

УДК 159.964.21

Пастух Л. В.

РОЛЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ У ПОПЕРЕДЖЕННІ КОНФЛІКТІВ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ

Пастух Л. В. Роль керівника закладу освіти у попередженні конфліктів у педагогічному колективі. У статті актуалізовано нагальність дослідження проблематики попередженні конфліктів у педагогічному колективі. Здійснено аналіз підходів науковців до розуміння сутності, типології, причин конфліктів у педагогічних колективах. Відзначено одностайність дослідників у тому, що провідну роль у профілактиці конфліктів відіграє керівник. Узагальнено підходи до тлумачення конфліктологічної компетентності керівників. Виділено у структурі конфліктологічної компетентності такі взаємопов'язані компоненти: мотиваційний, когнітивний, операційний, особистісний. Визначено першочергові завдання їх розвитку в системі післядипломної педагогічної освіти.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами в закладі освіти, конфліктологічна компетентність керівника, профілактика конфліктів, педагогічний колектив, керівник закладу освіти.

Пастух Л. В. Роль руководителя учебного учреждения в предупреждении конфликтов в педагогическом коллективе В статье актуализирована необходимость исследования проблематики предупреждения конфликтов в педагогическом коллективе. Произведен анализ подходов ученых к пониманию сущности, типологии, причин конфликтов в педагогических коллективах. Отмечено единство исследователей в том, что главную роль в профилактике конфликтов играет руководитель. Обобщены подходы к пониманию конфликтологической компетентности руководителей. Выделены в структуре конфликтологической компетентности такие взаимосвязанные компоненты: мотивационный, когнитивный, операциональный, личностный. Определены первоочередные задачи их развития в системе последипломного педагогического образования.

Ключевые слова: конфликт, управление конфликтами в учебном заведении, конфликтологическая компетентность руководителя, профилактика конфликтов, педагогический коллектив, руководитель учебного заведения.

Постановка проблеми. Реформуючі процеси, що відбуваються в освітянській галузі освіти, необхідність реалізації концепції Нової української школи, Закону України «Про освіту», підвищують вимоги до ефективності діяльності закладів освіти. Це зумовлює **актуальність** пошуку та забезпечення чинників, які впливають на результативність діяльності педагогів, серед яких особливої уваги науковці надають психологічному клімату в педагогічному колективі.

Це, в свою чергу, загострює потребу досліджень впливу діяльності керівників закладів освіти на психологічний клімат, які, з одного боку, мають вплив на комплектування кадрового складу колективу, а з іншого боку, зобов'язанні забезпечувати ефективну управлінську діяльність, спрямовану на попередження конфліктів, створення атмосфери задоволення педагогічною працею, виходячи з урахувань особливостей складу педагогічного колективу.

Актуальність дослідження ролі керівника закладу освіти у попередженні конфліктів у педагогічних колективах спричинена й тим, що, як зазначає В. Василенко, слід врахувати той факт, що у певних ситуаціях джерелом виникнення конфлікту є сам керівник та його дії. Так, за результатами наукових досліджень, конфлікти, що виникають з вини керівника, складають приблизно 52 %, через психологічну несумісність співробітників – 33 %, а внаслідок неправильного підбору кадрів – 15 % [5].

Як зазначає Т. Дзюба, деякі керівники шкіл (21 %) не вміють передбачити конфліктну ситуацію, а постійна загроза виникнення конфліктів у педагогічному процесі стає причиною виникнення синдрому «професійного вигорання» [9].

Окрім цього, необхідно зазначити стурбованість науковців, якими, на підставі проведених психологічних досліджень, виявлено, що втрата робочого часу від конфліктів і післяконфліктних переживань складає приблизно 15 %, а продуктивність праці може знижуватись до 20 % [4].

Також науковці звертають увагу на те, що стиль поведінки керівника загальноосвітнього навчального закладу у конфлікті може слугувати певним конфліктогеном, що провокує появу у його підлеглих вчителів враження про відсутність взаєморозуміння, породжує комунікативну рефлексію з негативним змістом («керівник мене не поважає, недооцінює, ігнорує...» тощо), викликає емоційну напругу (тривогу, страх, очікування неприємностей, «бойову готовність»), а також несприятливий прогноз щодо успішності їх співпраці [10].

Отже, підвищення рівня підготовки керівників закладів освіти до попередження конфліктів у педагогічних колективах, зростання конфліктологічної компетентності управлінців, а також вдосконалення умінь вирішувати конфлікти на засадах співпраці, управляти емоціями у напружених ситуаціях сприятиме не тільки профілактиці конфліктів та більш успішному їх вирішенню у разі виникнення, а й є необхідною умовою створення оптимальних психологічних умов праці, формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми і на які спирається автор, засвідчив, що питанням конфліктів і проблемам конфліктної взаємодії присвячені численні дослідження вітчизняних й зарубіжних вчених. Так, психологічну сутність виникнення й

розв'язання конфліктів досліджували Ф. Бородкін [3], Г. Бреслав [18], Ф. Василюк [18], Н. Гришина [8], О. Єршов [12], Л. Карамушка [13; 14; 15], Н. Коломінський [16], Г. Ложкін [17], Дж. Мейер [18], Л. Петровська [21], Н. Пов'якель [17], А. Ребер, [18]: Дж. Скотт [24], Н. Самсонова [13], О. Щотка [18], О. Чебикін [18] та ін.

Науковцями вивчалися проблеми підготовки особистості до попередження та вирішення конфліктів. Зокрема, питання «конфліктологічної компетентності» (Г. Бережна [18], О. Денисов [13], О. Єфимова [13], І. Матійків [18], Л. Петровська [21], Н. Самсонова [13] та ін.), «конфліктологічної готовності» (З. Дрінка [13], Н. Самсонова [13] та ін.), «конфліктологічної культури» (С.В. Баникіна [13], Н. Самсонова [13] та ін.); професійно значущих якостей спеціаліста в ситуації конфлікту (Н. Гришина [8], Н. Коломінський [16], Ю. Костюшко [13], Г. Ложкін [17], Л. Петровська [21], Н. Самсонова [13] та ін.).

Окремі аспекти організаційних та управлінських конфліктів в педагогічних колективах розкрито у працях українських дослідників – О. Бондарчук [2], Т. Дуткевич [10], М. Войтович [6], Л. Карамушки [13; 14; 15], Н. Коломінського [16], Г. Ложкіна [17], Л. Орбан-Лембрик [20], М. Пірен [22] та ін.

Однак, незважаючи на те, що проблематика конфліктів в педагогічних колективах знайшла своє висвітлення у низці наукових праць, окремі її аспекти, що стосуються аналізу ролі керівників закладів освіти у попередженні конфліктів у педагогічному середовищі та стратегій, форм, методів їх конструктивного вирішення та підвищення конфліктологічної компетентності, залишились недостатньо дослідженими та потребують подальшого вивчення та аналізу.

Мета статті – здійснити аналіз підходів науковців до: розуміння сутності, типології, причин конфліктів в педагогічних колективах; ролі керівників закладів освіти у попередженні конфліктів; змісту та структури конфліктологічної компетентності керівників навчальних закладів; визначити першочергові завдання її розвитку в системі післядипломної педагогічної освіти.

Виклад основного матеріалу та результатів дослідження. Аналіз теоретичних досліджень показав наявність деяких розбіжностей у трактуванні сутності конфлікту:

– зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії (Г. Ложкін; Н. Пов'якель [17]);

– зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії (А. Петровський; М. Ярошевський [23]);

– суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв'язання і викликає активність з її подолання (Т. Дуткевич [10]);

– зіткнення сторін, думок, інтересів; серйозна розбіжність, гостра суперечка (Н. Коломінський [16]) та ін.

На нашу думку, найбільш перспективним для вивчення ролі керівників закладів освіти у профілактиці конфліктів в педагогічних колективах є тлумачення, представлене Л. Карамушкою та Т. Дзюбою, які на основі системного підходу до аналізу сутності конфлікту пропонують розглядати конфлікт, по-перше, як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних між собою тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях індивідів або груп людей; по-друге, як одну із суттєвих закономірностей міжособистісної взаємодії в структурі освітньої організації, джерело інновацій і змін [13].

Ми беремо до уваги те, що конфлікти є невід'ємною складовою людських стосунків у діяльності закладів освіти, і основна мета управління конфліктами полягає у тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних, оскільки при забезпеченні ефективного управління конфліктом його наслідки можуть позитивно впливати на подальший розвиток освітньої організації.

Науковці вказують на важливість для профілактики та конструктивного розв'язання конфліктів знання та розуміння керівниками закладів освіти типології конфліктів.

Так, на думку Л. Петровської, типологізація конфлікту, відіграє важливу методологічну роль у процесі управління конфліктом [21]. Практична цінність типологізації полягає в тому, що методи врегулювання конфліктної ситуації безпосередньо залежать від типу конфлікту та типу особистості (групи), залученої в конфлікт. Окрім того, знання типології конфліктів впливає на процес прийняття управлінського рішення в ситуації конфлікту

Л. Карамушка зазначає, що у процесі управління педагогічним колективом загальноосвітнього навчального закладу найчастіше виникають такі типи конфліктів [14]:

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

– внутрішньогрупові – конфлікти, які виникають всередині групи, зокрема між конкретною особою й групою (наприклад, між новим директором школи та «старим» педагогічним колективом);

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

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

Аналіз літературних джерел (А. Анцупов [1], Г. Ложкін [17], О. Єршов [12], Л. Карамушка [13; 14; 15], Н. Коломінський [16], Н. Пов'якель [17] та ін.) свідчить про те, що дослідники акцентують увагу на тому, що *запобігти конфліктам значно легше, ніж конструктивно розв'язати їх*. Оскільки профілактика потребує менших витрат сил, засобів, часу і запобігає навіть тим мінімальним деструктивним наслідкам, які має будь-який конструктивно розв'язаний конфлікт [1].

Тому дуже важливо для керівників бути обізнаними з причинами, що зумовлюють конфлікти в педагогічних колективах.

На думку Л. Герасіної [7], М. Панова [7], Н. Осіпової [7], на виникнення конфліктів впливають [7, с. 28]:

- порушення керівниками трудового законодавства, недотримання норм професійної етики, недосконала система мотивації, недоцільне використання кадрового потенціалу;
- психологічна несумісність окремих працівників;
- наявність у колективі «агресивних» працівників, «скаржників», «зануд», котрі своєю поведінкою створюють стан соціальної напруженості.

До основних чинників конфліктів в освітніх організаціях Н. Гришина включає такі типи: об'єктивні (розбіжності у сприйнятті та оцінці змісту ситуації конфлікту); групові (вплив соціально-перцептивних механізмів на особливості взаємодії в умовах конфлікту); індивідуальні (суб'єктивні чинники, які пов'язані з особистісними характеристиками учасників конфлікту) [8].

Часто джерелами конфліктів бувають, як стверджує Р. Кричевський, упередження, примхливість, підвищена чутливість через високий нейротизм, боязнь критики, відмінності в життєвих цінностях, розбіжність в цілях, змагання за перевагу над іншими людьми, непорозуміння, невиконання очікувань [25].

Н. Коломінський вказує на залежність типів та частоти конфліктів у педагогічному колективі – як від особистості керівника, так і від індивідуальних особливостей вчителів [16]. Так, за даними Н. Коломінського [16, с. 147], 41,6 % конфліктів у педагогічному колективі трапляються з вини керівників (недоліки в організації, грубість керівників у спілкуванні з підлеглими), а 32,4 % – з вини працівників (несумлінне ставлення людей до праці, недисциплінованість окремих співробітників).

Л. Карамушка, Т. Дзюба серед причин виникнення конфліктів у педагогічних колективах виділяють об'єктивні та суб'єктивні [13]. До *об'єктивних чинників* відносять: а) соціальні (зниження ролі й статусу педагога в суспільстві; «зіткнення» в оцінці явищ освітянського життя; демографічна ситуація та ін.); б) психологічні (наявність несприятливого соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі; недостатній рівень згуртованості управлінської команди освітньої організації; «зіткнення» формальної та неформальної структур у педагогічному колективі). Серед *суб'єктивних чинників* ці науковці виділяють: а) організаційні (недостатній рівень конфліктологічної грамотності менеджера освіти; неоптимальний (деформований) стиль керівництва менеджера освіти); б) особистісні (недостатній рівень розвитку рефлексивної сфери менеджера освіти; міжособистісна несумісність членів педагогічного колективу).

Дослідники однак не погоджуються в тому, що провідну роль у розв'язанні конфліктів у педагогічному колективі відіграє керівник. Саме на керівників закладів освіти покладаються завдання щодо управління конфліктами, тобто цілеспрямований вплив на поведінку учасників конфлікту з метою усунення та мінімізації причин, що його зумовили та забезпечення конструктивного вирішення проблем, які стали предметом конфлікту.

Вирішення цих завдань можливе за умови підготовки керівників закладів освіти до профілактики та ефективного розв'язання конфліктів, підвищення їх конфліктологічної компетентності. Однак, дослідники виявляють стурбованість щодо підготовленості управлінців-освітян до попередження та конструктивного вирішення конфліктів в закладах освіти.

Зокрема у дослідженнях Т. Дзюби [9] було виявлено, що:

- 1) більшість керівників середньої освіти має низький рівень психологічної готовності до взаємодії в умовах конфлікту;
- 2) переважна більшість керівників шкіл не має спеціальної підготовки з психології управління і, зокрема, конфліктології;
- 3) наявна невідповідність між науковим потенціалом, який має психологія управління та конфліктологія сьогодні, й практичним його використанням керівником системи середньої освіти;
- 4) попри велике розмаїття емпіричних досліджень, присвячених проблемам вивчення конфліктів у закладах середньої освіти, бракує належного якісного діагностичного інструментарію для виміру психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту.

Практичний досвід роботи кафедр, центрів Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти з керівниками закладів освіти на курсах підвищення кваліфікації та в міжкурсовий період показав, що проблеми підготовки керівників закладів освіти щодо попередження конфліктів пов'язані з такими чинниками:

- недостатністю моніторингових досліджень з питань управлінської діяльності керівників закладів освіти;
- проблемами, зумовленими тим, що частина керівників освітніх закладів має високий рівень особистісної конфліктності;

- недостатністю уніфікованого діагностичного, просвітницько-профілактичного та корекційно-розвивального інструментарію з проблематики попередження конфліктів в педагогічних колективах;
- недостатністю співпраці та взаємодії практичних психологів з адміністрацією та педколективом;
- обмеженими можливостями програм курсів підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, спричинені їх короткотривалістю та необхідністю опрацювання обширного переліку управлінської проблематики;

- нерівномірністю приділення уваги питанням розвитку психологічної компетентності керівників навчальних закладів щодо попередження конфліктів у педагогічних колективах, спричиноюю особливостями кадрового складу регіональних управлінських, методичних служб та ін.

Зважаючи на актуальність підготовки керівників до управлінської діяльності щодо попередження конфліктів в педагогічному колективі та виявленні вищевідзначені проблеми перед системою післядипломної освіти стоїть завдання – працювати над пошуком ефективних форм та методів забезпечення науково-методичного супроводу щодо розвитку конфліктологічної компетентності керівників закладів освіти.

При цьому зазначимо, що аналіз теоретичних досліджень показав наявність деяких розбіжностей у розумінні сутності поняття «конфліктологічна компетентність»:

- здатність та готовність ефективно взаємодіяти у конфлікті, орієнтуючись при цьому на взаємовигідне задоволення потреб та інтересів усіх учасників конфліктної ситуації, реалізуючи стратегію співпраці (І. Носков) [19];

- здатність людини або групи людей спрямовувати деструктивні процеси в конфлікті у конструктивне русло; вдосконалюватися, підсилюючи свій інтелектуальний і емоційно-психологічний потенціал у конфлікті; створювати умови для виходу ситуації на якісно новий рівень розвитку; виробляти нові норми взаємодії у конфліктах, котрих ще немає в суспільстві (Л. Цой) [26];

- усвідомлена готовність і здатність до реалізації компетенцій, необхідних для професійно-управлінської взаємодії в умовах конфлікту, продуктивного врегулювання конфліктів (із застосуванням стратегії співпраці) на основі органічної єдності наявних цінностей, знань, умінь, досвіду та особистісних якостей (І. Магійків) [18].

Практичне розв'язання проблеми розвитку конфліктологічної компетентності багато в чому залежить від розуміння не тільки її змісту, а й структури.

За результатами теоретичного узагальнення, наш погляд, можна виділити такі взаємопов'язані та взаємозумовлені компоненти конфліктологічної компетентності: мотиваційний, когнітивний, операційний, особистісний.

Щодо *мотиваційного компонента*, то він являє собою сукупність мотивів, установок, ставлень, що забезпечують прагнення керівника бути компетентним у питаннях побудови партнерських стосунків в педагогічному колективі, конструктивного вирішення конфліктів.

Когнітивний компонент пов'язаний з конфліктологічною обізнаністю та являє собою сукупність психологічних знань, необхідних для прогнозування конфлікту і оцінки його функціональної спрямованості; попередження або стимулювання конфлікту; регулювання конфлікту та його ефективного вирішення; охоплює теоретичні знання у галузі конфліктології, вікової, педагогічної, диференційної, соціальної, організаційної психології, основ психології менеджменту та ін., які спрямовані на підвищення поінформованості щодо причин виникнення конфліктів у педагогічних колективах, закономірностей їх розвитку й перебігу, наслідків для освітньої організації; оптимальних стратегій вирішення та поведінки у конфлікті; етичних принципів, нормативних та моральних регуляторів поведінки в умовах управління конфліктом та ін.

Операційний компонент представляє сукупність умінь та навичок, які забезпечують успішність конфліктологічної управлінської діяльності керівника. Зокрема уміння організувати конструктивний діалог з учасниками конфлікту, враховуючи їхні психологічні особливості та емоційні стани; використовувати технології ефективного спілкування та раціональної поведінки у конфлікті, застосовувати стратегії співпраці і компромісу в процесі вирішення конфлікту.

Також науковці до конфліктологічних вмінь відносять оволодіння такими вміннями та навичками:

- розуміння конфліктогенів (слів, дій або їх відсутності, поведінкових актів чи поведінки в цілому, які можуть призвести до конфлікту), усвідомлення власних конфліктогенів;
- перефразовування конфліктогенних висловів в позитивні твердження;
- перетворення та неескалювання конфліктогенів спілкування;
- саморегуляції у складних, конфліктних ситуаціях;
- ідентифікації емоційного стану опонентів за невербальними ознаками й конструктивного реагування на нього;
- усвідомлення себе рівноцінним суб'єктом конфліктної взаємодії, відповідальності за її процес та результат та ін.

Особистісний компонент являє собою сукупність професійно та конфліктологічно важливих особистісних якостей менеджерів освіти, які впливають на особливості їх конфліктно-компетентної поведінки, сприяють розвитку конструктивної конфліктної позиції (організаторські, лідерські, комунікативні, рефлексивні, емпатійні та ін. здібності та якості).

Вважаємо за необхідне більш детально зупинитись на рефлексивних здібностях, які включають здатність керівника до самоспостереження, самоаналізу особливостей власної поведінки у конфлікті та самовдосконалення на основі осмислення досвіду вирішення конфліктних ситуацій. Рефлексія є необхідним компонентом конструктивної взаємодії, оскільки це спосіб самопізнання, а також пізнання та розуміння партнера. Від ступеня порозуміння між сторонами конфлікту залежить знаходження прийнятного для них рішення і продовження взаємостосунків. Постійна активна рефлексія дає можливість змінювати тактику поведінки та впливати на опонента.

Беручи до уваги запропоноване вище розуміння змісту та структури конфліктологічної компетентності керівника освітньої організації, ми вважаємо за необхідне при розгляді проблематики її розвитку в умовах післядипломної педагогічної освіти приділяти увагу пошуку засобів, форм та методів розвитку всіх виділених складових компонентів: мотиваційного, когнітивного, операційного, особистісного.

Іншими словами, працюючи над розвитком конфліктологічної компетентності керівників освітніх організацій, необхідно забезпечити вивчення актуальних показників розвитку кожного компонента, впроваджувати програми, форми, методи, які стимулюють їх подальший розвиток та відслідковувати їх дієвість.

Так, з метою розвитку мотиваційного компонента необхідно провести діагностику вмотивованості керівника освітньої організації бути психологічно компетентним щодо забезпечення ефективної управлінської діяльності з попередження конфліктів у педагогічних колективах та конструктивного їх вирішення.

Для розвитку когнітивного компонента важливо здійснювати дослідження рівня конфліктологічної обізнаності керівників щодо причин, типології конфліктів, стратегій та способів попередження та ефективного розв'язання педагогічних конфліктів.

Відправною точкою для розвитку операційного компонента є проведення діагностики умінь та навичок, які забезпечують успіх управлінської діяльності щодо формування сприятливого психологічного клімату в педколективі; встановлення позитивних міжособистісних стосунків; попередження конфліктів.

З метою розвитку особистісного компонента необхідно провести діагностику індивідуальних властивостей та якостей, що сприяють конструктивній управлінській діяльності керівника щодо профілактики конфліктів у педагогічному колективі (рівень розвитку організаторських, лідерських, комунікативних, рефлексивних, емпатійних та інших здібностей та якостей).

Отримані результати діагностичної роботи, проведеної з керівниками закладів освіти, є відправною точкою для вибору тематики, форм і методів просвітницької, консультативної, навчальної та корекційно-розвивальної роботи – наступних важливих етапів у розвитку конфліктологічної компетентності керівників освітніх закладів щодо попередження деструктивних конфліктів у педагогічних колективах.

Розвиток названих компонентів конфліктологічної компетентності керівників закладів освіти щодо попередження конфліктів та конструктивного їх вирішення сприятиме підвищенню ефективності їх управлінської діяльності в цілому та стимулюватиме їх професійне й особистісне зростання.

Висновки. Таким чином, узагальнення теоретичних підходів та практичного досвіду засвідчило нагальність розширення та поглиблення підготовки керівників закладів освіти щодо управління конфліктами в педагогічних колективах, забезпечення ефективного конфліктологічного менеджменту, який спирається на знання сутності, типології, чинників конфліктів в освітніх організаціях, розуміння того, які управлінські дії необхідно забезпечувати для запобігання та конструктивного подолання педагогічних конфліктів.

Це підвищує вимоги до системи післядипломної педагогічної освіти, яка має забезпечувати системність та результативність роботи з питань розвитку конфліктологічної компетентності керівників закладів освіти.

Перспективи подальших досліджень. У перспективі подальших досліджень вважаємо доцільним розробити та апробувати програму розвитку конфліктологічної компетентності керівника освітньої організації з урахуванням виділених груп проблем її формування та розвитку.

Список використаних джерел

1. Анцупов А. Я. Профилактика конфликтов в школьном коллективе / А. Я. Анцупов. – М. : Гуманит изд. центр ВЛАДОС, 2003. – 208 с.
2. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія / О. І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
3. Бородкин Ф. М. Внимание: конфликт! – [2-е изд., перераб. и доп.] / М. Ф. Бородкин, Н. М. Коряк. – Новосибирск : Наука, Сиб. отделение, 1989. – 190 с.
4. Бреус Е. Д. Психология конфликта. Предупреждение конфликтов: методические указания / Е. Д. Бреус. – Ростов н/Д : РГУ, 2004. – 22 с.
5. Василенко В. А. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. / В. А. Василенко, В. І. Шостка. – К. : ЦУЛ, 2003. – 285 с.
6. Войтович М. В. Психологічні основи розв'язання управлінських конфліктів в освітніх закладах // Управління закладами середньої освіти психологічні аспекти. / М. В. Войтович, Л.М. Карамушка – К. : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2001. – С. 129–149.

7. Герасіна Л. М. Конфліктологія / Герасіна Л. М. Панов М. І., Осіпова Н. П. та ін. / за ред Л. М. Герасіної, М. І. Панова. – Харків : Право, 2002. – 256 с.
8. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2003. – 464 с.
9. Дзюба Т. М. Комплекс методик для діагностики психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту / за наук. ред. Л. М. Карамушки / Т. М. Дзюба. – Полтава : ПОІППО, 2005. – 64 с.
10. Дуткевич Т.В. Стиль поведінки у конфлікті керівника загально-освітнього навчального закладу як чинник конфліктності вчителів / Проблеми сучасної психології: зб. наук. праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України; за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. – Вип. 23;– Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2018. С.170-182.
11. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. – [2-е изд., доп. и перераб.] / С. М. Емельянов. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
12. Ершов А. А. Социально-психологические аспекты конфликтов / Организационная психология : хрестоматия / [сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова, И. М. Скрипюка]. – СПб. : Питер, 2000. – С. 331–338.
13. Карамушка Л. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, Т. М. Дзюба. – К.-Полтава, 2009. – 268 с.
14. Карамушка Л. М. Попередження та подолання конфліктів в установах середньої освіти / Л. М. Карамушка. – К. : Ін-т психології АПН України, 1994. – С. 53.
15. Карамушка Л. М. Управлінські конфлікти : словник-довідник з конфліктології / Карамушка Л. М. – К.-Чернівці : ЧДУ, 1995. – С. 285–287.
16. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту / Н. Л. Коломінський. – К. : МАУП, 1996. – 176 с.
17. Ложкин Г. В. Практическая психология конфликта : учебн. пособ. – [2-е изд., стереотип.] / Г. В. Ложкин, Н. И. Порякель. – К. : МАУП, 2002. – 256 с.
18. Матійків І. М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі / І. М. Матійків // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна : зб. наук. пр. – Вип. 2(1). – Львів : ЛьвДУВС, 2012. – С. 434–443.
19. Носков І. В. Компетентність як складова підготовки фахівців у гуманітарному вищому навчальному закладі / І. В. Носков, А. В. Кальянов, О. В. Єфросиніна // Соціальна психологія. – 2006. – № 5. – С. 111–121.
20. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
21. Петровская Л. А. К вопросу о конфликтной компетентности / Л. А. Петровская // Вестник Московского университета. – Сер. 14 : Психология. – 1997. – № 4. – С. 41–45.
22. Пірен М. І. Основи конфліктології : навч. посібник. / М. І. Пірен. – К. : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 1997. – 270 с.
23. Психологический словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М. : Политиздат, 1990 – 494 с.
24. Скотт Д. Г. Конфликты. Пути их преодоления / Д. Г. Скотт. – К. : Внештогиздат, 1991. – 186 с.
25. Федосова Г. Л. Впровадження інноваційних форм ділового спілкування як чинник організаційного розвитку освітніх організацій // Психологія: теоретичні і практичні дослідження МАУП. – К. : ДП «Персонал», 2010. – С. 246–253.
26. Цой Л. Н. Практическая конфликтология / Л. Н. Цой. – М. : Ин-т социологии РАН, 2001. – 233 с.

Spysok vykorystanykh dzherel

1. Ancupov A. Ja. Profilaktika konfliktov v shkol'nom kollektive / A. Ja. Ancupov. – М. : Gumanit izd. centr VLADOS, 2003. – 208 s.
2. Bondarchuk O. I. Sotsialno-psykholohichni osnovy osobystisnoho rozvytku kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv u profesiinii diialnosti: monohrafiia / O. I. Bondarchuk. – К. : Nauk. svit, 2008. – 318 s.
3. Borodkin F. M. Vnimanie: konflikt! – [2-e izd., pererab. i dop.] / M. F. Borodkin, N. M. Korjak. – Novosibirsk : Nauka, Sib. otdelenie, 1989. – 190 s.
4. Breus E. D. Psihologija konflikta. Preduprezhdenie konfliktov: metodicheskie ukazaniia / E. D. Breus. – Rostov n/D : RGU, 2004. – 22 s.
5. Vasylenko V. A. Sytuatsiinyi menedzhment : navch. posib. / V. A. Vasylenko, V. I. Shostka. – К. : TsUL, 2003. – 285 s.
6. Voitovych M. V. Psykholohichni osnovy rozviazannia upravlinskykh konfliktiv v osvitynikh zakladakh // Upravlinnia zakladamy serednoi osvity psykholohichni aspekty. / M. V. Voitovych, L.M. Karamushka – К. : Instytut psykholohii im. H.S.Kostiuka APN Ukrainy, 2001. – S. 129–149.
7. Herasina L. M. Konfliktolohiia / Herasina L. M. Panov M. I., Osipova N. P. ta in. / za red L. M. Herasinoi, M. I. Panova. – Kharkiv : Pravo, 2002. – 256 s.
8. Grishina N.V. Psihologija konflikta / N. V. Grishina. – SPb. : Piter, 2003. – 464 s.
9. Dziuba T. M. Kompleks metodyk dlia diahnostryky psykholohichnoi hotovnosti kerivnyka shkoly do vzaiemodii v umovakh konfliktu / za nauk. red. L. M. Karamushky / T. M. Dziuba. – Poltava : POIPPO, 2005. – 64 s.
10. Dutkevych T.V. Styl povedinky u konflikti kerivnyka zahalno-osvitnoho navchalnoho zakladu yak chynnyk konfliktnosti vchyteliv / Problemy suchasnoi psykholohii : zb. nauk. prats Kamianets-Podil'skoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohiiienka, Instytutu psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy ; za nauk. red. S. D. Maksymenka, L. A. Onufriievoi. – Vyp. 23;– Kamianets-Podil'skyi : Aksioma, 2018. S.170-182.
11. Emel'janov S. M. Praktikum po konfliktologii. – [2-е изд., доп. и перераб.] / S. M. Emel'janov. – SPb. : Piter, 2003. – 400 s.
12. Ershov A. A. Social'no-psiologicheskie aspekty konfliktov / Organizacionnaja psihologija : hrestomatija / [sost. i obshh. red. L. V. Vinokurova, I. M. Skripjuka]. – SPb. : Piter, 2000. – S. 331–338.
13. Karamushka L. M. Psykholohiia upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii (na materialii diialnosti osvitynikh orhanizatsii) : monohrafiia / L. M. Karamushka, T. M. Dziuba. – К.-Poltava, 2009. – 268 s.
14. Karamushka L. M. Poperedzhennia ta podolannia konfliktiv v ustanovakh serednoi osvity / L. M. Karamushka. – К. : In-t psykholohii APN Ukrainy, 1994. – S. 53.

15. Karamushka L. M. Upravlinski konflikti : slovnyk-dovidnyk z konfliktologii / Karamushka L. M. – K.-Chernivtsi : ChDU, 1995. – S. 285–287.
16. Kolomynskyi N. L. Psykholohiia pedahohichnoho menedzhmentu / N. L. Kolomynskyi. – K. : MAUP, 1996. – 176 s.
17. Lozhkin G. V. Prakticheskaja psihologija konflikta : uchebn. posob. – [2-e izd., stereotip.] / G.V. Lozhkin, N.I. Povjaket'. – K. : MAUP, 2002. – 256 s.
18. Matiikiv I. M. Rol konfliktologichnoi kompetentnosti kerivnyka u stvorenni bezpechnykh psykholohichnykh umov pratsi u pedahohichnomu kolektyvi / I. M. Matiikiv // Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya psykholohichna : zb. nauk. pr. – Vyp. 2(1). – Lviv : LvDUVS, 2012. – S. 434–443.
19. Noskov I. V. Kompetentnist yak skladova pidgotovky fakhivtsiv u humanitarnomu vyshchomu navchalnomu zakladi / I. V. Noskov, A. V. Kalianov, O. V. Yefrosynina // Sotsialna psykholohiia. – 2006. – № 5. – S. 111–121.
20. Orban-Lembryk L.E. Psykholohiia upravlinnia : posib. / L. E. Orban-Lebryk. – K. : Akademydav, 2003. – 568 s.
21. Petrovskaia L. A. K voprosu o konfliktnoj kompetentnosti / L. A. Petrovskaia // Vestnik Moskovskogo universiteta. – Ser. 14 : Psihologija. – 1997. – № 4. – S. 41–45.
22. Piren M. I. Osnovy konfliktologii : navch. posibnyk. / M. I. Piren. – K. : In-t psykholohii im. H. S. Kostiuka APN Ukrainy, 1997. – 270 s.
23. Psihologicheskij slovar' / pod obshh. red. A. V. Petrovskogo, M. G. Jaroshevskogo. – [2-e izd., ispr. i dop.]. – M. : Politizdat, 1990 – 494 s.
24. Skott D. G. Konflikty. Puti ih preodolenija / D. G. Skott. – K. : Vneshtogizdat, 1991. – 186 s.
25. Fedosova H. L. Vprovadzhenia innovatsiinykh form dilovoho spilkuvannia yak chynnyk orhanizatsiinoho rozvytku osvity orhanizatsii // Psykholohiia: teoretychni i praktychni doslidzhennia MAUP. – K. : DP «Personal», 2010. – S. 246–253.
26. Coj L. N. Prakticheskaja konfliktologija / L. N. Coj. – M. : In-t sociologii RAN, 2001. – 233 s.

Pastukh, L. V. The role of the head of educational institution in preventing teaching staff conflicts. The article deals with the problem of preventing conflicts within teaching staff. The author analyzes different approaches to understanding the content, typology and causes of conflicts within teaching staff stressing the critical role of heads of educational institutions in conflict prevention.

Conflict management implies a targeted influence on the behaviors of the conflicting parties in order to eliminate or minimize the causes of the conflict and provide a constructive solution to the problems underlying the conflict.

The author discusses the approaches to the interpretation of educational institution heads' conflict competence, which includes motivational, cognitive, operational and personal components. Educational institution heads' conflict competence can be effectively developed in the system of postgraduate teachers' training.

The author also considers the most common problems of educational institution heads' conflict management training in the system of postgraduate teachers' training.

Further research will focus on the development and testing of a special educational institution heads' conflict competence development in postgraduate teachers' training institutions.

Key words: conflict, educational institution conflict management, educational institution heads' conflict competence, conflict prevention, teaching staff, educational institution head.

Відомості про автора

Пастух Людмила Василівна, кандидат психологічних наук, старший викладач кафедри менеджменту та освітніх технологій Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, м. Хмельницький, Україна.

Pastukh, Liudmyla Vasylivna, PhD, Senior Lecturer, Department of management and educational technologies, Khmelnytsky Regional Institute of Postgraduate Teachers' Training, Khmelnytsky, Ukraine.

E-mail: pastyhu@meta.ua