

to the organization of integrated training were analyzed. It is noted that the process of future primary school teachers' readiness formation for integrated musical and educational activities provides the creation of appropriate pedagogical conditions for future specialists' training. The views of modern scientists on the creation of the necessary pedagogical conditions for future primary school teachers' training are considered.

The pedagogical conditions, that promote future primary school teachers' readiness formation for integrated musical and educational activity are defined, they are as follows: creation of pedagogical environment, which corresponds to the professional training of future teachers able to carry out integrated musical and educational activity in primary school; the focus of the pedagogical process on the formation of a motivational and value component of students' readiness for integrated musical and educational activities; students' acquisition of psychological, pedagogical and methodological knowledge of the integration processes in primary education and musical opportunities of primary school students to develop their general cultural literacy; formation of the ability of future teachers to integrate musical arts into the content of primary school subjects, keeping a thematic arrangement of material for the consistency of educational information; combining theoretical and practical components of students' training using interactive methods in the educational process, as well as pedagogical practices.

**Key words:** future primary school teacher; readiness, musical and educational activity, integrative approach, pedagogical conditions.

УДК 377(091):159.955

DOI <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2019.71.47>

Радченко О. Б., Верченко Н. В.

## СТРУКТУРА СТОСУНКІВ МІЖ ПЕДАГОГАМИ ТА КЕРІВНИКАМИ В ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

Стаття присвячена проблемі аналізу стосунків у педагогічних колективах між педагогами та керівниками освітнього закладу, прогнозуванню та подоланню в колективах організаційних конфліктів. Організаційні конфлікти відіграють важливу роль у діяльності сучасних організацій, причому виділяють як негативні, так і позитивні аспекти функціонування цих конфліктів.

Проте в багатьох випадках конфлікти допомагають виявити різноманітність поглядів, дають додаткову інформацію, допомагають виявити альтернативні вирішення проблеми. Це робить процес групового прийняття рішень більш ефективним і дає педагогам можливість задовольнити власні потреби в повазі та у владі. Це може привести також до більш ефективного виконання планів стратегій і проєктів, оскільки обговорення різних поглядів на ці документи відбувається до втілення їх у життя.

Деякі автори наполягають на тому, що конфлікти в організаціях являють собою нормальне, а до певної міри бажане явище, і розглядають їх як рушійну силу організаційних змін, їхній суттєвий чинник. Одними з вагомих наслідків організаційних конфліктів є зміни, які, у свою чергу, вступають у суперечність із застарілими, неактуальними нормами життя, що неминуче призводить до назрівання нових зіткнень протилежних інтересів, думок.

На основі аналізу особливостей професійної діяльності персоналу професійно-технічних навчальних закладів запропоновано використання трьох основних критеріїв для структурування основних видів організаційних конфліктів у професійно-технічних навчальних закладах.

Управління організаційними конфліктами передбачає таке: а) запобігання організаційним конфліктам; б) обхід відкритих конфліктів; в) фактичне розв'язання відкритих конфліктів.

Спеціальна психологічна підготовка керівників і працівників професійно-технічних навчальних закладів потребує здійснення спеціальної психологічної підготовки учасників освітнього процесу із зазначеної проблеми. Психологічна допомога в подоланні організаційних конфліктів передбачає усвідомлення педагогічним персоналом професійно-технічних навчальних закладів необхідності такої допомоги та певну готовність керівництва та колег орієнтуватися на певні форми такої допомоги (тренінги, консультації, надання інформації тощо).

**Ключові слова:** організаційні конфлікти, педагогічний колектив, освітній процес, соціально-психологічний клімат, психологічна допомога.

Педагогічні колективи закладів професійної (професійно-технічної) освіти мають свою специфіку, на відміну від педагогічних колективів інших освітніх закладів. Ефективна взаємодія в педагогічному процесі – основна умова успіху діяльності освітнього закладу. Водночас невміння керівників налагоджувати контакти з педагогічним колективом може стати причиною погіршення ефективності цієї діяльності.

**Метою статті** є аналіз стосунків у педагогічних колективах між педагогами та керівниками освітнього закладу та їх прогнозування, а також вироблення шляхів подолання організаційних конфліктів у колективах.

Конфлікт відіграє важливу роль у життєдіяльності людини. Це проявляється, зокрема, в тому, що кожна більшість менше значуща психологічна система так чи інакше визначає своє ставлення до конфліктів. Історія розвитку психологічних уявлень про конфлікти фактично збігається з історією самої психології, під час якої змінювали один одного різні, часом протилежні, уявлення про природу людини, про її взаємовідносини з навколишнім світом.

Наприклад, дослідники, які належать до школи наукового управління (М. Мескон [1] та інші), вважають, що найголовнішим є запобігання конфліктам в організаціях та їх профілактика. Відповідно, вони розробили механізми, що усувають умови, які сприяють появі конфліктів Вони розробили аргументи на користь

цієї ідеї про те, що «зіткнення» думок і протиріч має лише руйнівну дію в організації. Тому в межах цього підходу дослідники ставляться до організаційних конфліктів як до «хвороби людського спілкування», яку необхідно лікувати засобами «соціальної медицини». Автори цього підходу вважають, що конфліктів можна і потрібно уникати, бо конфлікти – це ознака неефективності організації та поганого самоуправління.

Протилежна думка щодо ролі організаційних конфліктів спостерігається в авторів школи «людських стосунків», які розуміють конфлікт як певний феномен, «вбудований» у структуру будь-якої організації [2]. Треба зазначити, що тут має місце спроба раціоналізації конфлікту, згідно з якою конфлікт існує в розбіжностях між людьми чи групами, а тому розглядається як неминуче явище.

При цьому зазначається, що, звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер, оскільки в деяких випадках він може заважати задоволенню потреб особистості і досягненню цілей організації [3]. Наприклад, якщо в колективі є людина, схильна до суперечок, інші члени колективу можуть поділяти погляди цієї людини, щоб не вступати в суперечку і уникнути конфлікту, хоча позиція опонента може бути і неправильною.

Також підкреслюється, що до потенційних негативних наслідків організаційних конфліктів можуть належати такі: зниження продуктивності, незадоволеність, погіршення морального стану, збільшення плинності кадрів, погіршення соціальної взаємодії, комунікацій і підвищення лояльності до підгруп і неформальних організацій [5].

Однак за ефективного втручання конфлікт може мати позитивні наслідки [3; 12]. Наприклад, більш заглиблена робота над пошуком рішення, розмаїтість думок під час прийняття рішень і поліпшення співробітництва в майбутньому.

Загалом, можна підсумувати, що на сучасному етапі переважає думка, яку ми підтримуємо, про те, що організаційні конфлікти мають розвивальний характер за умови конструктивного ставлення до нього (Л. Карамушка [4–6], Г. Ложкін [8] та інші).

Життєдіяльність педагогічного колективу відбивається в його двох головних функціях: навчально-виховній (виробничій) і соціально-гуманітарній. Перша функція виражає інтереси працівників, друга – безпосередньо інтереси суспільства. Ділова структура педагогічного колективу включає, перш за все, виробничі зв'язки педагогів, спрямовані на досягнення цілей педагогічної діяльності. Ці зв'язки можуть мати як формальний, так і неформальний характер. Якщо ділова структура витікає з його виробничих функцій, то соціально-психологічна структура скоріше відображає соціально-гуманітарні функції, потреби й інтереси його членів, зокрема зумовлені їхньою трудовою діяльністю. Частина таких ділових стосунків узагалі не може бути передбачена інструкціями і включена у зміст ролей навіть за найдетальнішого їх проектування: вони залежать лише від індивідуально-психологічних особливостей педагогів і керівників, виникають із приводу виконання ними тієї або іншої ролі, порушень, що допускаються, особистісних домагань і так далі. Тому всю систему ділових стосунків, що реально складається в організації, не можна назвати формальними стосунками. Частина з них має неформальний характер.

Соціально-психологічна структура колективу складається із зв'язків, психологічних за своєю природою. Вона включає симпатії і антипатії, пошану і зневагу, групові цілі, ставлення до цілей спільної діяльності, її результати та інше. Цю систему відчуттів, потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій і установок доцільно назвати соціально-психологічною структурою колективу. Її головний нерв, основний каркас, складається з міжособистісних стосунків – стосунків членів колективу один до одного.

Відповідно до названих груп функцій можна виділити також два блоки психологічної структури педагогічного колективу. У кожній підструктурі, що входить у відповідний блок, специфічно виявляються такі загальні риси колективу, як інтегративність (міра єдності, спільності) і мікроклімат, що визначає самопочуття кожного педагога, референтність (прийняття педагогами групового еталону) [11].

Перший блок відображає реалізацію навчально-виховної функції і має підструктури професійної спрямованості, організованості і підготовленості до спільної діяльності.

Необхідною передумовою для професійної спрямованості педагогічного колективу є любов до дітей, педагогічної праці, схильність працювати і спілкуватися з учнівським колективом. Проте така реалізація своєї виробничої функції властива далеко не всім педагогам. Тому в педагогічних колективах не завжди домінують норми, в яких турбота про вихованців посідає гідне місце.

Організованість педагогічного колективу полягає в реальній ефективній здібності групи до самоврядування. Під час управління груповою свідомістю організованість характеризується через загальні риси: організаційну інтеграцію управлінських функцій членів педагогічного колективу, їхню організаційну згуртованість, еталонність, мікроклімат, задоволеність педагогів організованістю педагогічної діяльності, здатність колективу стимулювати активність педагогів.

Підготовленість до спільної діяльності передбачає готовність кожного не лише до реалізації своїх професійних функцій, але і до взаємодії в рішенні педагогічних завдань. У педагогічній діяльності необхідна сумісність усієї групи педагогів, що працюють для досягнення загальної мети, референтність у професійно-діловому мікрокліматі.

Реалізація другої, соціально-гуманітарної, функції передбачає задоволення різноманітних потреб педагога: у роботі, в здобутті певної матеріальної винагороди, у суспільному визнанні, у спілкуванні, дружбі, самореалізації, відпочинку, у соціальному захисті.

Розвиненість перерахованих підструктур істотно впливає на психологічний клімат педагогічного колективу. Соціально-психологічний клімат – якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі [7].

Перейдемо до аналізу ділової структури професійно-технічної освітньої організації.

По-перше, зупинимось на загальній характеристиці складу колективу інженерно-педагогічних працівників. Останній включає фахівців різного профілю: майстрів виробничого навчання; викладачів загально-технічних і загальноосвітніх дисциплін, що істотно відрізняються один від одного змістом діяльності, своїм освітнім і загальнокультурним рівнем, педагогічною кваліфікацією, минулим досвідом, віковими та іншими особливостями. Це ускладнює проблему їх об'єднання в єдиний колектив, здатний тісно взаємодіяти в процесі повсякденної праці. А тим часом педагогічний процес у професійно-технічних навчальних закладах є інтегральним за своїм змістом і вимагає тісного взаємозв'язку загальноосвітньої, загальнотехнічної і виробничої підготовки учнів, єднання зусиль різних груп педагогів у процесі навчання і виховання.

Переважає частина працівників професійних (професійно-технічних) закладів освіти – без вищої педагогічної освіти: саме складова основа педагогічного колективу – майстри виробничого навчання, які відіграють основну роль у професійній підготовці і вихованні учнів, як правило, мають лише середню або середньо-спеціальну освіту. Тому створення в організації творчої атмосфери, стимулюючої зростання педагогічної кваліфікації працівників, належить до найгостріших і водночас найскладніших проблем, що стоять перед керівниками. А, як відомо, навряд чи можна вирішувати цю проблему в колективі, де немає взаєморозуміння та тісної взаємодії.

По-друге, проаналізуємо особливості взаємодії між різними групами працівників професійно-технічних навчальних закладів. Таких груп за професійною ознакою можна виділити три – майстри виробничого навчання, викладачі загальноосвітніх і спеціальних дисциплін і керівники (директор, його заступники з навчально-виробничої, навчальної та виховної роботи, завуч і старший майстер). Кожна з них відрізняється від інших, насамперед, виконуваними функціями, хоча є й інші розходження, зокрема такі: рівень і зміст базової освіти, досвід педагогічної роботи і так далі. Отже, можна виділити три рівні взаємодії з приблизно різним ступенем функціональної і міжособистісно-комунікативної сумісності:

1. «Горизонтальний» внутрішньогруповий рівень (майстер – майстер, викладач – викладач);
2. «Горизонтальний» міжгруповий рівень (майстер – викладач);
3. «Вертикальний» рівень (майстер – керівник, викладач – керівник) [10; 11].

Освітній процес у професійно-технічних навчальних закладах організований так, що більш тісні ділові зв'язки характерні для «вертикальної» взаємодії, менш тісні – для «горизонтальної» міжгрупової та найбільш слабкі – для «горизонтальної» внутрішньогрупової.

Дійсно, кожен майстер виробничого навчання працює зі своєю групою учнів і значною мірою незалежний від інших майстрів. Практично те ж саме можна сказати про викладачів: хоча вони й працюють із різними групами учнів, але ведуть свій конкретний предмет і тому з іншими викладачами пов'язані лише опосередковано. Значною мірою вони здійснюють свою діяльність паралельно один до одного. Об'єднуються викладачі під час взаємного відвідування уроків, спільного проведення позаурочних заходів, у процесі методичної роботи і так далі. Незалежність, звичайно, відносна, проте вона має місце [9].

Водночас чітко виражені відносини безпосередньої залежності характерні для взаємодії між професійними групами майстрів і викладачів. Успішність роботи викладача багато в чому залежить від того, наскільки добре справляється зі своїми обов'язками майстер тієї групи, у якій він веде заняття. І навпаки, результати роботи майстра з групою певною мірою зумовлені тією допомогою, яку надають йому викладачі і, насамперед, класний керівник.

Успішність навчання, поведінка на уроках, проведення позанавчальних виховних заходів, індивідуальна робота з учнями – ось вузлові моменти, у яких стикаються найбільше тісно професійні інтереси (і діяльність) майстрів і викладачів. Неважко помітити, що ці точки перетинання одночасно є основними проблемами навчально-виховного процесу в профтехучилищах, і, отже, оптимізація цього процесу неможлива без об'єднання зусиль майстрів і викладачів, без узгодження їхньої роботи.

У сфері «вертикальної» взаємодії керівників і підлеглих ще більш підсилюється взаємозалежність професійних груп. Результати й успіхи в роботі майстра чи викладача не можуть не залежати від умінь керівника організувати навчально-виховний процес в училищі, керувати ним. З іншого боку, оскільки праця керівників оцінюється з огляду на загальну ефективність роботи колективу, вони безпосередньо зацікавлені в тому, як здійснюється майстрами і викладачами навчально-виховна діяльність.

Що стосується процесів спілкування, то тут тіснота взаємодії змінюється в зворотній послідовності. Ці процеси протікають більш інтенсивно у внутрішньогрупових взаємодіях, чому сприяє велика однорідність освітнього і культурного рівня всередині груп. Важливо і те, що в багатьох училищах, особливо великих, є окремі педагогічні кабінети для майстрів і викладачів. Такий поділ також обмежує можливості спілкування між ними. Ще більш рідкісними є міжособистісно-комунікативні контакти між керівниками і підлеглими.

Отже, аналізуючи структуру стосунків у колективах закладів професійної (професійно-технічної) освіти, ми можемо спрогнозувати основні види організаційних конфліктів у цих освітніх організаціях.

З урахуванням наведеного вище аналізу щодо особливостей професійної діяльності персоналу в професійно-технічних навчальних закладах вважаємо, що основні види організаційних конфліктів у професійно-технічних навчальних закладах доцільно структурувати на основі використання таких основних критеріїв:

- а) управлінський статус учасників конфлікту;
- б) тривалість конфлікту;
- в) результат конфлікту.

Відповідно до першого критерію, організаційні конфлікти в професійно-технічних навчальних закладах можна підрозділити на вертикальні (які виникають між керівниками та інженерно-педагогічними працівниками) та горизонтальні (які виникають між інженерно-педагогічними працівниками). У свою чергу, горизонтальні конфлікти можна підрозділити на дві підгрупи: а) конфлікти, які виникають у межах однієї професійної групи; б) конфлікти, учасники яких належать до різних професійних груп. При цьому слід враховувати, що до основних «горизонтальних» професійних груп належать викладачі загальноосвітніх і спеціальних дисциплін і майстри виробничого навчання.

За другим критерієм організаційні конфлікти в професійно-технічних навчальних закладах можна підрозділити на такі види: а) короткострокові конфлікти (які тривають не більше місяця); б) довгострокові конфлікти (які тривають кілька місяців або років).

І за третім критерієм конфлікти у професійно-технічних навчальних закладах доцільно підрозділяти на такі: а) конструктивні (характеризуються позитивним результатом щодо розв'язання конфлікту); б) деструктивні (характеризуються негативним результатом щодо розв'язання конфлікту).

**Висновки.** Враховуючи основні підходи до подолання організаційних конфліктів у професійно-технічних навчальних закладах, слід, насамперед, враховувати те, що управління організаційними конфліктами передбачає: а) запобігання організаційним конфліктам; б) обхід відкритих конфліктів; в) фактичне розв'язання відкритих конфліктів [2].

Психологічна допомога в подоланні організаційних конфліктів передбачає, на нашу думку, перш за все, усвідомлення персоналом професійно-технічних навчальних закладів необхідності такої допомоги та певну готовність керівництва та колег орієнтуватися на певні форми такої допомоги (тренінги, консультації, надання інформації тощо).

Використання окреслених напрямів подолання організаційних конфліктів у професійно-технічних навчальних закладах передбачає здійснення спеціальної психологічної підготовки керівників і працівників професійно-технічних навчальних закладів із зазначеної проблеми.

#### Використана література:

1. Основы менеджмента / пер. с англ. ; общ. ред. и вступ. статья д-ра эконом. наук Л. И. Евенко / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Москва : Дело, 1997. 704 с.
2. Калашников О. В. Предотвращение организационных конфликтов как эффективная социальная технология управления : автореф. дисс. ... канд. социолог. наук : 22.00. 08. Москва, 2005. 22 с.
3. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Дослідження особливостей психологічної готовності менеджерів освіти до взаємодії з персоналом в умовах конфлікту. *Практична психологія та соціальна робота*. 2011. № 8. С. 1–10.
4. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія. Київ : Ніка-центр, 2000. 332 с.
5. Карамушка Л. М., Радченко О. Б. Особливості вияву організаційних конфліктів у професійно-технічних навчальних закладах. *Актуальні проблеми психології*. Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 35–36. Збірник наукових праць / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ : А.С.К., 2013. С. 78–82.
6. Карамушка Л. К. Управління конфліктами в освітніх організаціях. Київ : Шкільний світ, 2011. 128 с.
7. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ : Науковий світ, 2009. 268 с.
8. Кошечко Н. В. Тренінг «Молодь вибирає конструктивний конфлікт». *Практична психологія та соціальна робота*. 2005. № 7. С. 55–58; № 8. С. 44–48; № 9. С. 13–18.
9. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 416 с.
10. Радченко О. Б. Дослідження чинників, що впливають на конфліктність у педагогічних колективах професійно-технічних навчальних закладів. *Актуальні проблеми психології*. Т. 1 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. Максименка С. Д., Карамушки Л. М. Київ : Міленіум, 2003. Ч. 10. С. 48–51.
11. Радченко О. Б. Причини виникнення та психологічні умови подолання організаційних конфліктів у професійно-технічних навчальних закладах : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10 / НАПН України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. Київ, 2014. 20 с.
12. Радченко О. Б. Психологічні чинники організаційних конфліктів у професійно-технічних навчальних закладах. *Організаційна психологія. Економічна психологія* : науковий журнал. № 2 / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ : Вид-во «ЛОГОС», 2015. С. 80–86.

#### References:

1. Mescon M. (1997). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow : Delo, 704 p. (in Russian).
2. Kalashnikov O. V. (2005). *Predotvrashhenie organizacionnyh konfliktov kak jeffektivnaja social'naja tehnologijau pravlenija* [Prevention of Organizational Conflicts as Effective Social Management Technology]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Moscow, 22 p. (in Russian).

3. Karamushka L. M., Dziuba T. M. (2011). Doslidzhennia osoblyvostei psykholohichnoi hotovnosti menedzheriv osvity do vzaiemodii z personalom v umovakh konfliktu [Investigation of peculiarities of psychological readiness of education managers to interact with staff in conflict]. *Practical psychology and social work*. No 8. P. 1–10 [in Ukrainian].
4. Karamushka L. M. (2000). Psykholohiia upravlinnia zakladami serednoyi osvity : monografiia [Psychology of management of secondary education institutions: monograph]. Kyiv : Nika-Center. 332 p. [in Ukrainian].
5. Karamushka L. M., Radchenko O. B. (2013). Osoblyvosti vyjavu orhanizatsiinykh konfliktiv u profesiino-tekhnichnykh navchalnykh zakladakh [Features of the manifestation of organizational conflicts in vocational schools]. *Aktualni problemy psykholohii: Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. Sotsialna psykholohiia – Actual problems of psychology. Vols. 1: Organizational Psychology. Economic psychology. Social Psychology*, Vol. 35–36. Kyiv: ASKK. P. 78–82. [in Ukrainian].
6. Karamushka L. M. (2011). Upravlinnia konfliktamy v osvityakh orhanizatsiinykh [Conflict Management in Educational Organizations]. Kyiv : Shkilnyi svit. 128 p. [in Ukrainian].
7. Karamushka L. M., Dziuba T. M. (2009). Psykholohiia upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii (na materialii diialnosti osvitykh orhanizatsiinykh) [Psychology of Conflict Management in Organization (on the Material of Educational Organizations Activity)]. Kyiv : Nika-Center. 268 p. [in Ukrainian].
8. Koshechko N. V. (2005). Treninh «Molod vybraie konstruktivnyi konflikt» [Training «Youth chooses constructive conflict»]. *Praktychna psykholohiia ta sotsialna robota – Practical psychology and social work*. No 7. P. 55–58 [in Ukrainian].
9. Lozhkin G. V., Povyakel N. I. (2007). Psykholohiia konfliktu: teoriia i praktyka [Psychology of Conflict: Theory and Modern Practice]. Kyiv : VD «Professionals», 416 p. [in Ukrainian].
10. Radchenko O. B. (2003). Doslidzhennia chynnykiv, shcho vplyvaiut na konfliktnist u pedahohichnykh kolektyvakh profesiino-tekhnichnykh navchalnykh zakladiv [Investigations of the factors influencing conflict in pedagogical collectives of vocational schools]. *Aktualni problemy psykholohii: Sotsialna psykholohiia. Psykholohiia upravlinnia. Orhanizatsiina psykholohiia - Actual problems of psychology. Vols. 1: Social Psychology. Management Psychology. Organizational Psychology*. Vol. 10. P. 48–51. Kyiv : Millennium [in Ukrainian].
11. Radchenko O. B. (2014). Prychyny vynykennia ta psykholohichni umovy podolannia orhanizatsiinykh konfliktiv u profesiino-tekhnichnykh navchalnykh zakladakh [The causes and psychological conditions of overcoming organizational conflicts in vocational schools]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv : Instytut psykholohii im. H. S. Kostiuka. 20 p. [in Ukrainian].
12. Radchenko O. B. (2015). Psykholohichni chynnyky orhanizatsiinykh konfliktiv u profesiino-tekhnichnykh navchalnykh zakladakh [Psychological factors of organizational conflicts in vocational schools]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia – Organizational psychology. Economic psychology*. No 2. P. 80–86 [in Ukrainian].

**Radtenko O. B., Verchenko N. V. Structure of relations between and leaders in professional (professional-technical) education institutions**

The article is devoted to the problem of analyzing relations in pedagogical groups between teachers and leaders of an educational institution, forecasting and overcoming organizational conflicts in teams. Organizational conflicts play an important role in the activities of modern organizations, and highlight both negative and positive aspects of the functioning of these conflicts. They play an important role in the activities of modern organizations, and researchers identify both negative and positive aspects of the functioning of these conflicts.

However, in many cases, conflicts help to identify diversity of views, provide additional information, help identify alternative solutions to the problem. This makes the group decision-making process more effective and gives educators the opportunity to meet their own needs for respect and authority. This can also lead to more efficient implementation of plans of strategies and projects, since the discussion of various points of view on these documents takes place before they are put into practice.

Some authors insist that conflicts in organizations are a normal, and to a certain extent, desirable phenomenon, and consider them as the driving force of organizational changes, their significant factor. One of the significant consequences of organizational conflicts is changes, which, in turn, conflict with outdated, irrelevant living standards, which inevitably leads to brewing new clashes of opposing interests and opinions.

On the basis of the analysis of the peculiarities of the professional activity of the staff of vocational schools, it is proposed to use three basic criteria for structuring the main types of organizational conflicts in vocational schools.

Management of organizational conflicts provides for: a) prevention of organizational conflicts; b) bypass open conflicts; c) the actual resolution of open conflicts.

Special psychological training for managers and employees of vocational schools requires the implementation of special psychological training for participants in the blessing process on the identified problem.

Psychological assistance in overcoming organizational conflicts implies an awareness of the need for such assistance by teaching staff in vocational schools and a certain willingness of management and colleagues to focus on certain forms of such assistance (trainings, consultations, provision of information, etc.).

**Key words:** organizational conflicts, teaching staff, educational process, social-psychological climate, psychological help.