

Електронне "Державне управління: удосконалення та розвиток"  
включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління  
(Наказ Міністерства освіти і науки України від 22.12.2016 № 1604)  
www.dy.nayka.com.ua | № 9 2019 р. | 27.09.2019

DOI: [10.32702/2307-2156-2019.9.1](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.1)

УДК: 316.4

*О. А. Долгий,*  
доктор наук із державного управління, професор, Т.в.о. провідного наукового співробітника  
відділу публічного управління цивільним захистом науково-дослідного центру заходів  
цивільного захисту, Український науково-дослідний інститут цивільного захисту, м. Київ  
*Л. М. Чехович,*  
студентка кафедри професійної освіти та управління навчальним закладом Навчально-  
наукового інституту міжнародних відносин і соціальних наук, Міжрегіональна Академія  
управління персоналом, м. Київ

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У КОЛЕКТИВІ ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ

*О. А. Dolgiy*  
Doctor of Science in Public Administration, Professor, temporarily acting of the Leading  
Researcher at the Department of Public Administration for Civil Protection of the research center of  
Civil Protection Measures, Ukrainian Civil Defense Research Institute, Kyiv  
*L. M. Chekhovych*  
student of the Department of Vocational Education and Training of educational Institution of the  
Institute of international relations and social studies, Interregional Academy of Personnel  
Management

### EDUCATIONAL INSTITUTIONAL CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES

*Проаналізовані фактори, що здійснюють виникнення та розвиток конфліктів з урахуванням особливостей діяльності освітньої установи. А саме висвітлено, що головними суб'єктами конфлікту в освітній установі можуть виступати працівники, роботодавці, органи державного управління й місцевого самоврядування. Інститутами, що захищають і представляють інтереси працівників та роботодавців є відповідно профспілки й об'єднання роботодавців, підприємців.*

*Детально вивчені проблеми управління конфліктами в колективі закладу, встановлено, що управління конфліктом неможливе без виявлення причин його виникнення, типу, можливих наслідків необхідних, щоб легше ужити конкретних кроків для блокування причин суперечки, запобігаючи тим самим негативному ефекту, що викликається ними, вибрати найефективніший метод вирішення конфлікту.*

*В статті наведено аналіз певних причин за яких може виникнути конфлікт — внутрішній або зовнішній. Зовнішні причини конфлікту зводяться до того, що задоволення бажань, мотивів особистості стає неможливим чи ставиться під загрозу. До внутрішніх причин відносяться насамперед особистісні умови виникнення і розвитку конфліктів (конфліктність як психологічна властивість особистості, негативні стереотипи поведінки і*

т. ін.). Конфлікти часто породжуються нестатками і прихованими бажаннями, які не задовольняються.

Коротко наведена характеристика конфліктам та проаналізовані методи, які застосовуються для вирішення конфліктних ситуацій в освітніх установах. Існує декілька ефективних методів керування конфліктною ситуацією. Запропоновані рекомендації щодо профілактики конфліктними ситуаціями та управління конфліктами в колективі освітньої установи. В статті, ми намагались надати в якості рекомендацій, конкретні шляхи управління конфліктами в організації роботи співробітників освітнього закладу, щоб ймовірність виникнення конфліктів між ними, виключила б або звела до мінімуму. Таким чином, дійшли до висновку, що попередити конфлікти набагато легше, ніж конструктивно вирішити їх, то, як показує практика, профілактика конфліктів не менш важлива для успішної діяльності освітньої установи з вирішення організаційних конфліктів можна рекомендувати впровадження практики профілактики конфліктів.

*Analysis of factors which provoke conflicts including specialities of educational Institution. Displays that actual subjects of conflict in educational establishment can be employees, employers, government and local institutions. Institutions that present employees and employers are workers union and entrepreneurs unions.*

*Precisely studied the problems of conflict management inside the group of people. It is proven that conflict management is impossible without finding the source and type of the problem, possible consequences to avoid negative effect. And finding the most effective method to resolve conflict.*

*The article analyze internal and external reasons that can create a conflict situation. External reasons of conflict are personal wishes and motives that become impossible or endangered. Internal reasons including environment and development of conflicts (conflict as physiological quality of person, negative stereotypes of behaving etc). Conflicts are often appear because of hidden personal issues and unsatisfied desires.*

*Briefly displayed conflict characteristic and analyzed methods that can be used to solve a conflict situations in educational institutions. There are few effective methods to manage conflict situation. Suggested some recommendations according prophylaxis of conflict situation and conflict management in educational Institution establishment. We tried to provide recommendations and ways to manage conflicts to help with work organization of employees in educational Institutions to minimize a possibility of appearance of conflicts. As conclusion, we realized that preventing of conflicts is much easier than their constructive resolving. So practice of conflict prophylaxis is highly advised for successful management of educational Institution.*

**Ключові слова:** *конфлікт; управління конфліктом; конфліктна ситуація; передконфліктна ситуація; конструктивний конфлікт; деструктивний конфлікт; колектив; освітня установа.*

**Keywords:** *conflict; conflict management; conflict situation; pre-conflict situation; constructive conflict; destructive conflict; committee; educational Institution.*

**Постановка проблеми.** Відомо, що конфлікти завжди існували, існують і будуть існувати, вони невід'ємна частина людських взаємовідносин.

Можливість виникнення конфліктів існує у всіх сферах. Конфлікти народжуються на ґрунті щоденних розбіжностей у поглядах, розбіжностей і протиборства різних думок, потреб, спонукань, бажань, стилів життя, надій, інтересів і особистісних особливостей. Вони являють собою ескалацію щоденного суперництва і протистояння в сфері принципів або емоційно-обумовлених сутичок, що порушують особистий або міжособистісний спокій.

Можливості конструктивного й успішного вирішення конфлікту полягає в тому, щоб глянути на конфлікт, як на задачу, що повинна бути вирішена: у першу чергу визначити причину конфлікту, а потім - застосувати відповідному техніку рішення конфліктних проблем [1].

Отже, кожна людина навіть, якщо нею є керівник освітньої установи, може вступити в суперечку: з колегами, підлеглими, конкурентами, партнерами, тобто конфліктів у нашому житті достатньо і кожний повинен з'ясувати природу конфлікту, навчитись управляти конфліктом і спрямовувати його не в деструктивному, а в конструктивному напрямку.

**Аналіз дослідження і публікацій.** Проблемі управління конфліктами серед зарубіжних вчених приділяли велику увагу Дарендорф Р., Ликсон Ч., Майерс С., Мастербук У., Скотт Г. та ін.

Серед вітчизняних вчених проблемами управління конфліктами присвячені праці Н.В. Гришина, А.В. Дмитриєва, Г.В. Ложкіна, В. Нагаєва, М. Примуш, І. Русинка, В. Шаленко і багатьох інших.

**Мета статті.** Окреслення особливостей управління конфліктами, причин виникнення конфліктів у колективі освітньої установи, а також обґрунтування і створення методичних рекомендацій і пропозицій щодо вдосконалення управління конфліктами в колективі освітньої установи.

**Виклад основного матеріалу.** Напевно, кожному з нас доводилося стикатися з конфліктними ситуаціями. Повсякденне життя буквально пронизане ними. Загальні причини конфліктів між людьми, є результатом недостатнього спілкування або нерозуміння; розходження в планах, інтересах і оцінках; протистояння в групових конфліктних ситуаціях; зрадливих припущень у відношенні тих, чи інших дій; відсутності співчуття потребам і бажанням інших людей і т.д.

Сучасна наука управління визнає, що конфлікт є невід'ємною частиною життєдіяльності організації [2].

Конфлікт повинен сприйматися цілком нормальним суспільним явищем, властивістю соціальних систем, процесом і способом взаємодії людей.

Конфлікт постає як усвідомлення на рівні окремої людини, соціальної групи або більш широкій спільності суперечливості процесу взаємодії і відносин, відмінностей, а то й несумісності інтересів, ціннісних оцінок і цілей, як осмислене протистояння.

У процесі здійснення управлінських функцій в різних областях соціальної дійсності проявляються умови, в яких об'єктивно і суб'єктивно формується конфліктність [3]. Управління як одна з найскладніших видів соціальних відносин, пов'язане з великою кількістю проблем і протиріч, що створюють систему передумов конфліктності у цій сфері [4]. Об'єктивні передумови виникнення конфліктів у сфері управління кореняться в суб'єктивних відмінностях сприйняття соціальних норм людьми, в їх індивідуальній неповторності відносин до процесів цілеспрямованої скоординованої роботи і спільної праці. У процесі таких відносин мотивація та інтереси суб'єктів управління не завжди збігаються, часто бувають протилежними і по-різному усвідомлюються. Це призводить до формування конфліктності [5].

Розподіл конфліктів на види досить умовно і на практиці виникають конфлікти: організаційні, вертикальні, міжособистісні, горизонтальні і т.д. [3]

Розглядаючи причини конфліктів, не можна не помітити, що думки конфліктологів помітно розходяться, але при цьому вчені поділяють всі причини конфліктів на п'ять груп, що відповідно обумовлюють їх чинниками: інформацією; структурою; цінностями; відносинами; поведінкою [6].

Практика діяльності освітніх установ свідчить, що сучасним керівникам необхідні глибокі знання і навички з управління конфліктами, їх прогнозуванню. Управлінець як людина, що постійно працює з людьми, повинен уміти запобігати виникненню конфлікту, виводити людей зі стану ворожнечі, вирішувати спори.

Менеджер в галузі освіти, який керує невеликою установою або перебуває на невисокому щаблі управління, має бути готовим виконувати роботу своїх підлеглих, бути прикладом для них у цьому плані.

Апарату управління освітньої установи важливо розуміти і те, що більше половини конфліктів у взаєминах керівництва і співробітників пов'язано з організацією їх взаємодії в процесі спільної діяльності. Одна з основних причин конфліктів, що виникають у процесі спільної діяльності, - прийняття некомпетентних управлінських рішень [7]. Такі рішення провокують конфлікти між керівниками і виконавцями, а також іншими людьми, чий інтерес дані рішення зачіпають. Необґрунтовані рішення, поряд з ігноруванням керівниками інтересів і думок підлеглих, що виконують конкретне рішення, найчастіше призводять до конфліктів [8]. Обґрунтовані управлінські рішення, компетентне керівництво співробітниками - важливі умови профілактики конфліктів у закладі, підтримання хорошого соціально-психологічного клімату в колективі.

Керівництву освітньої установи важливо правильно вибирати форму розпорядження, враховуючи конкретну ситуацію (важливість, терміновість завдання та ін.), ступінь наданої працівникові свободи у виконанні розпорядження (спосіб виконання, терміни і т.д.), особистість підлеглого - сумлінний і кваліфікований працівник або працівник, якого потрібно «підштовхувати». В залежності від зазначеного слід вибирати і найбільш прийнятні норми поведінки і форми розпорядження.

Виходячи зі специфіки діяльності установи, можна рекомендувати наступні форми розпоряджень: наказ, прохання, питання і так звані «добровольці».

В якості рекомендацій з вирішення організаційних конфліктів в освітній установі можна рекомендувати впровадження практики профілактики конфліктів. Профілактика конфліктів полягає в такій організації роботи колективу, яка виключила б або звела до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними.

Так як попередити конфлікти набагато легше, ніж конструктивно вирішити їх, то, як показує практика, профілактика конфліктів не менш важлива для успішної діяльності установи. При цьому вона вимагає менших витрат сил, засобів і часу і попереджає навіть ті мінімальні деструктивні наслідки, які має будь-який конструктивно дозволений конфлікт. Впливати на проблемну ситуацію взаємодії колективу можна за двома напрямками: впливати на свою поведінку і впливати на психіку і поведінку опонента. Другий спосіб складніший. Як показує практика, простіше й ефективніше скористатися способами і прийомами корекції свого відношення до передконфліктної ситуації та поведінки в ній, оскільки ряд суб'єктивних передумов попередження конфліктів зв'язаний з умінням людини правильно спілкуватися [9]. Для запобігання конфлікту часто буває достатньо змінити своє ставлення до ситуації і скоригувати свою поведінку в ній.

Передконфліктна ситуація виникає зазвичай не раптово, а поступово. Важливо вчасно визначити, що емоційне напруження спору починає перевищувати допустимий, і конструктивно припинити його. Ознаками загострення суперечки можуть бути міміка, почервоіння обличчя, жести, зміст, темп і тембр мови [8]. Ефективно припинити або згладити суперечку можна наступними прийомами, якими пропонується користуватися співробітникам і керівництву освітньої установи:

- ✓ Сказати, що в чомусь мають рацію Ви, а в чомусь Ваш опонент;
- ✓ Звести проблему до жарту;
- ✓ Якщо можливо, перевести розмову на іншу тему;
- ✓ Поступитися, якщо проблема спору не особливо важлива для вас, і словесна поступка не зобов'язує до якихось дій з її реалізації;
- ✓ Сказати, що Ви не встигли всебічно розібратися в проблемі і запропонувати опонентові повернутися до її обговорення, наприклад, завтра, коли ситуація буде більш вивчена Вами (в цьому випадку і емоції вляжуться).

Впливати на партнера можна різними способами. При впливі на опонента колективу освітньої установи можна запропонувати спробувати відкоригувати ставлення партнера до конфліктної ситуації і поведінку в ній за допомогою таких прийомів:

- ✓ Потрібно стежити за вербальними знаками, змінювати свої пози і жести в процесі розмови на більш відкриті і такі, що розташовують. Результатом буде копіювання цих жестів і пози, а відповідно і стану внутрішньої відкритості та доброзичливості з боку партнера;
- ✓ Надавати своєчасну і точну інформацію про інтереси і свої рішення, враховуючи, що ніхто не любить перебувати в стані невизначеності;
- ✓ Намагатися не підводити партнера навіть в дрібницях, діяти за принципом: пообіцяв – зробив [10].

Якщо все ж конфлікт між співробітниками виник, то управління конфліктом може здійснюватися в наступному порядку:

1. Виявлення наявності проблеми без переходу на особисті якості конфліктуючих сторін;
2. Визначення шляхом переговорів варіантів рішень, які прийнятні для обох конфліктуючих сторін;
3. Під час переговорів забезпечити атмосферу довіри і доброзичливості при обміні інформацією, створити позитивне ставлення сторін одна до одної, звести до мінімуму прояв негативних емоцій [6].

При складному розвитку конфлікту, коли сторони зайшли в безвихідь або коли емоції напружені до межі, виникає необхідність участі третьої сторони. Тому при проведенні переговорів також може бути доцільним визначення участі у них, крім конфліктуючих, третіх осіб, які можуть приймати рішення в сформованій ситуації. До таких осіб у освітній установі можна віднести в залежності від рівня конфліктуючих сторін: директора при конфліктах між головним бухгалтером і заступником директора з економічних і фінансових питань, між помічником головного бухгалтера і головним бухгалтером, між методистом і підлеглими йому співробітниками та ін.

Такий підхід дозволить більш раціонально підійти до проведення переговорів і вирішення можливого конфлікту між колективом установи.

Таким чином, все зазначене дозволить більш ефективно управляти конфліктами, підвищити організаційну культуру колективу в освітніх установах, упорядкувати культуру спілкування між співробітниками, створити більш сприятливу обстановку для роботи, а відповідно забезпечити умови для більш продуктивної діяльності закладу.

#### **Висновки і перспективи подальших досліджень.**

Таким чином, можна зробити висновки, що конфлікти в закладах освіти розвиваються у спіралі, тобто один конфлікт тягне за собою виникнення іншого конфлікту: конфлікти «за вертикаллю» між керівником і підлеглими тягнуть виникнення конфліктів «за горизонталлю». Зазначена ситуація вимагає вирішення шляхом дієвого управління конфліктами.

Ми визначили, що в даному освітньому закладі ефективним способом вирішення конфліктів є співпраця. При обопільному прагненні сторін до зняття виниклої напруги, взаємних поступок і відновленню співпраці, конфлікт вступає в стадію вирішення і завершення.

Отже, аналіз літературних джерел показує, що питання, які мають безпосереднє відношення до особливостей управління конфліктами у колективі освітньої установи, розроблені ще недостатньо. Дослідження, які проводяться в цьому напрямку, в основному стосуються вивчення окремих сторін управління конфліктами.

Опираючись на результати дослідження спеціальної літератури, можемо стверджувати, питання конфліктів та управління конфліктами висвітлені досить широко, проте вивченню проблеми управління конфліктами в колективі освітньої установи приділено мало уваги.

#### **Список використаних джерел.**

1. Мастербук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастербук - М.: Дело, 2006.
2. Скотт Г. Джинні. Конфлікти: шляхи подолання. Київ, 1991.
3. Скотт Дж. Г. Сила ума. Способы разрешения конфликтов.- СПб., Питер, 1993.
4. Примуш М. Конфліктологія: Навч. посібник для вузів/ Микола Примуш,; Мін-во освіти і науки України. - Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2006. - 282 с.
5. Ликсон Ч. Конфликт: Семь шагов к миру / Ч. Ликсон - СПб.: Питер, 2007.
6. Майерс Д. Социальная психология/Перев. с англ. – СПб.: ЗАО «Издательство «Питер», 1999.-688с.
7. Гришина Н.В. Производственные конфликты и их регулирование / Н.В. Гришина - М.: Наука, 2009.
8. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000.-464с.
9. Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С.. Введение в общую теорию конфликтов. М., 2003, С. 57-66;
10. Гришина Н.В. Психология конфликта: учебник / Н.В. Гришина -М.: Наука 2006.

#### **References.**

1. Masterbook, U. (2006), Upravlenie konfliktamy sytuatsiiamy i razvitiie organizatsii [Conflict situations management and organization development], Delo, Moscow, Russia.
2. Scott, D. G. (1991), Konflikty. Shliakhy podolannia [Conflicts:the ways of the subway], Kyiv, Ukraine.
3. Scott, D. G. (1993), Sila uma. Sposoby razpesheniia konfliktov [The power of mind. Ways of conflict resolution], Piter, Saint Petersburg, Russia.
4. Prymush, M. (2005), Konfliktologiiia [Conflictology], Ministry of education and science of Ukraine, Professional, Kyiv, Ukraine.
5. Likson, Ch. (2007), Konflikt: sem shagov k miru [Conflict: Seven steps to the world], Piter, Saint Petersburg, Russia.
6. Mayers, D. (1999), Socialnaiya psyhologiiya [Social Psychology], Piter, Saint Petersburg, Russia.
7. Hryshyna, N. V. (2009), Proizvodstvennye konflikty i yikh regulirovanye [Production conflicts and their resolutions], Science, Moscow, Russia.
8. Hryshyna, N. V. (2000), Psykhologiya konflikta [Psychology of conflict], Piter, Saint Petersburg, Russia.
9. Dmitriev, A. Kudryavtsev, V. and Kudryavtsev, S. (2003), Vvedenie v obshyushchuiu teoriuu konfliktov [General theory of conflicts introduction], Moscow, Russia, pp 57-66.
10. Hryshyna, N. V. (2006), Psykhologiya konflikta [Psychology of conflict, textbook], Science, Moscow, Russia.

*Стаття надійшла до редакції 20.09.2019 р.*