, яка виражається через цінності, інтереси, бажання, переконання, почуття, емоції тощо. Мотивацію до конфлікту надають мотиви. Переважно справжні мотиви учасників конфлікту приховані від інших. Їх визначити досить складно, оскільки визначені цілі можуть значно відрізнятись від істинних намірів.

- ✓ Об'єкт конфлікту – це те, через що відбувається зіткнення і що стає предметом боротьби між сторонами. Це може бути як конкретна річ (матеріальний об'єкт, на який є кілька претендентів), так і можливість (наприклад, посада), дотримання або порушення правил тощо. Зазвичай, об'єктом конфлікту є суперечливі цілі.
- ✓ Результат конфлікту. Учасники конфлікту прагнуть досягти певних цілей, пов'язаних з об'єктом конфлікту. Дії кожної сторони мотивовані бажанням досягти очікуваного результату конфлікту. Сторона, яка досягла бажаного результату, розглядається як переможена, а інша – як програна. Це підкреслює конфронтаційний підхід до вирішення конфліктів, коли важливо виграти або програти. Однак така «виграшно-програшна» позиція не завжди є ефективною в управлінні конфліктами впродовж тривалого часу. Для більш конструктивного підходу до вирішення конфліктів важливо розглядати інтереси усіх сторін та шукати шляхи їх вирішення.

Таким чином, проведений аналіз дозволив уточнити поняття «конфлікт», під яким ми розумітимемо одну із форм взаємодії людей, яка базується на різноманітних реальних чи ілюзорних, об'єктивних чи суб'єктивних, протиріччях між людьми, які різною мірою усвідомлені, зі спробами їх

вирішення на фоні прояву емоцій. Також проведено типологізацію конфліктів і виділено їх види за характером, впливом на функціонування групи, змістом, тривалістю та ступенем його прояву. Дані результати, а також визначення структурних елементів конфлікту дозволяють розглянути підходи до управління конфліктами.

1.2. Управління конфліктами: його сутність, причини та модель

Конфлікт, як ми вже відзначили в попередньому параграфі, є невід'ємною частиною діяльності організації, що зумовлює необхідність управління даним явищем. Правильне діагностування й прогнозування конфлікту дає змогу одержати той позитив, що полягає в самій сутності конфлікту. Особливої ваги вміння керувати конфліктом набуває за командного стилю діяльності організації.

Управління конфліктом у прямому розумінні є процесом цілеспрямованого впливу суб'єктів соціального управління на причини конфлікту для усвідомленої зміни характеру протистояння загалом чи його окремих проявів.

Управління конфліктами є цілеспрямованою системною практичною на діяльністю «уповноважених осіб, спрямована на запобігання та/ чи супровід конфліктів у професійний спосіб, з метою впливу на динаміку конфліктів і використання їх ресурсного потенціалу в інтересах тієї соціальної системи, де вони відбуваються» [39, с. 44]. Його можна розглядати також як діяльність, яка використовує сукупність методів впливу на параметри конфлікту. Інакше кажучи, це діяльність, яку орієнтовано на розробку питань, пов'язаних зі зниженням рівня ворожості між сторонами, переведенням конфлікту в русло пошуку спільного вирішення проблеми. Також це діяльність, використання методів якої, дозволяє вплинути на характеристики конфлікту, а саме на його причини, гостроту, тривалість та наслідки.

Управління конфліктом – діяльність суб'єкта конфлікту, що здійснюється

ним протягом усього конфлікту, припускаючи контроль над тим, що відбувається.

Для правильного управління конфліктами необхідно розглянути докладніше характеристики конфлікту:

– Причини конфлікту. Будь-який конфлікт має свої обґрунтовані підстави і не виникає випадково. Нижче наведено три основні категорії таких причин:

- ✓ **Об'єктивні чинники.** Вони базуються на зіткненні інтересів та різниці у цілях між людьми. Ці обставини віддзеркалюють суперечності та сприяють виникненню конфлікту.
- ✓ **Соціально-психологічні впливи.** Ці чинники спираються на негативний психологічний клімат у групі або на труднощі адаптації до колективу. Також причинами можуть бути конфлікти між поколіннями або присутність деструктивного лідера в колективі.
- ✓ **Особисті характеристики.** Ці чинники відображають індивідуальні особливості особистості в цілому і хід її когнітивних процесів. У психології існує поняття «конфліктної особистості», що включає такі ознаки, як надмірна принциповість, схильність до депресії, прагнення до переваги тощо.

Загалом, основні причини виникнення конфліктних ситуацій наведені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні причини конфліктів в організації

Серед причин виникнення конфліктів можна виокремити неправильні кроки керівництва, такі як обмеження розподілу ресурсів, нечітке визначення прав та обов'язків, взаємозалежність завдань, коли на співробітників покладається спільна відповідальність, розбіжності у цілях, цінностях та рівні освіти, дисбаланс у робочих місцях, погана комунікація тощо. Також важливо враховувати недотримання внутрішньогрупових норм поведінки та особливості характеру людей.

Керівництво повинно вирішувати, як належним чином розподілити інформацію та людські ресурси для досягнення найбільш ефективних результатів.

Важливими показниками конфлікту є [13]:

– Гострота конфлікту. Конфлікт вважається гострим, коли зіткнення виникають часто і переважно мають агресивний характер. Рівень гостроти конфлікту залежить від ситуації, а також від соціально-психологічних факторів. Такі конфлікти можуть бути короткотривалими, але водночас дуже деструктивними для сторін, оскільки швидко виснажують ресурси та підривають статус сторін.

– Тривалість конфлікту – відіграє важливу роль у впливі на групи. Довготривалі конфлікти можуть призвести до накопичення образів, що згодом може породити нові конфлікти або посилити існуючі.

– Наслідки конфлікту. Думки науковців щодо цієї характеристики розділяються. Деякі вважають, що конфлікти можуть спричинити хаос та кровопролиття, поглибити внутрішньо групові напруження та руйнування усталених порядків. Інші ж вбачають у конфліктах можливість вирішення проблем, знаходження виходу зі складних ситуацій, укріплення відносин між групами та встановлення нових норм та правил. Ці конфлікти називають інтегративними.

Конфлікт, як ми вже відзначали, може набувати різних форм. Водночас, за будь-якої природи конфлікту, ефективний менеджер повинен уміти його розуміти, аналізувати, і, управляти ним. Типову модель конфлікту наведено на

рисунку 1.4.

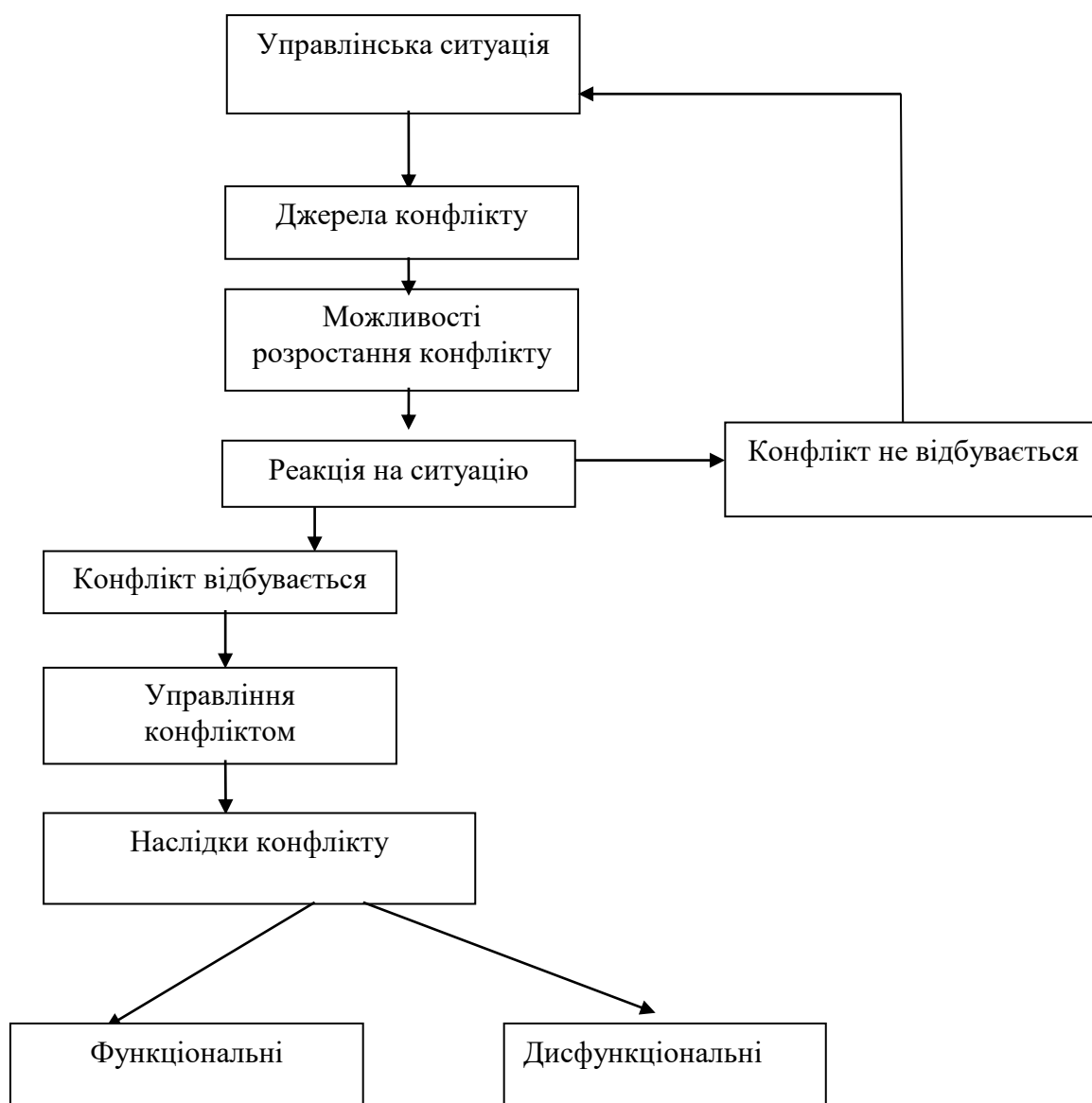


Рис. 1.4. Типова модель конфлікту

Функціональних наслідки конфлікту передбачають варіанти з його вирішенням чи пом'якшенням, підвищенням готовності до співробітництва тощо.

Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть виникнути дисфункціональні наслідки, тобто умови, які заважають досягненню цілей існування організації.

Конфліктні ситуації, аналогічно до інших управлінських ситуацій, можуть бути контрольованими або не контрольованими. Щоб перетворити не

контрольовану конфліктну ситуацію в контрольовану, керівнику потрібно володіти методами управління конфліктами.

Схему управління конфліктами в організації наведено на рис. 1.5.

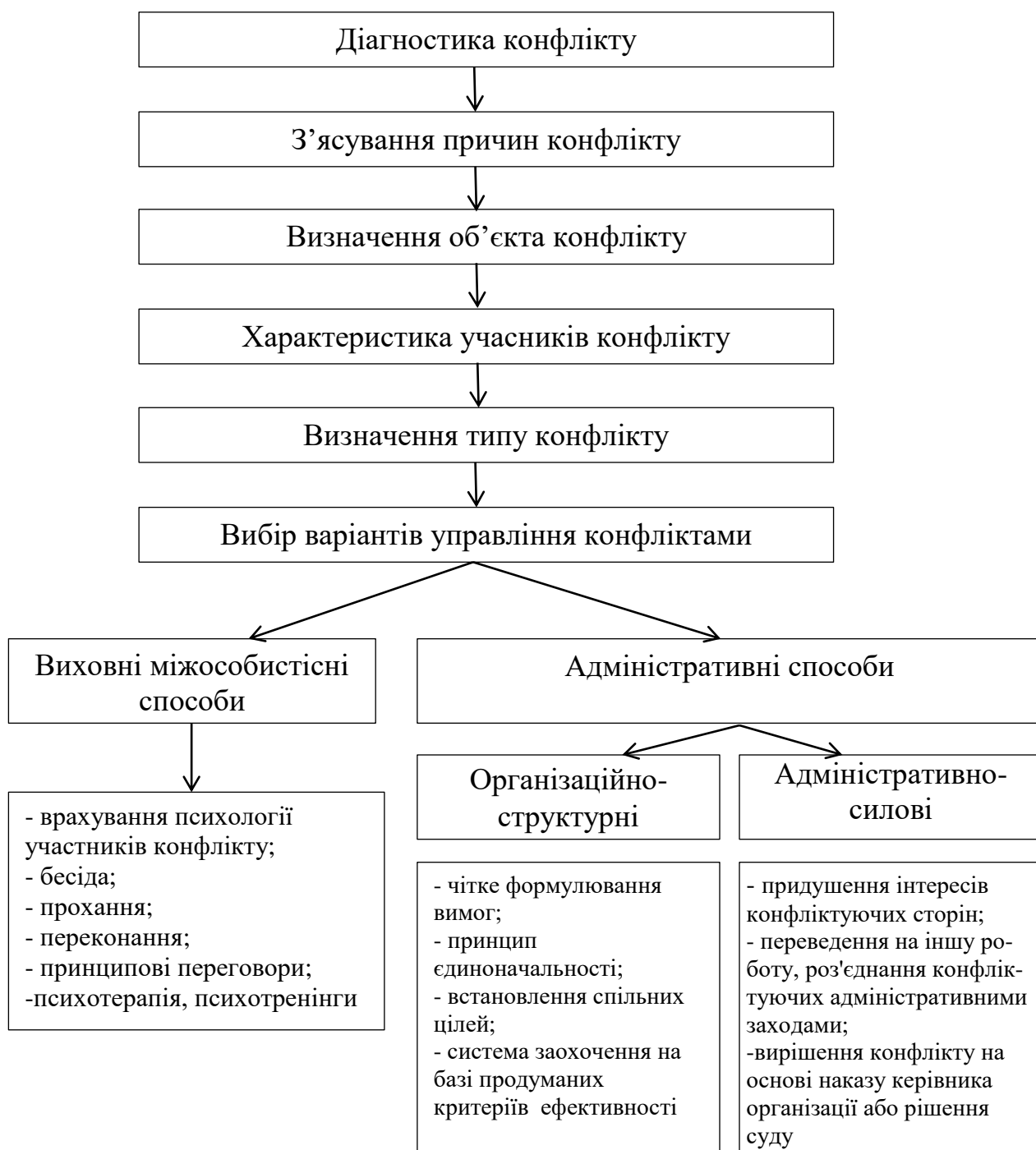


Рис. 1.5. Схема управління конфліктами в організації

Серед способів управління конфліктами виділяють внутрішньоособистісні, агресія, переговори, структурні та міжособистісні (рис. 1.6).

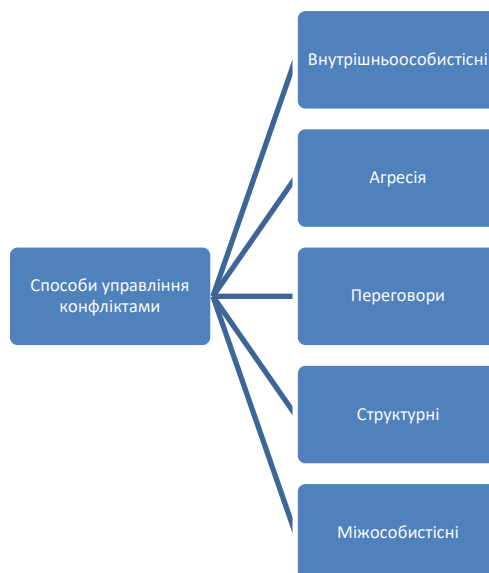


Рис. 1.6. Способи управління конфліктами

Складено за [13]

До двох основних категорій методів управління конфліктами належать міжособистісні і структурні.

I. Структурні способи вирішення конфліктів передбачають:

- пояснення робочих вимог;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів;
- встановлення загальноорганізаційних цілей;
- застосування системи винагород.

Важливо відзначити, що раціональне заохочення працівників, які сприяють досягненню загальноорганізаційних цілей, сприяє розумінню, як діяти в конфліктних ситуаціях, щоб відповідати бажанням керівництва.

II. Визначення шляхів подолання міжособистісних конфліктів є найскладнішим завданням для менеджера. Тут існує п'ять основних способів вирішення міжособистісних конфліктів, як може бути визначено шляхом поєднання цих параметрів у різних пропорціях:

- уникнення або ухилення, коли слабкий рівень наполегливості супроводжується низькою кооперативністю;
- примус або протистояння, де високий рівень наполегливості супроводжується низькою кооперативністю;

- згладжування або поступливість, коли слабкий рівень наполегливості супроводжується високою кооперативністю;
- компроміс або співпраця, де високий рівень наполегливості супроводжується високою корпоративністю;
- вирішення проблеми.

Таким чином, процес управління конфліктом є об'єктивною реальністю, існування якої залежить як від зовнішніх умов, так і від внутрішніх. Для того, щоб упоратися з конфліктом максимально ефективно, необхідно досліджувати закономірності динаміки та причини виникнення конфлікту, а також навчитися моделювати конфлікти і виробляти технології управління ними, направляючи отримані знання собі на користь.

1.3. Особливості управління конфліктами в закладах освіти

У суспільстві конфлікти є невід'ємною частиною життя. Конфлікт виступає як природна умова для людей, що взаємодіють, тому що він вважається інструментом розвитку не лише для організацій, а й для суспільства в цілому. Шляхом вдалого використання конфлікту в колективі можна виявити проблемні аспекти комунікації між членами суспільства й вирішити їх.

Конфлікти супроводжують людину, включаючи її професійну діяльність, й заклади освіти не є винятком. Відповідно до загальних закономірностей, конфлікти в закладах освіти організаціях мають свою унікальну специфіку, яка обумовлена низкою чинників.

У деяких ситуаціях конфліктні ситуації можуть порушити стабільну роботу закладу освіти та призвести до падіння її ефективності. Тому аналіз чинників, що спричиняють підвищену конфліктність в педагогічному колективі, а також розвиток гармонійних відносин, є важливою частиною управлінської діяльності.

Конфлікти в освітньому середовищі – це усвідомлене протиріччя як між членами колективу закладу освіти, які спілкуються, співпрацюють, організують

свою діяльність, так і між членами педагогічного колективу та учнями, студентами тощо, а також їх батьками.

Конфлікти в педагогічному середовищі є природними і навіть необхідними для динаміки сучасної школи. Проте недостатня підготовка педагогічних працівників та керівників закладів освіти до управління конфліктами може негативно впливати на навчально-виховний процес.

Природа конфліктів між працівниками закладу освіти із великим стажем й новачками полягає у їх різних підходах на різних етапах спільної роботи. У ситуаціях протистояння, багато досвідчених працівників закладу освіти, намагаючись відповідати сучасним вимогам, часто виносять на загальний погляд застарілі, однак, вже випробувані рішення у вигляді норм, правил, зразків і цінностей. Щодо нових співробітників, тут виникає інша ситуація. Вони уникають копіювання зразків або ідентифікації зі вже встановленими шаблонами мислення та поведінки, через що вони відчувають себе «відокремленими від колективу». Це підтверджує концепцію Л. Козера [45] про позитивні аспекти конфлікту: боротьба за статуси, ресурси та позиції серед співробітників організації стає однією з форм соціалізації в трудовому колективі.

Конфлікт у педагогічному середовищі може бути розглянутий як метод розв'язання суперечностей, що виникають під час взаємодії вчителя та учня. Даний конфлікт обумовлюється різною позицією, рівнем зрілості, життєвим досвідом та світоглядом учасників педагогічної взаємодії (сутнісні аспекти). Також враховуються розбіжності в педагогічних цілях, методах досягнення та особистих особливостях (динамічні аспекти).

Щодо взаємодії між вчителем та учнем, можна виокремити наступні функції конфлікту:

- інформативна: відзначає існування протиріч, які потребують розв'язання;
- пізнавальна: стимулювання пізнання інтересів, цінностей, позицій, що виникають у протистоянні сторін педагогічної взаємодії;

- формуюча: здобуття суб'єктами цієї взаємодії корисного досвіду вирішення конфліктних ситуацій;
- інтегративна: сприяння об'єднанню суб'єктів взаємодії на основі спільного протистояння опонентам;
- соціалізаційна: сприяння прискоренню адаптації окремих особистостей до колективу.

Таким чином, у педагогічній взаємодії особлива роль приділяється роботі з дітьми. Окрім умов виховання також слід враховувати вікові особливості учнів, що визначаються специфічними рисами поколінь, їх ціннісні переваги, звичний спосіб життя, соціальні питання, створюють ще більший конфліктний потенціал.

Учні молодших класів зазвичай менше потрапляють у конфліктні ситуації зі вчителями через характерні для цього віку короткотривалі, але інтенсивні емоційні реакції. У дитини молодшого шкільного віку формується власна позиція та думка, яка може відрізнитися від погляду дорослих, але водночас їй можуть бракувати навичок аргументації власної позиції. В ситуаціях конфлікту дитина часто очікує підтримки та допомоги від вчителя.

Старші школярі виявляють збільшений нахил до конфліктів при взаємодії зі вчителями. Це може бути зумовлено кількома чинниками: вимаганням від них більш високих стандартів при одночасно поблажливому ставленні до можливих невідповідностей; внутрішньою принциповістю в суттєвих питаннях, яка супроводжується більшою безжалісністю в менш важливих питаннях; підсиленою емоційною реакцією на власні невдачі та труднощі, які можуть набувати перебільшеного характеру і спонукати старшокласника до нерозумних дій.

Підлітковий вік, пов'язаний із пошуком самоідентифікації та самореалізації особистості, і супроводжується радикальною фізичною перебудовою організму, є найбільш конфліктним періодом.

І нарешті виділимо причини неефективної взаємодії вчителів та батьків:

I. Організаційно-педагогічні аспекти:

- використання головним чином колективних форм взаємодії з батьками;
- відсутність постійних індивідуальних контактів;
- сконцентрованість вчителя на стандартних стереотипах та застарілих методиках;
- відсутність вираженої індивідуальної педагогічної позиції;
- обмежена педагогічна культура та наявність загальнопедагогічних та методичних помилок.

II. Психолого-педагогічні аспекти:

- обмежена компетентність педагога в сфері сімейного виховання;
- недостатня увага до особистих особливостей батьків під час організації взаємин;
- переважання авторитарного підходу взаємодії між вчителем та батьками;
- нерозуміння вчителем внутрішньої позиції батьків;
- відсутність вміння педагога налагоджувати зв'язок із батьками;
- відсутність конструктивного підходу до вирішення конфліктних ситуацій;
- нееластичність мислення педагога;
- стереотипна оцінка мислення та діяльності учнів;
- застосування шаблонного підходу до дітей;
- обмежений розвиток комунікативних вмінь та навичок у педагога;
- складнощі у самоконтролі психічного стану педагога під час спілкування.

Взаємодія між вчителем та батьками може бути ефективною чи неефективною. Ефективна взаємодія вчителя та батьків характеризується стабільним, продуктивним та результативним процесом, що охоплює комунікацію, взаємини та зв'язки між учасниками виховного процесу.

Види конфліктів у педагогічній взаємодії мають корені в різних

причинах: відсутність навчальної компетенції учня; неузгодженість функціональної відповідальності в педагогічній взаємодії; невідповідність очікувань та реального стану педагогічної взаємодії; розбіжність цінностей в педагогічній взаємодії; порушення етичних норм співпраці.

Взаємодія між вчителем та батьками розглядається з погляду взаємодії таких важливих елементів, як спілкування, стосунки та зв'язки. Спілкування виступає основою розвитку взаємовідносин і може мати різні форми та напрямки: наближення (контакт), віддалення (конфлікт), доповнення (діалог). Оскільки ставлення формується та виражається у процесі спілкування, педагог повинен володіти високим рівнем комунікативних вмінь. Вибір педагогом найбільш адекватного способу висловлення свого ставлення у спілкуванні здійснюється природно та без напруження.

Саме тому в сучасних умовах розвитку суспільства необхідна якісна підготовка фахівців, які володіють знаннями, практичними вміннями та навичками у галузі педагогічної психології та управлінськими навичками, що дозволить ефективно управляти конфліктами в закладах освіти.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано основні поняття, види та структура конфлікту. Відзначено, що конфлікт є взаємним протистоянням між особами через суперечності в соціальних або особистих питаннях. Проте не всі суперечності можна назвати конфліктами. Проаналізовано багато визначень конфлікту і розглянуто його сутність.

Відзначено, що конфлікт слід розглядати як одну із форм взаємодії людей, яка базується на різноманітних реальних чи ілюзорних, об'єктивних чи суб'єктивних, протиріччях між людьми, які різною мірою усвідомлені, зі спробами їх вирішення на фоні прояву емоцій. Систематизовано основні типи та види конфліктів. Уточнено структурні елементи конфлікту.

2. Проведено аналіз сутності, причин та моделі управління конфліктами.

Відзначено, що конфлікт є невід'ємною частиною діяльності організації, що зумовлює необхідність управління даним явищем, а управління конфліктом є процесом цілеспрямованого впливу суб'єктів соціального управління на причини конфлікту для усвідомленої зміни характеру протистояння загалом чи його окремих проявів.

Визначено основні причини конфліктів та важливі показники конфлікту в організації. Уточнено типову модель конфлікту, а також схему управління конфліктами в організації. Систематизовано способи управління конфліктами.

3. Визначено особливості управління конфліктами в закладах освіти. Відзначено, що конфлікт виступає як природна умова для людей, що взаємодіють, тому що він вважається інструментом розвитку не лише для організацій, а й для суспільства в цілому. Конфлікт у педагогічному середовищі може бути розглянутий як метод розв'язання суперечностей, що виникають під час взаємодії вчителя та учня.

Визначено основні функції конфлікту щодо взаємодії між вчителем та учнем. Виділено причини неефективної взаємодії вчителів та батьків, серед них: організаційно-педагогічні та психолого-педагогічні аспекти.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

2.1. Загальна характеристика діяльності Яремчанського ліцею №2

«Яремчанський ліцей №2 Яремчанської міської ради Івано-Франківської області» [41] створено 16 липня 1956 року, із метою реалізації права громадян на освіту, гарантії загальнодоступності та безоплатності «початкової, базової та профільної середньої освіти» [35].

Яремчанський ліцей №2 є «закладом загальної середньої освіти та провадить освітню діяльність відповідно до ліцензій» [35].

Організаційно-правова форма: «комунальний заклад загальної середньої освіти» [41].

Повна назва: «Яремчанський ліцей №2 Яремчанської міської ради Івано-Франківської області» [41].

Скорочена назва: «Яремчанський ліцей №2» [41].

Бюджетування: «Бюджет Яремчанської міської територіальної громади» [41].

Форма власності – комунальна

Засновник – «Яремчанської міської ради Івано-Франківської області» [41].

Юридична адреса: «Україна, Івано-Франківська область, м.Яремче, вул. Свободи, 89» [41].

Директором ліцею у 2021 році була призначена Ольга Андріївна Садова.

Яремчанський ліцей № 2 було відкрито 16 липня 1956 року, коли «Станіславська обласна рада задовольнила прохання дирекції школи про передачу під приміщення колишнього будинку священника (на даний час не збереглося). В ньому почали навчатись учні 1-4 класів» [23].

У 1959 році «в школі було запроваджено восьмирічне навчання. 10 серпня 1961 року школі передано приміщення у Горішняку (монастирські будівлі)» [23].

У 1993 році «рішенням Яремчанського міськвиконкому Яремчанська неповна середня школа перейменована в Яремчанську загальноосвітню школу I-III ступенів №2» [23].

У вересні 1997 року «відкрито перший пусковий об'єкт нової школи» [23]. В жовтні 1999 року «методом народної будови відкрито другий пусковий об'єкт нової школи» [23]. В грудні 2017 року «було освячено і запущено третій пусковий об'єкт нової школи» [23].

28 січня 2021 року, «керуючись ст. 33 Закону України "Про повну загальну середню освіту" та ст.22 Закону України "Про освіту" Яремчанську ЗОШ I-III ст. №2 було перейменовано на Яремчанський Ліцей №2 Яремчанської міської ради Івано-Франківської області» [23].

Метою Яремчанського ліцею №2 «є реалізація права громадян на рівний доступ до якісної освіти та здобуття повної загальної середньої освіти» [35].

Яремчанський ліцей №2 самостійно планує власну діяльність відповідно з Програмою розвитку, річним планом, в відображаються найважливіші питання діяльності закладу, а також визначаються перспективи розвитку. Освітній процес в Яремчанському ліцеї №2 реалізується відповідно з освітньою (освітніми) програмою (програмами), які розроблено та затверджено відповідно з порядком, визначеним Законом України «Про освіту» [1] та іншими законами.

Досліджуваний заклад освіти здійснює освітній процес, структура якого наведена на рис. 2.1.

З представленого рисунка випливає, що триступінчаста освітня модель повною мірою передбачає здобуття освіти в тому обсязі, який передбачений регламентуючими актами та законодавством в освітній сфері в Україні.

Як бачимо з рис. 2.1, перший ступінь передбачає отримання початкової освіти.

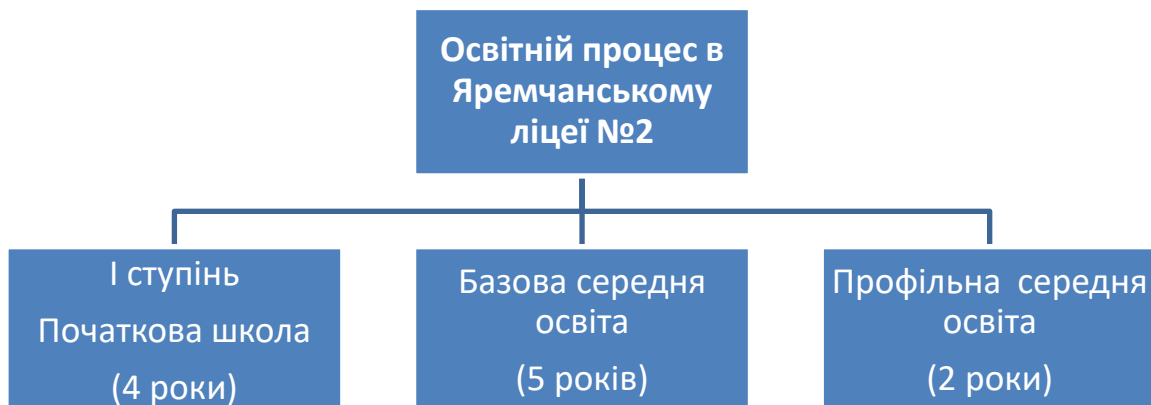


Рис. 2.1. Освітній процес в Яремчанському ліцеї №2

Другий ступінь – базова середня освіта забезпечує освоєння освітніх програм базової загальної освіти, умови становлення та формування особистості учня, його нахилів та здібностей до соціального визначення.

Третій ступінь – повна загальна освіта (профільна) є завершальним етапом загальноосвітньої підготовки, що забезпечує освоєння учнів загальноосвітніх програм «повної загальної середньої освіти» [35].

Заклад освіти може надавати населенню, підприємствам, установам та організаціям додаткові освітні послуги, які не передбачені відповідними освітніми програмами та державними освітніми стандартами:

- навчання за додатковими освітніми програмами;
- заняття з поглибленим вивченням предметів, що навчаються.

Для учнів проводяться такі курси:

- з підготовки учнів до вступу у середні та вищі професійні освітні установи;

- з вивчення іноземних мов;
 - з підготовки до навчання у першому класі;
- та гуртки:
- з навчання крою та шиття, в'язання, танцям;

- створення студій живопису, графіки;

- створення груп зі зміцнення здоров'я (загальнофізична підготовка).

Режим роботи Яремчанського ліцею №2 - п'ятиденний навчальний тиждень. За рішенням педагогічної ради, з урахуванням побажань батьків та учнів, в Яремчанському ліцеї №2 може бути запроваджено інший режим роботи.

З дня відкриття школа надає освітні послуги для населення спочатку села Дора, а в подальшому м. Яремче, які орієнтовані на середнього учня. Протягом багатьох років успішність у школі становить 100%, якість навчання стабільна. Щороку школа дає досить велику кількість медалістів. Учні школи успішно складають ЗНО, серед яких є й високі результати. В рейтингу закладів освіти України Яремчанський ліцей № 2 за результати ЗНО перебуває на середніх позиціях 3557 з 7264, що є, однак, досить високим показником для сільської школи.

Щорічно учні школи стають призерами у різних олімпіадах, інтелектуальних конкурсах, телекомунікаційних проектах. Систематична робота педагогічного колективу по роботі з обдарованими дітьми дозволила досягти високих результатів.

Діяльність Яремчанського ліцею № 2 фінансується відповідно до законодавства за рахунок бюджетних коштів. Заклад відповідає за своїми зобов'язаннями в межах грошових коштів, що знаходяться в його розпорядженні. В Яремчанському ліцеї № 2 складається та затверджується кошторис. Заклад освіти має право залучати сторонні організації, які мають ліцензії на освітні та інші види діяльності;

У 2022 році бюджет Яремчанського ліцею № 2 складав 17587567,09 грн. В його структурі основну частину складала оплата праці – 14141853,65 або 80,41 % (рис. 2.2). Також значною є частка використання товарів та послуг – 19,51% або 3431312,44 грн. А от видатки на соціальне забезпечення та інші видатки є незначними – менше 1 відсотка.

В структурі використання товарів та послуг (рис. 2.3) 62,44% або 2142388,44 грн. складають витрати за статтею «Оплата комунальних послуг та

енергоносіїв» [14]. Також значною є частка статті «Предмети, матеріали, обладнання та інвентар» [14] 679824 грн. або 19,81 %, «Продукти харчування» - 457000 грн. або 13,32 %. На статтю «Оплата інших послуг» припадає 132100 грн. або 3,85 %.

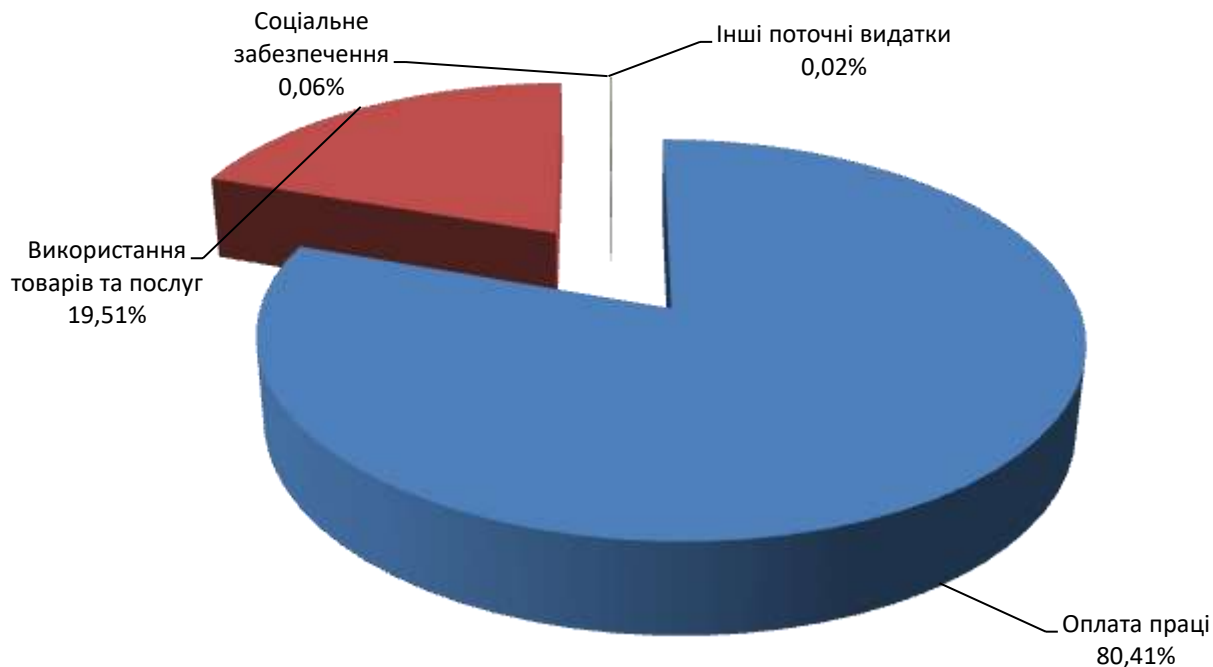


Рис. 2.2. Структура бюджету Яремчанського ліцею № 2 у 2022 році
Складено за [14]

Якщо дивитись за окремими статтями витрат, то вони наступні:

В групі «Ремонт»:

- Капітальний ремонт котельні – 685 339 грн
- Режимна наладка та випробовування котлів – 30 807 грн

В групі «Придбання»:

- генератор – 66000 грн.;
- запчастини до шкільного автобуса – 27124 грн.;
- будівельні матеріали для ремонту – 19706 грн.;
- унітази, витяжки для санвузлів – 8540 грн.;
- миючі засоби – 9057 грн.;

- інструменти (шуруповерт, перфоратор, «болгарка», гілкоруб садовий) – 12285 грн.;
- меблі та навчальні засоби для ресурсної кімнати – 40700 грн.;
- сухий басейн – 9700 грн.;
- спортінвентар – 50000 грн.;
- витрати на укриття – 7417 грн.;
- матеріали для додаткового освітлення в укритті – 5882 грн.

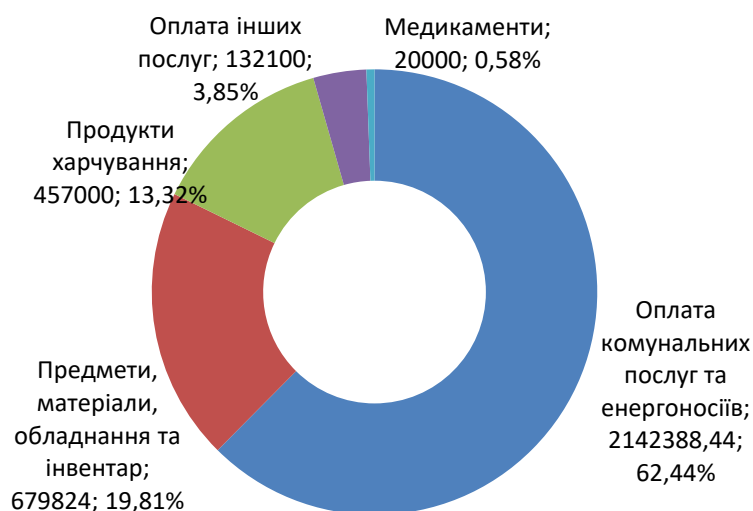


Рис. 2.3. Структура використання товарів та послуг в Яремчанському ліцеї № 2 у 2022 році

Складено за [14]

Стан матеріальне забезпечення Яремчанського ліцею № 2 є наступним:

- 20 навчальних класів з комп'ютерами і телевізорами;
- 2 комп'ютерні класи;
- 1 мультимедійний клас;
- 2 класи групи подовженого дня;
- спортивна і актові зали;
- їдальня;
- ресурсна кімната;
- рекреаційні зони;

- світлиця;
- каплиця;
- спортивний майданчик;
- 2 ігрові майданчики;
- укриття.

Комп'ютерне забезпечення складає:

- 27 класних кімнат оснащені сучасним комп'ютерним обладнанням і телевізорами. (у кожному класі 1 комп'ютер і 1 телевізор).

- Заклад забезпечено інтернет-покриттям (WF та дротовим) на 100% з допомогою провайдерів Uteam та IT-люкс;

У ліцеї працює 2 кабінети інформатики. У них встановлено навчальний комп'ютерний комплекс (15+1) із ліцензованим програмним забезпеченням, всі ПК знаходяться у локальній мережі і підключені до мережі Internet. Також 4 з 9 кабінетів (не навчальних) оснащені сучасним комп'ютерним обладнанням.

В ліцеї використовується 1 інтерактивна дошка, 5 сканерів та 4 принтери, 3 проектори, 4 ксероксів 28 телевізорів.

У розпорядженні вчителів понад 100 електронних підручників зі всіх предметів.

Структура управління Яремчанським ліцеєм № 2 представлена на рисунку 2.4.

Безпосереднє керівництво Яремчанським ліцеєм № 2 здійснює директор ліцею, яким може бути громадянин України, що має вищу педагогічну освіту, а також стаж педагогічної роботи не менше ніж 3 роки. Заступники директора Яремчанського ліцею № 2 призначаються на посаду й звільняються із неї директором закладу освіти. Вищим органом самоврядування Яремчанським ліцеєм № 2 є конференція трудового колективу. У період між конференціями трудового колективу функціонує Рада Яремчанського ліцею № 2.

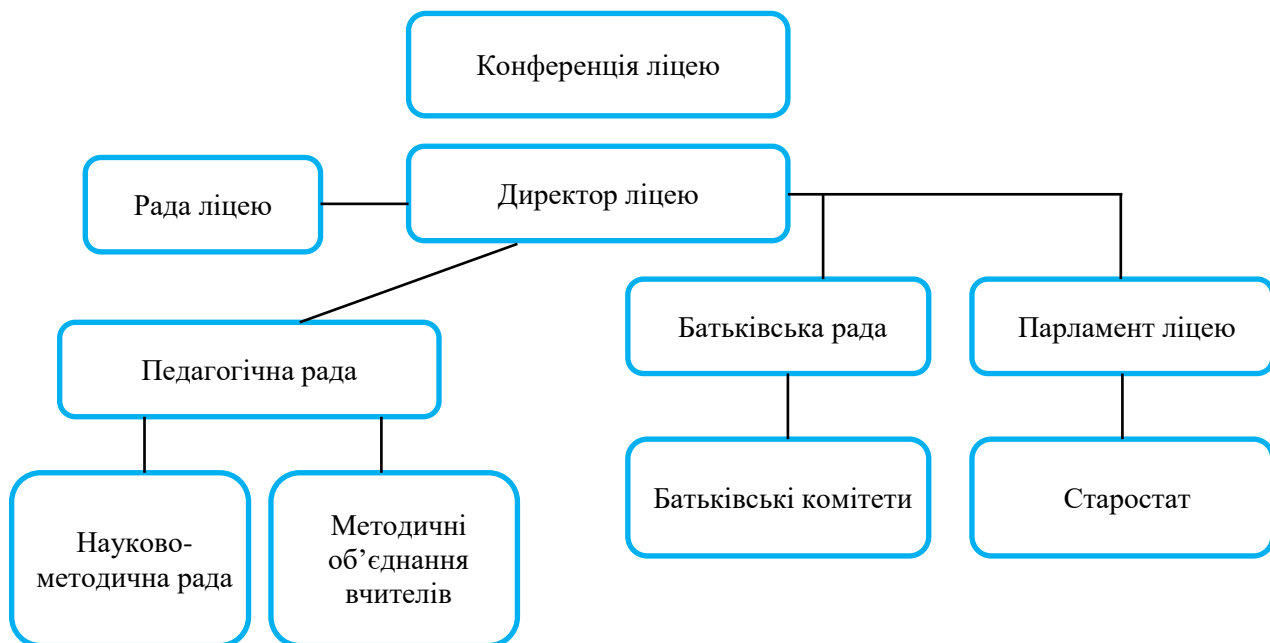


Рис. 2.4 Структура управління Яремчанським ліцеєм № 2

Управлінські рішення приймаються за наслідками вивчення якості освітнього процесу. Підсумки роботи структурних підрозділів, якісні та кількісні результати навчання та виховання обговорюються на педагогічних радах та Раді ліцею, нарадах при директорі, заступниках, виробничих нарадах, науково-методичній раді. Обґрунтовано та своєчасно проводяться адміністративні, корекційні та регулюючі заходи щодо стабільного функціонування освітньої системи.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення Яремчанського ліцею №2

Забезпеченість закладу освіти трудовими ресурсами разом з ефективністю їх використання визначають обсяги й своєчасність виконання усіх послуг з надання освітніх послуг. Основними завдання аналізу є: дослідження рівня кадрового забезпечення закладу освіти; оцінка ефективності використання кадрів закладу освіти; виявлення можливостей для покращення та ефективнішого використання кадрів в закладі освіти

Особливу увагу слід приділити аналізу забезпеченості закладу освіти кадрами найважливіших професій, у разі це, безумовно, вчителі і

адміністративний персонал.

В таблиці 2.1 наведено список та чисельність посад в Яремчанському ліцеї № 2 у 2022 році

Таблиця 2.1

Список та чисельність посад в Яремчанському ліцеї № 2 у 2022 році

Назва посади	Розрахунок потреби, ос.	Фактична кількість, ос.	Забезпеченість потреби, %
Директор	1	1	100
Заст. директора	2	2	100
Пед.-організатор	1	1	100
Практичний психолог	1	1	100
Соціальний педагог	1	1	100
Вчитель	47	43	91,49
Асистент вчителя	3	3	100
Вихователь групи дітей 5-річного віку	1	1	100
Завідувач бібліотекою	1	1	100
Бібліотекар	1	1	100
Прибиральниця	10	9	90
Секретар	1	1	100
Бухгалтер	1	1	100
Водій шкільного автобуса	1	1	100
Інженер-програміст	1	1	100
Медсестра	1	1	100
Двірник	1	1	100
Робітник	2	1	50
Всього	77	71	96,19

Аналізуючи чисельність посад, що склалися в організації в 2022 році, бачимо, що забезпеченість потреби працівників виконана на 96,19 %, що зумовлено тим, що багато працівників поєднують кілька посад поспіль, наприклад: директор-вчитель, завуч-вчитель, вчитель-керівник гуртка, прибиральниця-двірник тощо. Тому багато працівників змушені працювати за сумісництвом, чим покривають різницю в планах. Водночас, частина працівників працює не на повне навантаження, це переважно прибиральниці або педагоги-пенсіонери. Таким чином, бракує 4 вчителів, потреба виконана на 91,49%, 1 прибиральницю (90%) та 1 робітника (50%). По адміністративно-

управлінському персоналу показники є оптимальними й складають 100%.

Середньооблікова чисельність працівників Яремчанського ліцею № 2 в 2022 році у порівнянні із 2020 роком зросла на одну людину (69 проти 66 осіб) (темп зростання склав 1,5 %), тому що в 2022 році прийнято на роботу одного технічного працівника (таблиця 2.2 та рис. 2.5).

Таблиця 2.2

Динаміка складу персоналу Яремчанського ліцею № 2 в 2018-2022 рр.

Кількість працівників	2018	2019	2020	2021	2022
Навчально-педагогічних	45	43	46	45	47
Інших	22	21	21	21	20
Всього	67	64	67	66	67

Таким чином, у середньому в Яремчанському ліцею № 2 у 2018-2022 рр. працювало 66 працівників, з яких 45 педагогів (68,28 %) і 20 - інших працівників (31,72%) (рис. 2.6).



Рис. 2.5. Динаміка складу персоналу Яремчанського ліцею № 2 у 2018-2022 рр.

Склад навчально-педагогічних працівників в Яремчанському ліцею № 2 в 2022 рр. за званнями наведено в таблиці 2.3.

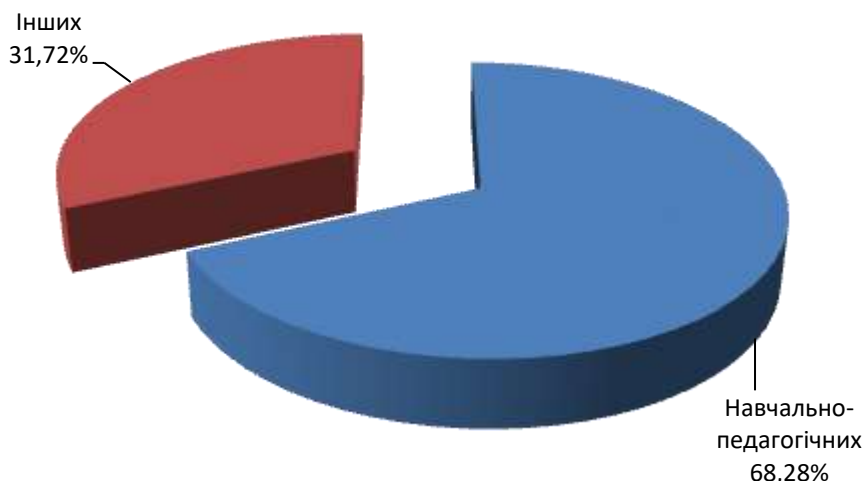


Рис. 2.6. Середні частки персоналу Яремчанського ліцею № 2 в 2018-2022 рр.

Як бачимо з рисунку 2.7 найбільшими є частки вчителів вищої категорії (33,33 %) та вчителів-спеціалістів (30,00 %). Це зумовлює й вікову структуру навчально-педагогічних працівників в Яремчанському ліцеї № 2 в 2022 рр.

Таблиця 2.3

Склад навчально-педагогічних працівників в Яремчанському ліцеї № 2 в 2022 рр., осіб

Звання	Осіб
Вчитель методист	5
Старший вчитель	11
Вчитель вищої категорії	20
Вчитель I-категорії	5
Вчитель II-категорії	1
Спеціаліст	18

На рисунку 2.7 наведені частки навчально-педагогічних працівників в Яремчанському ліцеї № 2 за званнями в 2022 рр.

Оскільки підприємство є закладом освіти, акцентуємо увагу на наступних категоріях працівників: вчителі та працівники апарату управління Яремчанського ліцею № 2.



Рис. 2.7. Склад навчально-педагогічних працівників в Яремчанському ліцеї № 2 в 2022 рр., %

Кваліфікаційний рівень працівників багато в чому залежить від їхнього віку, стажу роботи, освіти тощо. Тому у процесі аналізу вивчають зміни у складі працівників за даними ознаками (таблиця 2.4).

За результатами аналізу складу персоналу Яремчанського ліцею № 2 у 2020-2022 рр., можемо дійти висновку, що впродовж останніх трьох років чисельність АУП залишалася незмінною і становила 3 особи. Чисельність педагогічного персоналу зросла на 1 особу, середній вік працівників стабільно знижується. Це показує, що молоді педагоги поповнюють склад персоналу. Частка керівників та спеціалістів з вищою освітою збільшується з 2020 року до 2022 року на 3 %, із іншою, навпаки, зменшується на 8 %. Більшість кадрів мають трудовий стаж понад 5 років, це говорить про їх високий рівень. Фахівців, що підвищують кваліфікацію, на жаль, не багато всього по 1 особі у 2020 та 2020 році. Аналізуючи структуру персоналу за статтю, помітно, що чоловіків набагато менше, ніж жінок.

Оскільки зміни якісного складу персоналу відбуваються внаслідок його руху, то дану питанні при дослідженні слід приділити додаткову увагу (таблиця 2.5).

Таблиця 2.4

Якісний склад персоналу Яремчанського ліцею № 2 у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2022 до 2020, у %
1	2	3	4	5
Чисельність АУП, ос.	3	3	3	100
Чисельність педагогів, ос.	43	42	44	102
Чисельність технічного персоналу, ос.	21	21	20	95
Середній віковий склад, років				
- керівників АУП	55	58	53	104
- керівників середньої ланки	49	49	48	98
- спеціалістів	38	39	40	105
Частка працівників, %				
- з вищою освітою	76	77	78	103
- зі іншою освітою	24	23	22	92
Співвідношення вищої та середньої освіти	3,15:1	3,35:1	3,55:1	-
За трудовим стажем, ос.				
- до року	-	1	-	-
- 1-2 роки	5	4	4	80
- 2-5 років	10	8	9	90
- понад 5 років	52	53	53	102
Чисельність працівників, що підвищують кваліфікацію в різних освітніх формах, ос.	1	-	1	100
Структура персоналу за статтю, ос.				
- чоловіки	11	10	12	109
- жінки	56	56	55	98

Коефіцієнт обороту прийому розраховується за формулою [5, с. 336-337]:

$$K_n = Ч_n / Ч_{сер.} * 100\%, \quad (2.1)$$

де Чп. – кількість прийнятих за період, ос.,

Чсер. - середньооблікова чисельність за період, ос.;

Коефіцієнт обороту із вибуття розраховується за такою формулою [5, с. 336-337]:

$$K_z = Ч_z. / Ч_{сер.} * 100\%, \quad (2.2)$$

де Чз. – кількість тих, що вибули за період, ос.

Коефіцієнт сталості кадрів розраховується за формулою [5, с. 336-337]:

$$Kc. = (Чпп. - Чз.) / Чсер. * 100\%, \quad (2.3)$$

де Чпп. - чисельність персоналу на початок періоду, ос.,

Чз. – кількість тих, що вибули за період, ос.

Чсер.– середньооблікова чисельність за цей період, ос.

Таблиця 2.5

Дані про наявність та рух педагогічного персоналу Яремчанського ліцею № 2 у 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність педагогів та АУП, ос.	46	45	47
Прийнято працювати, ос.	1	-	2
Вибули, ос.:			
- за власним бажанням	1	2	-
- за порушення трудової дисципліни	-	-	-
Коефіцієнт обороту із прийому працівників	0,02	-	0,04
Коефіцієнт обороту із вибуття працівників	0,02	0,04	-
Коефіцієнт сталості кадрів	1	0,97	1

Аналізуючи чисельність педагогічного складу та працівників ш Яремчанського ліцею № 2, бачимо, що кількість працівників становила 46 осіб у 2020 р., 45 у 2021 році, а у 2022 році – 47. В 2020 році було прийнято на роботу 1 особу, звільнилися за власним бажанням також 1 особа. У 2021 році звільнилося 2 особи і нікого не було прийнято, в 2022 році було прийнято 2 особи. Загалом можна стверджувати відносну сталість складу педагогічного персоналу, що і показує коефіцієнт сталості кадрів. Однак, у 2021 році відзначається зниження сталості кадрів, яке становить 0,97, чому послужило звільнення 2 працівників за власним бажанням.

Як видно з наведених даних, ліцей використовує трудові ресурси досить повно.

Динаміка складу персоналу Яремчанського ліцею № 2 в 2018-2022 рр. зумовлена відповідною динамікою кількості учнів на усіх рівнях в ліцеї, яка наведена у таблиці 2.6 та на рисунку 2.8.

Таблиця 2.6

Динаміка кількості учнів Яремчанського ліцею № 2 в 2018-2022 рр.,
учнів

Кількість учнів	2018	2019	2020	2021	2022	В середньому
Початкова школа	133	131	129	133	134	132
Базова середня освіта	170	165	168	164	171	167,6
Профільна середня освіта	48	52	53	57	45	51
Всього	351	348	350	354	350	350,6

Як бачимо в 2022 році загальна кількість учнів у Яремчанському ліцеї № 2 є також стабільною, якщо говорити про середній показник. Водночас, вищими за середні є показники базової середньої освіти 171 проти 167,6, а от показники профільної середньої освіти мають негативну динаміку 45 у 2022 році проти 57 у 2021 і проти 51 у середньому за 5 років.

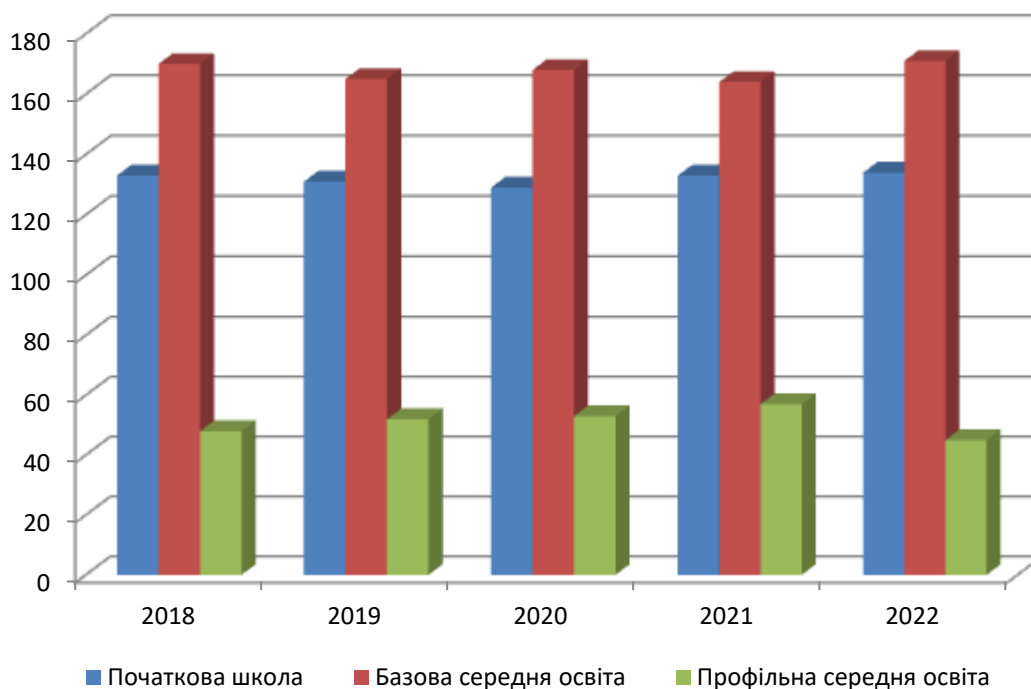


Рис. 2.8. Динаміка кількості учнів Яремчанського ліцею № 2 у 2018-2022 рр.

Таким чином, проведений аналіз діяльності Яремчанського ліцею № 2 показав стабільність показників розвитку, зокрема, щодо кількісного й якісного складу педагогів, а також учнівського складу.

2.3. Причини виникнення конфліктів та шляхи їх врегулювання в Яремчанському ліцеї № 2

Як і в будь-якому закладі, особливо тому, де є багато контактів між людьми, у Яремчанському ліцеї № 2 виникають конфліктні ситуації, які у певному сенсі привносять у роботу закладу освіти розлади й неорганізованість. Не аналізуючи позитивний вплив конфліктів, негативні сторони перебігу конфліктних ситуацій супроводжуються сповільненням та зниженням якості роботи, а також зниженням показників її ефективності, що у цілому може позначатися на перебігу навчального процесу й якості здобутої учнями освіти.

Причинами конфлікту в закладі освіти є такі моменти:

- конфлікти у питаннях зміни програми навчання;
- розбіжності у питаннях про посади;
- конфлікт у питаннях заміщення працівників під час відсутності одного з них;
- високе навантаження педагогів.

Як правило, причини конфліктів в закладі освіти можна об'єднати у групи: конфлікти, які базуються на розбіжностях у організації навчальної діяльності й розбіжності, які базуються на умовах роботи.

Для вивчення причин виникнення педагогічних конфліктів використовувалися різні опитувальники.

В парі «вчитель-учень» проводився аналіз методом ранжування, яке дозволяє виявити найбільш значущі якості вчителів. В таблиці 2.7 наведено позитивні риси вчителів у педагогічному спілкуванні на думку учнів.

Із таблиці 2.7 видно, що у верхніх місцях ранжованого ряду перебувають справді гуманістичні моральні якості. Більшість дітей вважають, що вчитель має бути, перш за все, добрим (22 %) та бути емоційно витриманим, тобто не зриватися та не кричати на дітей (12 %).

Дослідження показало, що учні хочуть бачити у своїх вчителях не тільки носіїв знань, а й людей уважних, терпимих, справедливих, із почуттям гумору.

У процесі дослідження також було виявлено негативні якості вчителів, на думку учнів, таблиця 2.8.

Таблиця 2.7

Позитивні риси вчителів у педагогічному спілкуванні

Місце у ранжованому ряді	Моральні якості вчителів	Кількість учнів в абсолютних цифрах	Кількість учнів у %
1	Доброта	11	22,00%
2	Самовладання	6	12,00%
3	Доброзичливість	5	10,00%
4	Життєрадісність	4	8,00%
5	Безконфліктність	4	8,00%
6	Простота	4	8,00%
7	Любов до дітей	3	6,00%
8	Справедливість	3	6,00%
9	Професійна компетентність	3	6,00%
10	Чесність	3	6,00%
11	Уважність до дітей	1	2,00%
12	Чуйність	1	2,00%
13	Ввічливість	1	2,00%
14	Працьовитість	1	2,00%
15	Чуйність	0	0,00%
16	Товариськість	0	0,00%
17	Вибагливість	0	0,00%
18	Людяність	0	0,00%
19	Чарівність	0	0,00%
20	Терпимість, терпіння	0	0,00%
21	Ерудиція	0	0,00%
Разом		50	100,00%

З таблиці 2.8 видно, що грубість, нетактовність, несправедливість, приниження гідності особистості учнів тощо відхилення проявляються у вчителів. Найбільше учнів відзначили такі негативні якості як: несправедливість 30% та неповажне ставлення до учнів 24%.

Отже, випадки відхилення від норм моральної поведінки у дітей вчителів не схильний пояснювати протиріччям його внутрішнього розвитку, психологічними труднощами підліткового віку і тим більше некоректністю власних педагогічних дій, хоча саме для такого пояснення є досить серйозні

підстави: відхилення від пред'явлених учнями моральних вимог .

Таблиця 2.8

Негативні риси вчителів у педагогічному спілкуванні

Місце у ранжованому ряді	Моральні якості вчителів	Кількість учнів в абсолютних цифрах	Кількість учнів у %
1	Несправедливість	15	30,00%
2	Неповажне ставлення до особи учня, пониження його гідності	12	24,00%
3	Некоректне ставлення до учнів	7	14,00%
4	Нестриманість	7	14,00%
5	Байдуже ставлення до предмету	7	14,00%
6	Нетактовність	2	4,00%
Разом		50	100,00%

Для аналізу можливих причини конфліктів у парах «вчитель-вчитель», «вчитель-адміністратор» було опитано 17 вчителів та 3 осіб з АУП (директор та його заступники).

Результати опитування наведені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Основні причини конфлікту в колективі

Причина конфлікту	Вибір	Частка
Незадоволеність матеріальною винагородою	9	45,00%
Незадоволеність організацією навчального процесу	10	50,00%
Велика кількість громадської роботи, що не оплачується	12	60,00%
Неповажне ставлення до працівників з боку адміністрації	13	65,00%
Велика кількість «неформальних лідерів», які диктують свої умови	10	50,00%
Перекладання чужих обов'язків на вчителів	5	25,00%
Незручний розклад занять	13	65,00%
Неефективне використання ресурсів, робочого часу	7	35,00%
Розбіжності між старшим та молодшим поколіннями в організації навчального процесу	3	15,00%
Емоційна неврівноваженість, нетактовне ставлення один до одного	9	45,00%
Нерівномірний розподіл педагогічного навантаження	12	60,00%
Адміністративні зловживання, несправедливий розподіл пільг	11	55,00%

З таблиці 2.9 видно, що найбільшим приводом конфлікту виступає неповажне ставлення керівництва (авторитарний стиль), а також незручний розклад занять – по 65%. Найбільше конфліктних ситуацій серед вчителів виникає через проблему педагогічного навантаження. За даними опитування, цю проблему вважають головною причиною конфліктів 75% вчителів. Ці вчителі рівномірно не задоволені як надмірним, так і недостатнім навантаженням. Крім того, напружену обстановку та конфлікти у колективах вчителів також викликають необгрунтовані переваги та пільги, якими користуються певні категорії працівників, на думку значної частини вчителів (55%).

Необхідно також визначити, що певна ситуація є конфліктною і потребує вирішення шляхом переговорів. Ми свідомо не наводимо конкретних прикладів конфліктних ситуацій, однак, виділимо їх особливості.

Зокрема, те, що конкретна конфліктна ситуація дозволяє визначити такі її ознаки:

- наявність протистояння та явних розбіжностей з питання переведення на посаду чи несправедливого розподілу пільг;
- усвідомлення цього протистояння кожним учасником;
- наявність дій по відношенню один до одного з метою завершити це протистояння.

В конфлікті кожен діяв та намагався вивести рішення на свою користь.

Внаслідок певної конфліктної ситуації, не було досягнуто мети переговорів у конфліктній ситуації, що стало приводом для звільнення співробітника.

Виходячи з усього вищесказаного, підхід до цих переговорів можна визначити як «конфронтаційний». В цьому випадку виявляється більше неконструктивних ознак у переговорах. І конфлікт було вичерпано шляхом звільнення конфліктної сторони.

Для дослідження в рамках роботи конфліктних ситуацій в організації було також проведено емпіричне дослідження.

В Яремчанському ліцеї № 2 було проведено опитування у формі анкетування для виявлення стилю спілкування під час переговорів. Також було проведено опитування для визначення прихильності людини до певного типу поведінки у конфлікті (опитувальник Томаса).

Емпіричний об'єкт дослідження – співробітники Яремчанського ліцею № 2.

Вибіркове;

Репрезентативне дослідження;

Генеральна сукупність – 67 осіб, усі співробітники ліцею, відбір – 20 осіб;

При відборі застосовувалася випадкова вибірка, стратифікований відбір.

В результаті проведеного опитування серед адміністративно-управлінського персоналу ліцею було з'ясовано, що 33 % опитаних використовують стиль поступливість, а метою є угода, 42 % опитаних – співпрацю, а метою – рішення, отримане швидко та у згоді з партнерами, 25% опитаних переслідують за мету перемогу у переговорах, а використовують стиль жорсткого наступу.

У процесі переговорів такі співробітники внаслідок свого жорсткого наступу можуть спровокувати опонента на прояв емоцій та подальше наслідування їх.

За підсумками дослідження на підставі опитувальника Томаса було виявлено, що більше половини опитаних (60%) дотримуються стилю компромісу в конфліктній ситуації, 25% дотримуються стилю ухилення, а 10% – стилю згладжування, але слід відзначити і наявність співробітників, які використовують стиль примусу в конфлікті.

Також було проведено спостереження із метою виявлення загальних принципів ведення переговорів при врегулюванні внутрішніх конфліктів в закладі освіти. У результаті дослідження було виявлено, що для співпраці 3 співробітники використовували заздалегідь підготовлений план з розробленими тезами, які охоплювали основні питання конфліктної ситуації. Багато

працівників під час розжарювання ситуації переходили на дратівливий тон, що ускладнювало подальше проведення переговорів щодо врегулювання конфліктів, дані співробітники більше керувалися емоційними поривами, аніж принципами ведення переговорів. Карту спостережень поведінки працівників наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Карта спостереження

Аргументація доказів	Присутня	Присутня частково	Відсутня
Підготовка до переговорів (план, хід, сценарій)	Підготовка плану переговорів	Нариси загальних тез	Відсутність підготовки
Стилі ділового спілкування: - повчальний тон	Відсутній	Іноді проявляється	Домінуючий у спілкуванні
- підбадьорливий тон, який вселяє впевненість	Проявляється завжди	Проявляється іноді, час від часу	Не проявляється
- тон, що викликає бажання заперечувати	Ніколи не проявляється	Проявляється в деяких ситуаціях	Проявляється завжди
- емоційно не позначений, орієнтований на передачу інформації тон	Проявляється завжди, коли потрібно просто передати інформацію	Проявляється в більшості випадків	Дратівливий тон

В результаті аналізу документів про проведення переговорів було з'ясовано, що результатів переговорів не було досягнуто. Протокол ведення переговорів при врегулюванні конфлікту не показав його конструктивного вирішення, а описав лише процес протиборства сторін. Однак, відповідно до карти спостереження, можна сказати, що негативним моментом внаслідок конфлікту стали такі чинники, як відсутність підготовки до переговорів, присутність дратівливого тону у спілкуванні, що відображено в таблиці 2.11.

Таким чином, більшість співробітників в сфері АУП закладу освіти використовують стиль суперництва, що може не сприяти позитивному результату конфлікту.

Таблиця 2.11

Результати дослідження щодо дотримання загальних принципів ведення переговорів при врегулюванні конфліктів

Метод	Чинники, які позитивно впливають на ведення переговорів при врегулюванні конфліктів	Чинники, що негативно впливають на ведення переговорів при врегулюванні конфліктів
Опитування у формі анкетування	Більшість співробітників використовують стиль співпраці	Наявність співробітників, схильних примушувати в конфліктній ситуації, що ускладнює її вирішення.
Аналіз документів (протокол ведення переговорів)	Правильна політика закладу у випадку конфліктних ситуацій – проведення переговорів.	Не досягнення результату у врегулюванні конфлікту шляхом переговорів. За наявності договору його пункти порушуються. Відсутність чіткого плану у переговорах.
Спостереження	Загальна доброзичливість у колективі. Високий рівень професіоналізму	Наявність співробітників, які виключають примирення внаслідок переговорів. Дотримання емоційних сплесків, відсутність чіткого дотримання принципів ведення переговорів.

Процес проведення переговорів щодо врегулювання конфліктів необхідно розширювати, поглиблювати та впроваджувати. Це може бути важливим чинником в урегулюванні конфлікту в закладі освіти.

Таким чином, чітке дотримання принципів ведення переговорів при врегулюванні конфліктів дозволить раціонально вирішити конфлікт, що виник. Загальна атмосфера процесу переговорів, тон учасників конфлікту, детальний розгляд суттєвих проблем, не відволікання на сторонні проблеми, аргументування фраз забезпечить врегулювання конфлікту.

Висновки до розділу 2

1. Дано загальну характеристику діяльності Яремчанського ліцею №2.

Наведено основні дані щодо діяльності Яремчанського ліцею №2 та огляд його історичних віх існування. Охарактеризовано освітній процес досліджуваного закладу освіти і його структуру, яка має треступінчастий характер. Відзначено, що заклад освіти може надавати населенню, підприємствам, установам та організаціям, окрім, основних, і додаткові освітні послуги, які не передбачені відповідними освітніми програмами та державними освітніми стандартами.

Показано, що діяльність Яремчанського ліцею № 2 фінансується відповідно до законодавства за рахунок бюджетних коштів. Наведено докладну характеристику їх розподілу у 2022 році. Також охарактеризовано структуру управління Яремчанським ліцеєм № 2

2. Проведено аналіз кадрового забезпечення Яремчанського ліцею №2. Відзначено, що забезпеченість закладу освіти трудовими ресурсами разом з ефективністю їх використання визначають обсяги й своєчасність виконання усіх послуг з надання освітніх послуг. Проаналізовано список та чисельність посад в Яремчанському ліцеї № 2 у 2022 році і відзначено домінування у ній педагогічних працівників.

Проведено аналіз складу навчально-педагогічних працівників в Яремчанському ліцеї № 2 в 2022 р. за званнями і відзначено домінування в ньому фахівців вищої категорії. Проаналізовано рух педагогічного персоналу Яремчанського ліцею № 2 у 2020-2022 рр. і відзначено, що ліцей використовує трудові ресурси досить повно. Аналіз загальної кількості учнів в Яремчанському ліцеї № 2 показав, що вона є стабільною, якщо говорити про середній показник.

3. Визначено причини виникнення конфліктів та шляхи їх врегулювання в Яремчанському ліцеї № 2. Відзначено, що у якій і у будь-якому закладі, де є багато контактів між людьми, в Яремчанському ліцеї № 2 виникають конфліктні ситуації, які у певному сенсі привносять у роботу закладу освіти розлади й неорганізованість. Визначено основні причини конфлікту в закладі освіти.

Визначено позитивні та негативні риси вчителів у педагогічному

спілкуванні на думку учнів, а також основні причини конфлікту в колективі. Виділено ознаки конфліктної ситуації в закладі освіти. Проведено емпіричне дослідження конфліктних ситуацій в ліцеї. Було сформовано карту спостережень поведінки працівників АУП ліцею і відзначено, що більшість співробітників в сфері АУП закладу освіти використовують стиль суперництва, що може не сприяти позитивному результату конфлікту. Відзначено, що процес проведення переговорів щодо врегулювання конфліктів необхідно розширювати, поглиблювати та впроваджувати. Це може бути важливим чинником в урегулюванні конфлікту в закладі освіти.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

3.1. Рекомендації щодо вдосконаленню заходів запобігання конфліктам у Яремчанському ліцеї № 2

Для запобігання виникнення конфліктів, необхідно знати як, чому, коли вони виникають, і що необхідно зробити для їх вирішення. Тому керівництву ліцею слід опанувати методи роботи із конфліктами. Вибір стратегії поведінки насамперед визначається розстановкою зусиль і позицій. У будь-якому випадку необхідно враховувати, що вирішенню конфліктів можуть заважати: емоції, небажання слухати представника іншої сторони, оцінка конфлікту як нерозв'язного, уникнення переговорів тощо.

Для управління конфліктними ситуаціями у Яремчанському ліцеї № 2 збираються шкільні збори, на яких присутні директор чи його заступники, а також безпосередньо конфліктуючі сторони. Методом співбесіди та аналізу ситуації, що склалася, висловлюються думки та пропозиції учасників про способи врегулювання даної проблеми.

Також у разі виникнення конфліктних ситуацій до вирішення проблеми підключається шкільний психолог. Спочатку завжди проводяться бесіди, що допомагають визначити причини виникнення конфлікту, його суть тощо. Потім аналізуючи обстановку, психолог дає рекомендації, що допомагають вирішити конфлікт або якісь непорозуміння. Також використовуються такі методи: анкетування, спостереження, метод соціометричного аналізу. При застосуванні методу соціометрії члени колективу отримують інструкцію, до якої закладено соціометричний критерій – основу для взаємних емоційних відносин. Виходячи із заданого критерію, учасникам пропонується висловитися один про одного, здійснити взаємні обрання або відхилення, задаються спеціальні питання,

відповідають на які у письмовій формі, за бажанням анонімно. Потім отримані результати обробляються та аналізуються. Але, на жаль, отримані результати частина не надаються опитаним і часто залишаються у психолога, що не дає позитивних результатів. Це великий недолік, оскільки відповідно не вживається належних заходів для вирішення суперечливих питань.

Нами розроблено рекомендації для мінімізації негативних наслідків конфліктних ситуацій у ліцеї, суть яких наведено на рисунку 3.1



Рис. 3.1. Рекомендації для мінімізації негативних наслідків конфліктних ситуацій

Охарактеризуємо їх детальніше:

- 1) під час прийому на роботу нового працівника, важливо збільшити роль наставництва для сприяння швидкій адаптації в педагогічному колективі;
- 2) для зменшення плинності персоналу, необхідно створити сприятливі умови праці для кар'єрного та професійного зростання;
- 3) профілактика конфліктів сильно залежить від зрілості колективу, включаючи здатність бачити позитивні аспекти один одного, толерантність до складних рис характеру, а також здатність вирішувати конфліктні ситуації, які незмінно виникають. Позитивні традиції в колективі можуть служити

стабілізуючим чинником;

4) для уникнення конфліктів, важливо, щоб персонал відповідав своїй професії та ролі в організації. Ефективність організаційної діяльності значно зростає завдяки коректному розподілу посад і обов'язків;

5) стиль керівництва й індивідуальні якості керівників, такі як готовність приймати рішення, висока стресостійкість та самоконтроль, відіграють провідну роль при запобіганні конфліктів в колективі. Завданням керівника є підтримання свого авторитету, що може допомогти у запобіганні конфліктів.

Також у Яремчанському ліцеї № 2 слід розробити концепцію виховання конфліктологічної компетентності учнів, яка передбачає кілька рівнів практичної реалізації.

I. Рівень змісту освіти: введення у навчальний план конфліктологічного навчального факультативного курсу за рахунок використання потенціалу гуманітарних предметів (особливо історії та літератури), виділення конфліктологічної проблематики в літературних сюжетах, історичних подіях, перетворення уроку на середовище виховання конфліктологічної компетентності.

II. Технологічний рівень: використання інтегративних та діалогових технологій навчання як умови формування полікультурної свідомості. Можливості окремих гуманітарних предметів, у тому числі нової факультативної дисципліни – конфліктології, – значно зростають за умов організації інтегрального гуманітарного освітнього простору, що сприяє створенню цілісного уявлення про конфлікт. Інтеграція гуманітарних дисциплін створює цілісний образ культури, тому забезпечує і розумову діяльність, і аксіологічний, і емоційний потенціал, формує полікультурну свідомість. Використання діалогу і як принципу побудови навчального змісту (відкритість, колізійність, проблемність, творчий характер, життєва контекстність, антитезне представлення навчального матеріалу), і як евристичного прийому, що організує взаємодію педагога та учнів у процесі навчання, сприяє вихованню таких особистісних якостей, як толерантність,

повага до позиції співрозмовника, вміння відстоювати власну точку зору, потребу в конструктивній взаємодії із людьми.

III. Рівень управління педагогічним процесом: створення шкільної конфліктологічної служби, яка виконує діагностичну, профілактичну, корекційну функції. Перша функція передбачає характеристику психологічної атмосфери у шкільному колективі, визначення конфліктогенних ділянок педагогічного процесу у вигляді організації конфліктологічного моніторингу. Профілактична функція зводиться до попередження конфліктної поведінки за рахунок виховання толерантності, поваги до чужої думки, емпатії. Ця функція реалізується в ході навчання шкільному медіаторству, організації дискусійного клубу, проведення комунікативних тренінгів, тематичних вечорів, рольових ігор тощо) та педагогічні (метод перебудови ситуації; трансформація образу ситуації, який мають сторони конфлікту; метод перебудови мотиваційної сфери та свідомості).

В результаті дослідження було виявлено, що більшість співробітників АУП аналізованого закладу освіти використовують стиль суперництва, що не може сприяти позитивному вирішенню конфлікту.

Однією з продуктивних тактик ведення переговорів може бути «поступове підвищення складності питань, що обговорюються».

Під час переговорів буває корисно уявити проблему у її окремих частинах, а не намагатися одразу вирішити проблему. У таблиці 3.1 наведено відповідні рекомендації.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо врегулювання конфліктів

Проблема	Заходи	Передбачуваний результат
Дотримання емоцій, недотримання принципів ведення переговорів при врегулювання конфліктів	Проведення переговорів, у яких позначити «чорні дірки» в адміністративній системі, міжособистісних відносинах	Удосконалення системи управління врегулювання конфлікту, та внаслідок прийнятих рішень, попередження можливих

Проблема	Заходи	Передбачуваний результат
Недосягнення результату у врегулюванні конфлікту шляхом переговорів	Розділити проблему на значні питання та питання особистісного характеру. Дотримуватись дружнього спілкування у переговорах. Дотримуватись компромісного шляху вирішення конфлікту. Аргументування висловлювань	Вирішення конфліктної ситуації або вирішення основних проблемних сторін
Відсутність підготовки до переговорів	Складання плану питань та вимог на переговорах, складання доказової бази правоти учасників конфлікту. Не боятися розголосу конфлікту. Ведення переговорів із вищим керівництвом.	Вирішення конфліктної ситуації

Також можна ввести додаткову посаду психолога для попередження та врегулювання різноманітних конфліктів в закладі освіти. Важливо вести консультації зі співробітниками закладу освіти щодо дотримання принципів ведення переговорів.

На підставі аналізу причин виникнення конфліктів пропонується розробити систему управління конфліктними ситуаціями, включаючи такі заходи:

- 1) утворити комісію для вирішення конфліктів і надати їй необхідні повноваження. Така комісія може також виступати як служба медіації;
- 2) навчити членів даної комісії нових методик вирішення конфліктних ситуацій, що можуть бути представлені в формі опитувань, анкет і узагальнених таблиць;
- 3) вимагати від керівників закладу освіти і його підрозділів вивчати

методи розв'язання конфліктних ситуацій та використання їх у своїй діяльності;

4) для поліпшення психологічної культури працівників, необхідно проводити тренінги щодо розвитку навичок управління ситуаціями конфлікту, підвищення психологічних навичок упевненої поведінки та особистісного зростання працівника;

5) посилити моральну та матеріальну стимуляцію працівників та створити атмосферу підтримки та взаєморозуміння серед персоналу. Це може бути досягнуто шляхом частіших висловлювань похвали за високоякісну роботу, оголошення подяк та підвищення премій.

Слід також активно використовувати організаційно-управлінські методи, спираючись при цьому на значні досягнення вчених та практиків зі всього світу в сфері сучасного менеджменту, які наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендації та заходи щодо удосконалення заходів запобігання конфліктам в освітній установі

Заходи	Передбачуваний результат
Формування посадових інструкцій з подальшим ознайомленням працівників прийому працювати	Попередження конфліктів у школі
Своєчасне втручання у конфлікт із метою вирішення. Прийом штатного психолога до ліцею	Не допущення затягування конфлікту, а відтак відсутність напруженої обстановки в колективі.
Розробка заходів щодо нематеріальної мотивації праці. Вирішення гострих проблем, пов'язаних з умовами праці в колективі.	Попередження стресів, пов'язаних із недостатніми умовами праці.

В підсумку на підставі аналізу проблемних ситуацій, було розроблено й запропоновано рекомендації щодо удосконалення заходів для запобігання конфліктам в закладі освіти:

- формування посадових інструкцій із подальшим ознайомленням

співробітників при прийомі на роботу;

- своєчасне втручання в конфлікт з метою вирішення;
- прийом штатного психолога на роботу в ліцей;
- вирішення гострих проблем, пов'язаних з умовами праці в колективі.

Найважливіше, потрібно пам'ятати, що запобігти конфлікту, тобто заздалегідь усунути чинники, що його породжують, чи своєчасно підготуватися до нього і, отже, правильно вибрати стратегію поведінки набагато краще, ніж її вирішувати.

3.2. Сучасні техніки управління конфліктами на практиці

Конфлікти в різних закладах, зокрема, й закладах освіти є неминучі, тому ними необхідно керувати. Конфлікт може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Управління конфліктами є процесом, в якому негативні конфлікти усуваються, а позитивні чи конструктивні конфлікти приймаються до уваги, для того, щоб при потребі скористатися ними.

Для того, щоб управляти конфліктом, необхідно вміле заохочення та вирішення конструктивного конфлікту, з одного боку, і вирішення чи обмеження дисфункціонального конфлікту, з іншого. Отже, перш ніж керувати конфліктом, слід визначити наслідки конфлікту, оскільки вони можуть допомогти або зашкодити організації.

Конструктивний конфлікт означає конфлікт, який має деякі позитивні сторони, вигідні організації. Таким типом конфлікту необхідно керувати. Крім того, дисфункціональний конфлікт має лише негативний вплив на організацію, тому типи конфліктів повинні бути розряджені.

Отже, потрібно стимулювати конструктивний чи функціональний конфлікт. Однак, деструктивний чи негативний конфлікти необхідно усувати з допомогою профілактичних чи коригувальних заходів. Керівник повинен розглядати той рівень конфлікту, який відповідає існуючій ситуації.

Аналіз наукової літератури та практичних порад в аналізованій сфері

дозволив виділити такі основні стратегії управління конфліктами, які застосовуються в практиці управління: ігнорування конфлікту, усунення, придушення, вирішення, регулювання, стримування, вирішення та стимулювання.

Сучасні техніки управління конфліктами, які застосовуються на практиці переважно стосуються стимулювання конфлікт, його запобіганню та вирішенню.

Зокрема, існують три основні стратегії, техніки, підходи або механізми управління конфліктами в організації, зокрема. стимулювання конфліктів, запобіганню конфліктам і вирішення конфліктів.

В даних трьох стратегіях також є 13 практичних технік управління конфліктом, які наведено на рисунку 3.2.

Стратегії / техніки управління конфліктами		
<p>Методи стимулювання конфліктів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - реорганізація; - комунікація; - заохочення конкуренції; - залучення аутсайдерів 	<p>Методи попередження конфліктів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вищі цілі; - зменшення; - взаємозалежності; - обмін персоналом; - група зв'язку або інтегратори; - звернення до вищої інстанції 	<p>Методи вирішення конфліктів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вирішення проблем; - пристосування/згладжування; - компрометуючий; - уникнення

Рис. 3.2. Стратегії / техніки управління конфліктами

Розглянемо дані техніки детальніше.

Насамперед, проаналізуємо сучасні методи стимулювання конфліктів. Варто відзначити, що конфлікт не завжди негативний. Стимулювання конфлікту іноді позитивно впливає на прогрес організації. Ситуація, коли конфлікт надто обмежений, зазвичай стосується людей, які пасивно приймають

речі такими, як вони є, замість того, щоб завжди намагатися мінімізувати конфлікт.

Деякі поширені практичні техніки стимулювання для врегулювання конфлікту включають:

1) Реорганізацію. Зміна структури організації – найкращий спосіб сформувати конфлікт. Розбиття старих робочих груп і відділів та реорганізація їх таким чином, щоб в них з'явилися нові учасники чи обов'язки. Такі дії створять невизначеність, що вимагає негайного коригування.

Конфлікт, який розвивається протягом даного періоду, може зрештою призвести до вдосконалення методів діяльності, оскільки члени намагаються пристосуватися до нових обставин.

2) Комунікації. Менеджери можуть маніпулювати повідомленнями, щоб стимулювати конфлікт. Двозначні чи погрозливі повідомлення, наприклад, що підрозділ, посада має бути скасована, може зменшити апатію, стимулювати нові ідеї й змусити переоцінити існуючу практику.

Чутки можуть бути інтелектуально спланованими у звичайній системі спілкування. Іноді керівник може також перенаправляти повідомлення та змінювати канали, щоб сприяти конфлікту.

3) Заохочення конкуренції стимулюватиме конкуренцію через використання премій, заохочувальних винагород, премії за відмінні результати роботи, інших пільг. Оскільки одній групі важко перевершити іншу, виникне конструктивний конфлікт.

4) Залучення аутсайдерів. Керівництво може «струснути» застійну організацію, залучивши людей, чії погляди, цінності й стилі значно відрізняються від пануючих норм. В умова, коли такі неоднорідні люди приєднуються до організації – порушується статус-кво. Це дасть змогу розвивати різні думки, інноваційні ідеї й оригінальність.

Проаналізуємо сучасні методи попередження конфліктів. Іноді конфлікт досягає тривожних рівнів та несприятливо впливає на ефективність роботи у організації. В такому випадку її керівнику необхідно запобігти конфліктам й

трохи їх ослабити.

Нижче наведено окремі техніки попередження конфліктів.

1) Вищі цілі. Вища ціль є спільною метою, яка приваблива для усіх сторін, залучених в конфлікт, та, яку не може бути досягнуто ресурсами жодної сторони окремо. Вищі цілі вимагають взаємозалежності та співпраці між відділами. Наприклад, жорстка конкуренція може змусити різні відділи працювати разом, для забезпечення виживання й зростання організації.

2) Зменшення взаємозалежності. Потенціал конфлікту є дуже високим в ситуаціях, коли два підрозділи мають працювати у взаємозалежній манері й спільно використовувати обмежені ресурси. У результаті цього взаємна залежність, розбіжності та конфлікти зменшуються.

3) Обмін персоналом. Ротація співробітників у взаємозалежних відділах покращує сприйняття та розуміння, що допомагає в управлінні конфліктами. Співробітники стають більш уважними й готовими до співпраці.

4) Група зв'язку або інтегратори. Для ведення переговорів між конфліктними групами можуть бути призначені посередники, прийнятні для взаємозалежних підрозділів. Арбітр має використовувати досвід і переконання, щоб досягти координації та об'єднати людей. Він повинен розуміти проблеми один одного і повинен бути в змозі згуртувати обидві групи для досягнення взаємоприйняттого рішення.

5) Звернення до вищої інстанції. Коли конфлікт не може бути вирішено на рівні залучених сторін, це можна назвати вищою позицією. Оскільки начальник має повноваження диктувати обом сторонам, він може досягти успіху в об'єднанні конфліктуючих сторін.

I, нарешті, третя група - методи вирішення конфліктів.

Як ми вже відзначали конфлікт у будь-якій організації є неминучий. Іноді найкращі працівники опиняються у центрі дисфункціонального конфлікту. Під вирішенням конфлікту розуміється ситуація, в якій усуваються чітко виділені причини даного конфлікту.

Керівники можуть використовувати низку прийомів для вирішення

конфлікту. Ось чотири найпоширеніші техніки вирішення конфліктів для управління конфліктами у організації.

1) Вирішення проблем. Вирішення проблем передбачає об'єднання конфлікуючих сторін, щоб вони могли поділитися власними проблемами. Основну увагу слід приділити обміну інформацією, щоб уникнути непорозумінь та з'ясувати сфери спільного інтересу. Дискусія щодо того, хто правий чи ні, не допускається, однак, дозволяється тільки дискусія щодо визначення проблем та можливих альтернатив рішень.

Необхідно створити атмосферу довіри й відкритості, де ніхто не відчуває, що він повинен виграти усі битви, для збереження самоповаги. Даний спосіб підходить для вирішення конфліктів, які виникли унаслідок плутанини.

2) Пристосування/згладжування. Згладжування передбачає зменшення розбіжностей між конфлікуючими сторонами й виділення подібностей та областей згоди й мирного співіснування через визнання спільного інтересу до мети. Розкол почуттів усуває плутанину, і обидва учасники конфлікту розуміють, що вирішення проблеми чи її згладжування є близьким.

Згладжування може бути корисним, коли конфлікт пов'язаний з агресивними почуттями між сторонами, і потрібні тимчасові рішення в короткостроковій перспективі.

3) Компрометуючий метод. Це традиційний метод вирішення конфлікту. Компроміс є процесом переговорів, у якому сторони ведуть переговори на основі принципів віддачі та отримання для досягнення взаємоприйнятної угоди.

Зазвичай це практикується, коли конфлікт включає варіації в цілях, ставленнях або цінностях. Немає окремого героя чи невдахи, тому що кожна сторона має щось втратити в обмін на поступку.

Це найбільш типовий спосіб вирішення конфлікту між працівниками та керівництвом. Однак для досягнення компромісу потрібен час, який керівництво не завжди може собі дозволити. Вигода, від якої кожна сторона відмовляється для вирішення конфлікту, стає прямо залежною від сили її позицій.

4) Уникнення. Уникнення - це навмисне рішення обійти конфлікт, проблему, відкласти її вирішення на потім чи вийти із конфліктної ситуації. В певних ситуаціях доцільно уникнути конфлікту. Дана техніка вирішення конфлікту корисна, коли проблеми, пов'язані із конфліктом, мають дуже незначний характер чи коли більш важливі питання заслуговують на увагу.

Стратегію уникнення слід застосовувати, коли хтось відчуває, що люди у організації повинні охолонути, щоб проблему можна було вирішити пізніше у кращому психологічному середовищі.

Розглянемо конфлікт у закладі освіти, насамперед, в середовищі шкільного класу. Школа будує соціальний інтерфейс, сприятливий для залучення, де конфлікти поширюються через складності навчального процесу, будучи поширеними й щоденними у класах. Таким чином, у класі виникають різні типи конфліктів, що є викликом для більшості вчителів, яким необхідно знати, як протистояти, керувати та розв'язувати дані конфлікти.

Сучасне сприйняття конфлікту вчителями свідчить про те, що вони зосереджуються переважно на негативних аспектах конфліктів. Варто зазначити, що методи, які найчастіше використовуються в школі проти конфліктної поведінки учнів, включають попередження, несхвалення, виклик опікунів і в деяких випадках відсторонення учнів. Методики, які провокують негативні почуття, а згодом породжують нові небажані форми поведінки, застосовуються без врахування потреб, особистих конфліктів, проблем та очікувань учнів.

Як вже відзначалося раніше, конфлікт в різних установах, зокрема, й у класі є неминучою реальністю. Таким чином, оскільки конфлікт неминучий, для його вирішення необхідні адекватні стратегії, щоб скористатись потенційними перевагами конфлікту та мінімізувати або звести до мінімуму його шкідливі наслідки.

Серед сучасних методологій управління конфліктами, які використовуються в закладі освіти, виділяються: арбітраж, примирення, переговори та медіація.

Шкільний арбітраж – це діалоговий процес, який відбувається між учасниками конфлікту за наявності третьої сторони, яка своїм авторитетом і знаннями визначає засади вирішення конфлікту на основі переваг сторін.

Шкільне примирення – це процес діалогу, який здійснюється між учасниками конфлікту за підтримки мирowego посередника, який допомагає їм прийняти рішення, виходячи з їхніх інтересів і потреб. Це може надавати пропозиції щодо рішень, які сторони можуть прийняти чи ні. Право сприймати рішення належить сторонам, навіть якщо рішення виходить від мирowego посередника.

Шкільні переговори є діалоговим процесом, який зосереджено на розв'язанні конфлікту між сторонами, залученими у конфлікт, які зустрічаються віч-на-віч для спільної роботи над вирішенням конфлікту без зовнішньої допомоги. Переговори є одним із найбільш використовуваних механізмів управління конфліктами в класі.

Шкільна медіація – це процес діалогу, який здійснюється між сторонами конфлікту з допомогою третьої сторони – медіатора, який не повинен впливати на вирішення конфлікту, виступаючи в ролі фасилітатора спілкування. Вставлений у соціоконструктивістську парадигму, він вважається не тільки найновішим і найгнучкішим інструментом для мирного вирішення конфліктів на освітньому рівні, а також сприяє розвитку нової культури управління конфліктами. Шкільна медіація виникає не тільки для вирішення шкільних завдань, але й як можливий спосіб творчої модифікації конфлікту [20].

При більш детальному підході шкільні переговори розглядаються як найбільш відповідний метод вирішення конфліктів у класі у стосунках учитель-учень. Переговори включають набір поведінкових навичок, якими повинні оволодіти вчителі. По суті, це добре структурований процес, який базується на певній мовчазній поведінці, і його розуміють як процес комунікативної взаємодії, при якому дві сторони прагнуть вирішити конфлікт інтересів, використовують діалог і поступово просуваються шляхом взаємних поступок. Переговорний процес має на увазі кілька технік, зокрема, ефективно

спілкування, яке вважається основним інструментом переговорного процесу.

Ефективне спілкування має важливе значення для вирішення шкільних конфліктів, оскільки воно посилює: зменшення страху бути відкинутим, зменшення тривоги, що виникає в боротьбі за прийняття та визнання, більшу схильність слухати іншого та визнавати його позитивні аспекти, зміцнення самооцінки, підвищення ступеня безпеки та зниження оборонно-наступальної поведінки.

Слід відзначити, що під час конфліктних переговорів також важливо підкреслити важливість:

- ❖ емпатії як основи позитивного спілкування та зв'язку між вчителем і учнем, що дозволяє зрозуміти почуття та мотивацію один одного;
- ❖ наполегливість - здатність висловлювати свою точку зору, емоції чи думки, не викликаючи захисної позиції, за допомогою самостверджувальної фрази, яка говорить учням, що думати, не звинувачуючи їх, не виставляючи їх опонентом. Вчитель під час переговорів щодо конфлікту повинен визначити свою позицію та виробити впевненість у собі, таким чином обмежуючи ситуації насильства, не нападаючи на учнів;
- ❖ активне слухання – інструмент корисний для отримання додаткової інформації, підтверджуючих даних, щоб учень знав, що його почули. Коли учасник конфлікту активно слухає, він просить перефразувати, роз'яснити тощо;
- ❖ зворотній зв'язок – вчитель повинен підтримувати та заохочувати позитивну поведінку, коригуючи неадекватну. Щоб застосувати зворотній зв'язок на практиці, необхідно дати учневі зрозуміти, що відчуває і що думає вчитель.

Таким чином, обдумування спільної побудови рішень конфлікту за допомогою правильного використання емпатії, наполегливості, активного слухання та зворотного зв'язку може змусити тих, хто бере участь у конфлікті, оцінити свої дії та переглянути своє ставлення, відкриваючи шляхи вирішення

проблем, намагаючись зберегти повагу і рівновагу. Важливим є вміння слухати, оцінювати, переосмислювати зі всіма учасниками конфлікту, формувати звичку діалогу. Тому, коли учасники конфлікту беруть участь в побудові можливих дій для вирішення, відносини можуть бути відновлені, а конфлікт конструктивно вирішений.

Таким чином, конфлікти у класі, якщо ними керувати конструктивно, сприяють збереженню міжособистісних зв'язків і сприяють розвитку соціально-емоційних навичок учасників, оскільки вони дають змогу розвинути навички бачити реальність із точки зору іншого, вміти співпрацювати й також зрозуміти, що конфлікт є можливістю для зростання й дорослішання.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено рекомендації щодо вдосконаленню заходів запобігання конфліктам у Яремчанському ліцеї № 2. Відзначено, для запобігання виникнення конфліктів, необхідно знати як, чому, коли вони виникають, і що необхідно зробити для їх вирішення. Тому керівництву ліцею слід опанувати методи роботи із конфліктами.

Розроблено рекомендації для мінімізації негативних наслідків конфліктних ситуацій та наведено їх характеристику. Відзначено необхідність для Яремчанського ліцею № 2 розробки концепції виховання конфліктологічної компетентності учнів, яка передбачає кілька рівнів практичної реалізації. Наведено рекомендації щодо врегулювання конфліктів, а також рекомендації та заходи щодо удосконалення заходів запобігання конфліктам в освітній установі

2. Визначено сучасні техніки управління конфліктами на практиці. Відзначено, що конфлікти в різних закладах, зокрема, й закладах освіти є неминучими, тому ними необхідно керувати. Вони можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Управління конфліктами є процесом, в якому негативні конфлікти усуваються, а позитивні чи конструктивні конфлікти приймаються до уваги, для того, щоб при потребі скористатися ними.

Відзначено, що потрібно стимулювати конструктивний чи функціональний конфлікт. Виділено стратегії та техніки управління конфліктами. Визначено поширені практичні техніки стимулювання для врегулювання конфлікту та техніки попередження конфліктів. Також визначено методи вирішення конфліктів. Запропоновано техніки вирішення конфліктів для управління конфліктами у закладі освіти. Як сучасні методології управління конфліктами, які використовуються в закладі освіти, виділено: арбітраж, примирення, переговори та медіація.

ВИСНОВКИ

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягала у вивченні теоретичних засад та сучасної практики управління конфліктами в закладі освіти та виробленні рекомендацій щодо її вдосконалення. Підводячи підсумок проведеним у цій роботі дослідженням необхідно зробити низку висновків. Зокрема:

1. Проаналізовано основні поняття, види та структура конфлікту. Проаналізовано визначення конфлікту і розглянуто його сутність. Систематизовано основні типи та види конфліктів. Уточнено структурні елементи конфлікту.

2. Проведено аналіз сутності, причин та моделі управління конфліктами. Визначено основні причини конфліктів та важливі показники конфлікту в організації. Уточнено типову модель конфлікту, а також схему управління конфліктами в організації. Систематизовано способи управління конфліктами.

3. Визначено особливості управління конфліктами в закладах освіти. Визначено основні функції конфлікту щодо взаємодії між вчителем та учнем. Виділено причини неефективної взаємодії вчителів та батьків, серед них: організаційно-педагогічні та психолого-педагогічні аспекти.

4. Дано загальну характеристику діяльності Яремчанського ліцею №2. Наведено основні дані щодо діяльності Яремчанського ліцею №2 та огляд його історичних віх існування. Охарактеризовано освітній процес досліджуваного закладу освіти і його структуру, яка має триступінчастий характер. Наведено докладну характеристику розподілу бюджетних коштів у 2022 році. Охарактеризовано структуру управління Яремчанським ліцеєм № 2

5. Проведено аналіз кадрового забезпечення Яремчанського ліцею №2. Відзначено, що забезпеченість закладу освіти трудовими ресурсами разом з ефективністю їх використання визначають обсяги й своєчасність виконання усіх послуг з надання освітніх послуг. Проаналізовано список та чисельність посад в Яремчанському ліцеї № 2 у 2022 році і відзначено домінування у ній

педагогічних працівників. Відзначено, що ліцей використовує трудові ресурси досить повно. Аналіз загальної кількості учнів в Яремчанському ліцеї № 2 показав, що вона є стабільною.

6. Визначено причини виникнення конфліктів та шляхи їх врегулювання в Яремчанському ліцеї № 2. Визначено основні причини конфлікту в закладі освіти. Визначено позитивні та негативні риси вчителів у педагогічному спілкуванні на думку учнів, а також основні причини конфлікту в колективі. Виділено ознаки конфліктної ситуації в закладі освіти. Відзначено, що більшість співробітників в сфері АУП закладу освіти використовують стиль суперництва, що може не сприяти позитивному результату конфлікту. Відзначено, що процес проведення переговорів щодо врегулювання конфліктів необхідно розширювати, поглиблювати та впроваджувати.

7. Розроблено рекомендації щодо вдосконаленню заходів запобігання конфліктам у Яремчанському ліцеї № 2. Розроблено рекомендації для мінімізації негативних наслідків конфліктних ситуацій та наведено їх характеристику. Відзначено необхідність для Яремчанського ліцею № 2 розробки концепції виховання конфліктологічної компетентності учнів, яка передбачає кілька рівнів практичної реалізації. Наведено рекомендації щодо врегулювання конфліктів, а також рекомендації та заходи щодо удосконалення заходів запобігання конфліктам в освітній установі

8. Визначено сучасні техніки управління конфліктами на практиці. Відзначено, що потрібно стимулювати конструктивний чи функціональний конфлікт. Виділено стратегії та техніки управління конфліктами. Визначено поширені практичні техніки стимулювання для врегулювання конфлікту та техніки попередження конфліктів. Також визначено методи вирішення конфліктів. Запропоновано техніки вирішення конфліктів для управління конфліктами у закладі освіти. Як сучасні методології управління конфліктами, які використовуються в закладі освіти, виділено: арбітраж, примирення, переговори та медіація.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення 14.09.2023)
2. Андріянова Ю. Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 3(14). С. 183-193.
3. Андріянова Ю.В. Конфлікт як явище управлінської діяльності: особливості концепту. Становлення публічного адміністрування в Україні: матеріали III Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. С. 6-8.
4. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. С. 22-34.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 111–119.
7. Березовська Л.І., Юрков О.С. Психологія конфлікту : навчально-методичний посібник Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
8. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177-182.
9. Гетьманчук М.П., Гетьманчук П.М., Гнатюк С.С., Йосифович Д.І. Конфліктологія : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2016. 344 с.
10. Городняк, І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01> (дата звернення 27.07.2023)
11. Гуменюк Л.Й. Соціальна конфліктологія: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 564 с.

12. Долгий О.А., Чехович Л.М. Особливості управління конфліктами у колективі освітньої установи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/3.pdf (дата звернення 16.08.2023) (дата звернення 12.05.2023)
13. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 315 с.
14. Звіт про надходження та використання коштів загального фонду Яремчанського ліцею № 2 за 2022 рік.
15. Конфлікт. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Конфлікт](https://uk.wikipedia.org/wiki/Конфлікт) (дата звернення 12.05.2023)
16. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Х.: Право, 2012. 128 с.
17. Котлова Л. О. Особливості прояву конфліктних форм поведінки підлітків з вираженими акцентуаціями рис характеру. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*, 2012. Т.1. Вип.105. С.162–166.
18. Кутуєв П.В. Конфліктологія: соціологічна перспектива. Навчальний посібник. К.: Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2014. 187 с.
19. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес, 2018. 76 с.
20. Медіація у професійній діяльності юриста: підручник. Авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. Одеса : Екологія, 2019. 456 с.
21. Назаров Н.К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. Випуск 5. Частина 2. 2014. С. 198-201.
22. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. No 2(41). С. 79-83.
23. Офіційний сайт Яремчанського ліцею №2. *Yaremche2.lycey*. URL: <https://yaremche2.lycey.org.ua/> (дата звернення 18.09.2023)

24. Петрінко В.С. Конфліктологія : курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
25. Психологія управління конфліктними ситуаціями. *Osvita*. Url: <http://osvita.ua/school/method/psychology/1373/> (дата звернення 18.08.2023)
26. Пушкар З.М., Пушкар. Б.Т. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
27. Розбудова миру. Профілактика і вирішення конфлікту з використанням медіації: соціальнопедагогічний аспект : навч.-метод. Посібник. К. : ФОРМ Стенко В.В., 2016. 192 с
28. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. *Гуманітарний вісник ЗДІА*, 2012. №48. С. 236-242.
29. Сівчук І.П. Зарубіжний досвід вирішення конфліктних ситуацій. *Khnu*. Url: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_1/092-095.pdf (дата звернення 17.06.2023)
30. Скидан Х.В, Романчукевич М.Й. Схема та основні способи управління конфліктами // Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Актуальні проблеми глобалізованого світу», 19 жовтня 2023 року – Івано-Франківськ: НАІР, 2023. С. 125-127.
31. Скидан Х.В, Романчукевич М.Й. Управління конфліктами: його сутність, причини та модель // Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку», 18 травня 2023 року – Івано-Франківськ: НАІР, 2023. С. 124-126.
32. Слободянюк, А. В., Андрущенко Н. О. Психологія управління та конфліктологія : навчальний посібник для практичних та семінарських занять. Вінниця : ВНТУ, 2010. 120 с.
33. Сочинська-Сибірцева І.М. Забезпечення надійності персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 299-304.

34. Співак В.І., Онуфрієва Л.А. Природа виникнення, теоретичні та практичні аспекти дослідження конфлікту. Проблеми сучасної психології: зб. наук. праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2012. Вип. 17. С. 540–553.
35. Статут Яремчанського ліцею №2 Яремчанської міської ради Івано-Франківської області. *Yaremche2.lycey*. URL: <https://yaremche2.lycey.org.ua/statut-liceju-16-29-54-19-10-2021/> (дата звернення 18.09.2023)
36. Сучасний словник іншомовних слів: близько 20 тис. слів. К.: Довіра, 2006. 789 с.
37. Тирпак І.В., Тирпак В.І., Жуков С.А. Основи економіки та організації підприємництва. К. : Кондор, 2011. 284 с.
38. Тихомирова Є.Б., Постолюк С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. Рівне : Перспектива, 2007. 389 с.
39. Управління конфліктами для потреб публічної служби : посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ : Ваіте, 2021. 224 с.
40. Управління конфліктами та комунікаціями : навчально-методичний посібник для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехн. ун-т ; Уклад. В.М. Нагаєв. Харків : КП «Міська друкарня», 2022. 64 с.
41. Яремчанський ліцей №2 Яремчанської міської ради Івано-Франківської області. Isuo. URL: <https://if.isuo.org/schools/view/id/11313> (дата звернення 18.09.2023)
42. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: Complete Edition. The Adizes Institute, 2019. 498 p.
43. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Thirteenth edition 2014. Kogan Page, 2014. 880 p.

44. Collins Randall, Sanderson Stephen K. Conflict Sociology: A Sociological Classic Updated. Routledge. First Edition, 2015. 319 p.
45. Coser A. Lewis. The Functions of Social Conflict, 1956
46. Dahrendorf Ralf The Modern Social Conflict: The Politics of Liberty. Transaction Publishers, 2008. 209 p.
47. Lewis A. Coser Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context. Waveland Press, 2003. 611 p.
48. Parsons Talcott. The Theory of Human Behavior in its Individual and Social Aspects. The American Sociologist Vol.27.no.4. Winter 1996. pp.13-23
49. RiusAnna Vall Mediation: roots in the past with projection in the future Conflictology. Conflict resolution magazine. 2009. September. Number 1. P. 82–91.
50. Thomas K. W, Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, 1974. URL: [http://www.umt.edu/mansfield/twowayexchange/Thomas Kilman Conflict Styles.pdf](http://www.umt.edu/mansfield/twowayexchange/Thomas%20Kilman%20Conflict%20Styles.pdf) (дата звернення 17.06.2023)