

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Кафедра менеджменту та інноваційного розвитку
Бізнес Школи КРОК

Лищук Ірина Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота
«Медіаційні навички керівника приватного навчального закладу»

073 МЕНЕДЖМЕНТ

«Медіація та вирішення конфліктів»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____Л.В. Лищук

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Сєдашова Оксана Анатоліївна, кандидат педагогічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь,

вчене звання)

Київ – 2025

ЗМІСТ

SUMMARY	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи застосування медіації в освітній сфері діяльності	
1.1. Теоретико-методологічний аналіз типології, перебігу та способів вирішення конфліктів в навчальних закладах.	13
1.2. Причини виникнення конфліктів та особливості їх прояву в навчальних закладах, зокрема приватних.	19
1.3. Конфліктологічна компетентність керівника як компонент управління приватним навчальним закладом.	28
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	35
РОЗДІЛ 2. Фактори формування медіаційних навичок керівників приватних навчальних закладів	
2.1. Особливості роботи приватних навчальних закладів з батьками, учнями, персоналом та держаними регулюючими органами.	36
2.2. Аналіз комунікативної компетентності керівника приватного навчального закладу.	44
2.3. Оцінка ефективності застосування навичок комунікації та вирішення конфліктів при управлінні приватним навчальним закладом.	51
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	57
РОЗДІЛ 3. Вплив медіаційних навичок керівника на ефективність управління навчальним закладом	
3.1. Вплив медіаційних навичок на ефективність управління персоналом та корпоративну культуру приватного навчального закладу.	59
3.2. Рекомендації щодо застосування та удосконалення медіаційних навичок при управлінні приватним навчальним закладом.	64
3.3. Впровадження нових стратегій управління конфліктами в навчальних закладах України.	66
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	72

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	82

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

SUMMARY

Kyiv 2025

Master's Thesis: «Mediation skills of the head of a private educational institution» consists of 77 pages, 17 pictures, and a bibliography with 64 references.

Today in Ukraine, the introduction of mediation skills in education and their impact on the activities of educators, especially under martial law, is relevant.

The professional duties of a school leader involve dealing with many different situations. Being unprepared for such a workload, not being able to manage your emotions, and not being able to prevent burnout can have a devastating effect on the emotional state of children and teachers, and, as a result, lead to conflicts. Conflicts can arise, in particular, within the educational institution system, be related to communication between parents and teachers, within the teaching staff, and between teachers and children. Since private educational institutions exist solely at the expense of the owners' investments and the clients' (students' parents') payments for educational services, conflicts can lead to negative consequences, which will be reflected in the loss of clients, turnover of teaching staff, deterioration of educational services and reduction of economic efficiency of the enterprise. That is why it is important to study ways to optimally manage conflicts in the management of a private educational institution, in particular, through the acquisition of mediation skills by institution managers.

In addition to operational tasks, school leaders deal with situations that are directly related to human emotions and feelings. On the one hand, it is the ability to pay attention to the emotional state of teachers, analyze it and understand its possible impact on relationships with students and parents, as well as on the quality of the educational process. On the other hand, the head of an educational institution must identify the needs of children, their emotional state, and strive to provide an atmosphere of safety and trust within the walls of the educational space for their comfortable stay. Relationships with parents are an equally important area of daily activity, in which it is important not only to establish relationships with potential clients and sign training

contracts, but also to communicate constantly in the future to ensure a transparent flow of information and timely response to problems and conflicts.

The martial law in Ukraine has a huge impact on the overall emotional state of all participants in the educational process, without exception, and these challenges fall squarely on the shoulders of the head of the educational institution. The foreign studies cited below show that the stress caused by the war has a significant impact on the emotional state of both teachers and students. The consequence of this impact is increased anxiety, depression, emotional burnout, and post-traumatic stress disorder (abbreviated as PTSD).

Mediation for the head of a private educational institution is the ability to manage conflicts, facilitate open communication and find compromises, which, in turn, increases the level of trust and motivation of employees and clients, reduces the risk of legal disputes and positively affects the reputation of the educational institution. A leader who has these skills is not only a successful manager, but also a leader of teaching staff who knows how to support and inspire his or her team.

This master's thesis aims to better understand the impact of mediation trainers on the effectiveness of management of private educational institutions in high-risk environments.

The results of the research conducted in the qualification work can be applied in real life. The manual "First Aid for the Head of a Private Educational Institution in Crisis Situations or How to Prevent Burnout" developed as part of the study can be a support in difficult situations, help find answers to important questions and feel support at the moment, help change the approach to managing educational institutions in times of constant challenges, make the educational system more flexible and adaptive to rapid change, and change the approach to personnel management.

Keywords: mediation skills, conflict, communication, head of a private institution.

ВСТУП

У сучасному світі все більше батьків замислюються над якістю та рівнем знань своїх дітей, особливо гостро питання якості освіти встали перед батьками під час військового стану. Так, шукаючи більш безпечні місця для своїх дітей, наша держава стикнулася із масовою еміграцією, як всередині країни, так і поза неї, а разом з тим, різка зміна освітнього середовища підсвітила проблемні зони у рівнях освіти дітей.

Крім того, для батьків, які лишилися в Україні, питання фізичної безпеки також стало на першу ланку. Ці фактори змусили батьків звернути увагу на приватні заклади освіти, з надією, що запит щодо високого рівня знань та фізичної безпеки будуть реалізовані приватними закладами освіти.

З одного боку, це підвищило попит батьків на отримання освіти в приватних закладах, з другого боку, це сприяло емоційному навантаженню на керівників приватних закладів, адже наразі, українські батьки перебувають в стані підвищеної тривожності та контролю.

Тривога за свою дитину викликає у батьків бажання контролю, яке виражається в численних повідомленнях до та під час уроків, особливо коли лунає повітряна тривога, повідомлення сиплються не тільки на номери керівника, але й на номери викладачів.

Все це не сприяє здоровій атмосфері, рівновазі викладачів та викликає багато конфліктних ситуацій, як ситуативних, так і перманентних, затягнутих по часу.

Отже, під час військового стану на перше місце, перед керівниками приватних закладів вийшла задача зменшити рівень конфліктогенності, зберегти рівновагу всьому викладацькому складу і собі, учням та батькам, таким чином, що б це не відобразалось на якості надання самих освітніх послуг, не втратити клієнтів, не підірвати довіру до приватної освіти.

Задача цієї магістерської кваліфікаційної роботи розкрити важливість для керівників приватних закладів оволодіти медіаційними навичками та техніками медіації, які допоможуть витримати сучасні виклики, а також продемонструвати

рівень професіоналізму керівника і людини, здатної формувати здорову, продуктивну атмосферу серед всіх учасників освітнього процесу, створюючи оптимальний простір для отримання високого рівня академічних знань.

Окрім цього актуальність теми дослідження обумовлена декількома факторами. З одного боку діючим законодавством покладено на керівників закладів освіти володіти не тільки професійними навичками в сфері освіти, але й мати якості управлінців, а це:

- ефективне управління усім персоналом закладу освіти – як викладачами, так і тими, хто забезпечує господарський функціонал закладу освіти;
- ефективна комунікація з контролюючими органами;
- ефективна комунікація з батьками дітей (у приватному секторі вони є безпосередніми клієнтами, за рахунок яких існує приватна освіта);
- ефективне запровадження освітніх технологій та інновацій для покращення освіти здобувачами, що передбачає постійне навчання самого керівника;
- розуміння інструментів просування та популяризації освіти серед здобувачів, клієнтів приватного сектора освіти;
- вміння швидко та ефективно вирішувати операційні завдання.

Як зазначалось вище, військовий стан в Україні має величезний вплив на загальний емоційний стан всіх учасників освітнього процесу без виключень, і ці виклики лягають саме на плечі керівника навчального закладу, адже керівник вирішує ситуації, які безпосередньо пов'язані із людськими емоціями та почуттями, зокрема, це вміння звертати увагу на емоційний стан педагогів, аналізувати його та розуміти його можливий вплив на відносини з учнями та батьками, а також на якість освітнього процесу.

Також керівник навчального закладу має ідентифікувати потреби дітей, їх емоційний стан та прагнути забезпечити атмосферу безпеки та довіри в стінах освітнього простору задля комфортного їх перебування.

Відносини з батьками – не менш важлива сфера щоденної діяльності, в якій важливо не лише встановити відносини з потенційними клієнтами та підписати

контракти на навчання, але й постійно комунікувати надалі, щоб забезпечувати прозорий потік інформації та вчасне реагування та проблемі та конфліктні ситуації.

Слід зазначити, що одним із показників ефективного управління саме приватним закладом освіти є відсутність конфліктів як всередині закладу освіти (між працівниками), так між викладацьким складом і батьками, та одним з ефективних засобів вирішення конфліктів, завдяки якому беруться до уваги потреби всіх сторін і стає можливим збереження стосунків незалежно від обставин, є медіація.

Окрім того, навички медіації є ефективним інструментом керівника закладу освіти, оскільки він не тільки зменшує конфліктність і регулює відносини між людьми, але й допомагає привести себе в надскладних ситуаціях у врівноважений стан, не втратити інтерес до роботи та запобігти стану вигорання від кількості щоденних задач та викликів

Стан наукової розробленості проблеми.

Деякі аспекти обраної теми становили інтерес для іноземних та вітчизняних науковців, таких як Кеннета Клока (Kenneth Cloke) цей відомий автор в сфері медіації, в численних своїх творах прагнув допомогти, керівникам, зокрема, директорам шкіл, долати конфлікти та розбіжності на своєму робочому місці, повертаючи їх на свою користь (Cloke, 2011).

Джон Пол Ледерка відомий своїми дослідженнями у сфері миробудування та трансформації конфліктів. Книга "Побудова миру: стійка трансформація конфліктів" аналізує підходи до мирного вирішення конфліктів та роль медіації у цьому процесі. Ледерка підкреслює важливість залучення всіх сторін конфлікту та розвитку навичок діалогу для досягнення стійкого миру (Ледерка, 1997).

Тетяна Іваненко досліджувала вплив медіаційних навичок на організаційний клімат у школі, та вказала, що керівники з розвиненими навичками медіації здатні створювати позитивне середовище для навчання (Іваненко, 2018).

Ірина Бородіна акцентує увагу на важливості медіаційних навичок для вчителів, зазначаючи, що такі навички допомагають вчителям краще вирішувати конфлікти між учнями (Бородіна, 2020).

Олена Петренко у своїй роботі вказала, що медіаційні навички керівників шкіл сприяють формуванню партнерських відносин між адміністрацією та педагогами, що покращує робочий процес (Петренко, 2017).

Олександр Сидоренко дослідив роль медіації у конфліктах між вчителями та учнями, відзначаючи, що ці навички допомагають уникнути ескалації конфліктів (Сидоренко, 2019).

Разом з тим, всі вище розроблені та запропоновані рекомендації носять загальний характер, але не містять покрокових інструкцій та методик для прогнозування та регулювання конфліктів безпосередньо керівниками приватних навчальних закладів, які є не тільки керівниками освітнього закладу в розумінні держави, а ще й менеджерами бізнесу, мета якого надання якісних послуг, будівання високого рівня довіри клієнтів та, як наслідок, отримання прибутку.

Мета дослідження – дослідити вплив медіаційних навичок керівника на ефективність управління приватним навчальним закладом та запропонувати інструкцію про застосування медіаційних навичок для ефективного безконфліктного управління.

Об'єкт дослідження – професійна управлінська діяльність керівника приватного навчального закладу.

Предмет дослідження – медіаційні навички керівника приватного навчального закладу.

Завдання дослідження:

1. Дослідити застосування медіаційних навичок керівниками, власниками приватних освітніх закладах, та їх вплив на роботу освітнього закладу.

2. Провести огляд та аналіз існуючих стратегій і методів управління приватними закладами освіти, а також оцінити їх ефективність у різних контекстах.
3. Розробити інструкцію або програму для розвитку та застосування навичок медіатора саме у керівника навчального закладу для вирішення різноманітних ситуацій, що згодом може стати фундаментом для посібника «Швидка допомога керівнику приватного навчального закладу у кризових ситуаціях, або як не дати собі вигоріти під час вирішення надскладних задач».

Під час реалізації наведених завдань доцільним було використання теоретичних та емпіричних методів дослідження. Теоретичні методи включали в себе аналіз наявних наукових та публіцистичних статей, праць і концепцій щодо застосування медіаційних навичок в сфері освіти як серед вітчизняних освітян, так і зарубіжних, їх вплив як на ефективність управління, так і на освіту в цілому. Емпіричні методи передбачали проведення опитування керівників закладів освіти щодо наявних, бажаних інструментів для більш ефективного управління закладом освіти, а також створення та апробації посібника «Швидка допомога керівнику приватного навчального закладу у кризових ситуаціях, або як не дати собі вигоріти під час вирішення надскладних задач».

Практичне значення дослідження полягає в можливості підвищити здатність керівників закладів освіти швидко привести себе в ефективний та в ресурсний стан, що в свою чергу, має значення для продуктивного вирішування конфліктів на будь яких ланках: учень-учень, персонал-керівник, викладач-викладач, викладач-батьки та їх запобіганню; збереження відносин та репутації; підтримування позитивних стосунків з клієнтами, партнерами та співробітниками; підвищення ефективності роботи персоналу закладу освіти; створення креативних рішень у пошуках виходу з кризових ситуацій або розробку дій, що передують виникненню конфлікту.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в:

- систематизації та узагальненні наукових статей, досліджень щодо розвитку медіаційних навичок керівників приватних закладів освіти та визначення їх впливу на ефективність управління закладом освіти;

- виявленні впливу медіаційних компетенцій керівників на взаємодію з учнями, батьками та вчителями та чи покращує це надання якісних освітніх послуг;

- виявленні недосліджених аспектів медіаційної діяльності у сфері приватної освіти та окресленні перспектив подальших досліджень щодо довгострокового впливу медіаційних стратегій на розвиток освітніх установ і рівень задоволеності учасників навчального процесу;

- обґрунтуванні необхідності підготовки керівників освітніх закладів у сфері медіації;

- створенні методологічного підґрунтя, що сприятиме підвищенню довіри до приватної освіти, здоровому психологічному клімату в освітніх установах, підвищенню економічної ефективності приватного закладу освіти;

- розробці посібника для керівників та вчителів приватних закладів освіти.

Практичним значенням розроблених рекомендацій та пропозицій є підвищення ефективності управління керівниками приватних закладів освіти через розвиток медіаційних навичок.

Ця робота є внеском у розвиток теорії та практики управління конфліктами в закладах освіти будь-якої форми управління, адже мова йде про збереження ментального здоров'я суб'єктів освіти (настільки, наскільки це можливо в сучасних реаліях): емоційно здорові учні, студенти, фахівці: вчителі, управлінці, адміністративний персонал, батьки – клієнти закладів освіти.

Структура роботи. Відповідно до мети і завдання дослідження, робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаної літератури у кількості 64 джерел. Загальний обсяг роботи – 77 сторінок тексту.

Результати дослідження автора щодо використання ШІ для прогнозування та запобігання конфліктам в організаціях були представлені у

2024 році на XXI міжнародній науково-практичній конференції «Конфліктологічна експертиза: Теорія та методика», яка відбулась 15 листопада 2024 року в університеті НАУКМА.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи застосування медіації в освітній сфері діяльності

1.1. Теоретико-методологічний аналіз типології, перебігу та способів вирішення конфліктів у навчальних закладах

Якщо проаналізувати діяльність закладів освіти за останні роки, то можна прийти до висновку, що сучасні заклади освіти функціонують в умовах постійних змін, які швидко відбуваються як на макро так і на мікродержавному рівнях (Палко, Марусинець, 2020).

Усі зміни обумовлюються невизначеністю, яку, в свою чергу, можливо «розшифрувати» як «невпевненість людини щодо її здатності передбачити, яка з можливих подій буде наступною» (Williams, 2014).

Робота закладу освіти та функціонування всіх учасників освітнього процесу в умовах постійних змін, тобто невизначеності, в умовах перманентної турбулентності це, як шлях скрізь хаос і безпорядок. Такі умови породжують страх та тривогу за сьогодення, за майбутнє, що є «фундаментом» виникнення конфліктогенних ситуацій.

Там, де є людина, завжди є конфлікти, бо вони постійний супутник людського буття та суспільного розвитку.

Протягом усієї історії розвитку суспільної і наукової думки, особливо починаючи з кінця XIX до середини XX ст. конфлікти постійно займають одне з центральних місць у вивченні типів соціальної взаємодії (змагання, конфлікт, пристосування і асиміляція), що потребують трансформації та перетворення. Особлива увага до досліджень у галузі вивчення конфліктів намітилася у другій половині XX ст. у роботах зарубіжних соціологів і конфліктологів (К. Боулдінг, Р. Дарендорф, Л. Козер, Е. Мейо, Т. Парсон та ін.), психологів і фахівців з управління (А. Адлер, Е. Берн, М. Дойч, Е. Еріксон, Дж. Р. Скотт, Р. Фішер, М. Шериф, К. Юнг, У. Юрі та ін.), а також українських науковців, а саме В.А. Семенов, А. Т. Ішмуратов, М. І. Пірен та Б. Д. Леонов.

Типів конфліктів та їх класифікації безліч, але в цьому розділі розглянуті підстави виникнення конфліктів, їх типи та способи вирішення саме в навчальних закладах.

На думку С. О. Гарькавець, конфлікти в навчальних закладах класифікуються за різними критеріями: суб'єктами, причинами, інтенсивністю та способом прояву та класифікуються наступним чином:

- за ступенем залученості людей (кількістю людей у конфлікті): міжособистісні (парні), міжгрупові (локальні), загальні;

- за перебігом часу: короточасні, тривалі, затяжні;

- за видом виникнення: стихійні, заплановані (спровоковані й ініційовані);

- з погляду функцій: негативні (деструктивні) — конфлікти, що призводять до насильства, розриву стосунків, до самотності та згуби. Вони проходять у дрібних сварках, непорозуміннях, позитивні (конструктивні) — конфлікти, які позитивно впливають на життя людей, служать джерелом самовдосконалення і саморозвитку особистості, здружують членів групи, стимулюють ефективний вихід з проблемних ситуацій (Гарькавець, Волченко, 2020).

Види конфліктів в освітньому середовищі розглядались авторами С.О. Гарькавець, Л.П. Волченко у науково-методичному посібнику «Конфлікти в освітньому середовищі: діагностика та практика їх вирішення» та визначено їх як педагогічні конфлікти (Гарькавець, Волченко, 2020).

На думку цих авторів, «педагогічний конфлікт – це об'єктивне протиріччя та протидія, викликані невідповідністю наявного рівня індивідуально-психологічного розвитку та реальної навчально-виховної ситуації, що стали для учасників конфлікту певним соціально-психологічним бар'єром, подолання якого переводить суб'єктів конфліктної взаємодії на більш високий рівень особистісного розвитку. Педагогічний конфлікт – це об'єктивне та суб'єктивне протиріччя, що має власний вимір.

Об'єктивне проявляється в тому, що здебільшого суб'єкти педагогічного процесу перебувають у ситуації протиставлення, де зіткнення є запрограмованим, оскільки є той, хто навчає, і той, кого навчають. Суб'єктивне

– на кожному етапі конфлікту мають місце індивідуальні екстраполяції когнітивного, емоційного, мотиваційно-вольового характеру. Кожна зі сторін конфлікту має власне бачення того, що відбувається, як відбувається, і до чого все це може призвести» (Гарькавець, Волченко, 2020).

Конфлікти в закладах освіти залежно від суб'єкта конфлікту умовно можна поділити на міжособистісні, групові та організаційні. В цій структурі одним з типів міжособистісного конфлікту є конфлікт між вчителем та учнем «Педагог – Дитина». На думку дослідників С.О. Гарькавець та Л.П. Волченко, джерелом такого конфлікту є особистість вчителя, зокрема:

- його незнання або невміння організувати навчальний процес таким чином, щоб викликати пізнавальний інтерес учня до предмету;

- несприятлива будованню доброзичливих, довірливих відносин комунікація вчителя з учнем, коли вчитель порівнює учня з іншими, більш «успішними» учнями, на суб'єктивну думку вчителя, акцентування уваги саме на недоліках учня, ніж на його успіхах, маніпулювання завданнями для самостійного опрацювання та виконання, суб'єктивізм в оцінюванні учня;

- особистісні негативні якості, зокрема, дратівливість, грубість тощо та невміння ними керувати;

- слабкі організаторські здібності вчителя та його неспроможність працювати як з класом так і з учнем індивідуально;

- невміння вчителя прогнозувати поведінку учня, його несподівані вчинки, що порушують проведення уроку, та як наслідок, це і є причиною дратування вчителя та прагнення зберегти власний авторитет, навіть ціною розпалювання конфлікту (Волченко, 2013).

Наступний тип конфлікту - між вчителем та учнівським класом - «Педагог – Соціальна група». Цей конфлікт пов'язаний з очікуванням або вимогами вчителя, його сформованими уявленнями або нормами поведінки в певній групі, тобто коли вчитель не може знайти спільну мову з учнями, якщо наполягає лише на своєму баченні та не шукає порозуміння з групою учнів, або з усім класом, якщо їх «бачення світу» не співпадають з баченням вчителя.

Ще один тип конфлікту - між учнями - «Учень – Учень», який виникає під час їх сумісного навчального процесу, виникає як між учнями - однолітками, так і між учнями різних вікових груп, може бути як між окремими індивідуумами, так і між групою учнів. Це найчастіший, найпоширеніший та найскладніший тип конфлікту в освітньому просторі.

На думку авторів С.О. Гарькавець, Л.П. Волченко, такий тип конфлікт може бути позначений як «гендерний, коли його суб'єктами виступають учні різної статі. Це достатньо специфічний тип конфлікту, у якому слід зважати на кілька змінних (особистісні, соціальні, демографічні, економічні, культурні тощо)».

Підставами такого типу конфліктів декілька, серед яких

- особистісна неприязнь у відносинах неповнолітніх;
- боротьба за високий статус у групі неповнолітніх, лідерство та визнання;
- несумісність ціннісно-нормативних уявлень щодо навчання та дисципліни;
- боротьба за привертання уваги представників іншої статі;
- мовна агресія (прагнення перекричати, змусити замовкнути іншого);
- псування або втрата майна (підручників, обладнання, мобільних телефонів тощо);
- боротьба за ресурси (за краще місце в класі, за увагу вчителя, за стілець тощо).

Наслідком цього типу конфлікту є булінг (у межах школи – шкільний булінг) (з англ. bullying – цькування) – фізичний та психологічний терор або цькування одного або кількох учнів іншими учнями, однолітками або старшими школярами. Булінг – це «реакція зграї на білу гаву», коли знаходять якусь ознаку, що якісно відрізняє учня від інших, і саме це їх заводить (Гарькавець, 2013).

Цькування, крім фізичних утисків, ще завдає психологічного насилля, що руйнує самооцінку дитини. У жертви булінгу формується стійкий комплекс відторгнення. Варто зазначити, що цькуванню піддаються здебільшого учні з

низькою самооцінкою, високим рівнем тривоги, слабкими фізичними даними, несформованими навичками спілкування, а також це зазвичай пасивні діти, у яких сформована «навчена беспорядність», які мають досвід «цапа-відбувайла» та не спроможні до активного опору (Волченко, Гарькавець, 2016;).

Шляхами упередження булінгу в освітньому просторі, а також засобами уникнення подібних конфліктів, є:

- будування здорового психологічного клімату в шкільному колективі;
- розвиток комунікативних навичок учнів, особливо учнів основної та старшої школи;
- організація спільної праці всіх учнів, не залишення поза увагою нікого з школярів і за жодних обставин;
- розвиток у школярів рефлексії, критичного погляду на власні вчинки, оскільки частина провини за ситуацію завжди лежить на жертві;
- постійний зв'язок адміністрації школи з батьками та моніторинг життя дитини поза школою, у колі сім'ї та знайомих.

Четвертий тип конфлікту – між учителями та батьками учнів - «Педагог – Родитель».

Здебільшого цей конфлікт дорослих пов'язаний з розбіжностями в ставленні до учнів, їх невдач, здобутків, організації освітнього процесу та простору тощо.

Це саме конфлікт інтересів, коли предметом виступають несумісні цінності та причинами такого конфлікту є різний рівень загальної та психолого-педагогічної культури вчителя та батьків; нерозуміння батьками складності освітнього процесу, залежності його ефективності від багатьох чинників, що знаходяться поза межами школи; негативне ставлення батьків до вчителів і школи, що пов'язано з їхнім особистим досвідом та поглядом на працю педагогів та функції освіти; зіткнення лідерів (учителя та родителя), що претендують на виняткові точки зору, які не збігаються; професіональна некомпетентність учителя, неспроможність зрозуміти психологію батьків.

П'ятий тип конфлікту – між учителями - «Педагог – Педагог». Причинами такого конфлікту можуть бути:

- вікові конфлікти між молодим учителем і педагогом зі значним досвідом роботи в школі;
- статусні конфлікти між учителем, який має звання (учитель вищої категорії, керівник методичного об'єднання), і таким, який їх не має;
- гендерні конфлікти між жінками-вчителями та чоловіками-вчителями;
- конкурентні між учителями, які викладають однакові предмети;
- між учителями, які викладають різні предмети;
- між учителями, які працюють у різних школах (молодшій, середній, старшій); за розподілом ресурсів (обладнання кабінетів, технічне оснащення освітнього процесу тощо);
- за суб'єктивними пріоритетами керівництва (порівняння успішності класів, дисципліни, заохочення та покарання).

Ще один тип конфлікту – між учителем та адміністрацією/керівництвом закладу освіти - «Педагог – Адміністрація», основними причинами якого є:

- нечіткий розподіл прав та обов'язків між адміністрацією школи й учителями, що призводить до подвійного підпорядкування педагога;
- жорстка регламентація шкільного життя, оціночно-імперативний характер вимог, що ставляться для виконання; перекладання на вчителя невласних для нього обов'язків;
- незаплановані форми контролю за діяльністю вчителя;
- недооцінка професійних досягнень учителя;
- несправедливе ставлення з боку адміністрації, що пов'язано з моральним і матеріальним стимулюванням праці педагога;
- нерівномірне завантаження вчителів; порушення принципу індивідуального підходу до особистості вчителя.

Типи конфліктів в освітній сфері діяльності С.О. Гарькавець визначає наступні ланки: 1) учень – батьки; 2) учень – адміністратор; 3) батьки – батьки;

4) батьки – адміністратор; 5) адміністратор – адміністратор, які мають елементи вищенаведених педагогічних конфліктів.

Конфліктна взаємодія в повсякденному спілкуванні є психологічним феноменом малого стресу, яке може призвести до емоційного вигорання персоналу, що характеризується неадекватною поведінкою, підвищеною нервозністю, жорсткістю в публічній міжособистісній взаємодії.

Важно звернути увагу на те, що конфлікти в освітній сфері мають вплив на атмосферу в навчальному закладі, а також на рівень та якість знань учнів, адже тривали конфліктні ситуації призводять до зниженню рівня довіри, або її втрати, погіршення стосунків між учасниками освітнього процесу на будь-яких ланках.

Також конфлікти призводять до емоційного вигорання вчителів, що має пряме відображення на стану учнів у вигляді підвищеної тривожності учнів, труднощів у сприйнятті навчального матеріалу, важкої соціальної адаптації, неможливості або страху висловлювати свої потреби, емоції

Причини виникнення конфліктів в освітній сфері можуть бути різні, варто їх додатково досліджувати, особливо в умовах стресу, викликаного війною.

1.2. Причини виникнення конфліктів та особливості їх прояву в навчальних закладах

Здебільшого в суспільстві підтримується точка зору, згідно з якою конфлікти в організації та житті людини є небажаною річчю, яку слід уникати, а якщо все ж таки конфлікт стався, його треба згасити на ранній стадії.

Разом з тим, останнім часом спостерігаються тенденції, коли конфлікт сприймається не як щось, на кшталт негативне, а як шлях для розвитку, як джерело для творчої енергії, як «точка», яка показує які аспекти потребують змін.

Проблему конфлікту досліджують українські психологи, вчені. Чимало уваги вивченню конфліктних ситуацій та їх подоланню приділяють Н. Грішина, О. Донченко, В. Воронкова, А. Ішмуратов, М. Пірен, Т. Титаренко, Н. Чепелева. Зокрема, практичне дослідження сутності та природи внутрішньоособистісних конфліктів висвітлено в роботах Л. Бурлачука, Н. Максимової, Л. Орбан-

Лембрик. Зв'язок внутрішньоособистісних конфліктів з проблемами професіоналізації особистості викладено в дослідженнях І. Ващенко, Л. Карамушки, Н. Коломінського, Г. Ложкіна, Н. Повякель.

На думку Ємельяненко Л. М., причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфліктові та викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії. Причини конфліктів розкривають джерела їх виникнення й визначають динаміку перебігу (Ємельяненко, 2003).

Виникнення та розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних. Перші дві групи факторів носять об'єктивний характер, третя й четверта – суб'єктивний

У науковій літературі та управлінській практиці дослідники та фахівці з менеджменту освіти, та як, М. Дойч, Р. Фішер, В. Шаповалов вважають, що основними причинами конфліктів у закладах освіти є: розподіл ресурсів; різниця у цілях; взаємозалежність у досягненні результату; різниця в уяві та цінностях: незадовільні комунікації (відсутність повної та достовірної інформації); різниця у досвіді та манері поведінки; різка зміна подій чи умов.

В даному розділу розглянуті причини виникнення конфліктів саме в навчальних закладах.

Конфлікти в навчальних закладах поділяють на прості та складні (Галаган, Орлов, Отіч, Фурса, 2008).

Одним з видів простого конфлікту є конфлікт між учнями та вчителем, який вирішуються вчителем без зустрічної протидії учнів за допомогою організації їх поведінки та дозвілля у навчальному закладі (зупинення бійки, сварки між учнями тощо).

Разом з тим, конфлікт на ланці «Вчитель-Учень» є одним з найрозповсюджених конфліктів, адже сучасним дітям, життя яких безпосередньо пов'язана з розвитком технологій, інтернету, соціальних мереж та коли дитина, перш ніж прочитати своє перше слово у книжці вже не тільки має уявлення про функціонування «гаджетів», але й вміє впевнено ними

користуватись, маючи простий та швидкий доступ до так званого «легкого дофаміну» – інформації з яскравою, швидкоплинною картинкою.

В таких умовах дуже важко виконувати правила поведінки у школі та вимоги вчителів на уроках, а також під час перерви, коли виконання правил та норм поведінки є обов'язковим для збереження життя та цілісності учня.

Вимоги виконати конкретні норми та правила, обсяг академічної інформації, яку треба опанувати учням, дуже часто викликають в учнів супротив, який породжує сварки, образи та зміну настрою.

Неправильна реакція вчителя, поспішність в надаванні власних оцінок з боку вчителя, невтриманість вчителя, непорозуміння емоцій учня часто буває причиною затяжного конфлікту, під час якого руйнується система взаємин між вчителем та учнем, також викликає у вчителя стан стресу та незадоволення своєю роботою.

Нерідко конфлікт у педагогічній діяльності виявляється як прагнення вчителя затвердити свою позицію та як протест учня проти несправедливого покарання, неправильної оцінки його діяльності, вчинку.

В. Сухомлинський так писав про конфлікти у школі: «Конфлікт між педагогом і дитиною, між учителем і батьками, педагогом і колективом - велика біда школи. Найчастіше конфлікт виникає тоді, коли вчитель думає про дитину несправедливо. Думайте про дитину справедливо – і конфліктів не буде. Уміння уникнути конфлікту - одна зі складових частин педагогічної мудрості вчителя. Попереджаючи конфлікт, педагог не тільки зберігає, а і створює виховну силу колективу» (Сухомлинський, 1976).

Чи можна прожити без конфліктів? Щоб відповісти на це питання, треба, визначити, що таке конфлікт, яке значення цього слова.

Існують різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність суперечності, яка приймає форму розбіжностей, якщо йдеться про взаємодію людей.

Деякі дослідники вважають, що існування суспільства без конфліктів неможливе, оскільки конфлікт є невід'ємною частиною буття людей, джерелом змін, що відбуваються в суспільстві (Прищак, 2012).

Конфлікти між учнями та вчителями розглядалися у багатьма авторами наукових статей, зокрема, Вахоцькою І. О., Безкоровайною О., Гаркавець С.О.

Аналіз наявних наукових статей дає підстави вважати причинами конфлікту між учнями та вчителем, зокрема, є:

- відсутність взаєморозуміння між вчителями й учнями, яка викликана незнанням вікових психологічних особливостей учнів. Підвищена критичність, яка притаманна підлітковому віку, найчастіше сприймається вчителями як негативне ставлення до особистості;

- вчителі, часто, оцінюють не окремий вчинок учня, а його особистість. Така оцінка часто визначає ставлення до учня інших учителів;

- консерватизм і стереотипність у виборі виховних методів і засобів;

- оцінка учня часто будується на суб'єктивному сприйнятті його вчинку та малій поінформованості про особливості особистості, умови життя в родині;

- учителю складно провести аналіз виниклої ситуації, він квапиться суворо покарати учня;

- важливе значення має характер відносин, що склались між учителем та окремими учнями; особистісні якості та нестандартна поведінка цих учнів є причиною постійних конфліктів з ними;

- особистісні якості вчителя (дратівливість, бажання помститись, самовдоволеність, брутальність, безпорадність);

- настрої учителя під час взаємодії з учнями;

- життєве неблагополуччя вчителя.

Слід зазначити, що цей конфлікт дуже часто виражається у вигляді відкритої форми, часто через агресивну поведінку з боку учня, а й іноді у відкритої форми неприязні вчителя.

Ще одним розповсюдженим конфліктом в навчальних закладах є конфлікти між викладачами.

Конфлікти між вчителями пов'язані з порушенням взаємозв'язків у процесі спільної професійної діяльності. До них належать бути ділові зв'язки між учителями, керівниками з приводу професійної діяльності, а також «рольові зв'язки», що виникають з необхідності дотримання правил, норм, відповідно до професійної етики. Можливі вони й у сфері особистісних взаємозв'язків між вчителями у процесі спільної діяльності.

Умовно ці конфлікти можна поділити на три групи:

1. Фахові конфлікти. Виникають як реакція на порушення ділових взаємозв'язків, появу перешкод на шляху до мети у професійної діяльності та є наслідком некомпетентності вчителя, його нерозуміння мети діяльності, безініціативності та безвідповідальності в роботі.

2. Конфлікти сподівань (очікувань). Виникають внаслідок невідповідності між поведінкою вчителя і нормами взаємовідносин у колективі (нетактовність стосовно колег і учнів, порушення норм фахової етики, невиконання вимог колективу).

3. Конфлікти особистісної несумісності. Вони є наслідком особистісних якостей, характерів учасників навчального процесу. Проявляються у формі нестриманості, завищеної самооцінки, зарозумілості, емоційної нестійкості, надмірної вразливості (Галаган, Орлов, Отич, Фурса, 2008).

Окрема категорія конфліктів в навчальних закладах – це конфлікт у колективі між групою вчителів, які можуть виникати з реальних протиріч або за їх відсутності – внаслідок спотворених уявлень окремих осіб про певні аспекти життєдіяльності. Причинами такого конфлікту можуть бути:

Матеріально-технічні – протиріччя між засобами і предметом праці, між засобами і процесом праці, коли суб'єкт діяльності змушений працювати із застарілим обладнанням, у непридатних умовах.

Ціннісно-орієнтаційні – протиріччя між цілями суспільства, колективу й особистості.

Фінансово-організаційні – протиріччя між організацією та оплатою праці. Справедлива оплата результатів праці передбачає врахування ділових якостей

вчителя (фахова компетентність, спроможність самостійно планувати, організувати і контролювати свою діяльність, здатність освоювати нові методи навчання, застосовувати інновації у своїй професійній діяльності), результату його праці, складності його роботи, стажу й рівня освіти.

Управлінсько-особистісні – необ'єктивне оцінювання керівником фахової придатності і моральних якостей вчителя (за обґрунтованих домагань співробітника на вищу посаду або, навпаки, закріплення посади, при відсутності необхідних для справи якостей).

Соціально-демографічні, це – вік, стать, соціальне становище, національність, що зумовлюють різні інтереси, ціннісні орієнтації, психофізіологічні особливості.

Соціально-психологічні – психологічна та моральна несумісність вчителів, також виникають тоді, коли у навчальний заклад потрапляє людина, яка не любить свою роботу, професійно до неї непридатна, не може адаптуватись в колективі тощо.

Часто конфлікти у навчальних закладах серед колективу трапляються через відсутність об'єктивного оцінювання роботи вчителя з боку керівництва, зокрема, перебільшенням заслуг одних вчителів і недооцінюванням інших, через надмірну увагу до одних предметів, та, як наслідок зменшення уваги до інших предметів, а значить, знецінення професійного вкладення цих вчителів, або зменшення їх значимості.

Також конфлікти між вчителями трапляються через моральні принципи, коли мета одна, а засоби та інструменти її досягнення різні, коли присутні розбіжність у професійних поглядах, методиках.

Слід зазначити, що ці конфлікти можуть проявлятися як в у відкритій формі, так і бути латентними.

Неможливо лишити без уваги конфлікт, який трапляється між батьками та вчителями, або між батьками та керівництвом навчального закладу.

Комунікація між сім'єю та навчальним закладом має будуватися на засадах співпраці й партнерства, адже обидві сторони мають однакову мету – виховати в

дітях гідних людей й допомогти їм оволодіти знаннями й навичками, необхідними для дорослого життя.

Але будувати й підтримувати добрі взаємини вчителів і батьків не завжди вдається, особливо у кризових ситуаціях, як зараз, коли навчальний процес відбувається у новому режимі через зовнішні загрози, які провокують ще більше викликів та потенційних конфліктних ситуацій.

Найбільш незадоволення батьків до вчителів або навчального закладу в цілому, пов'язане саме із – відсутністю уваги до дитини, некомпетентністю вчителя, ігнорування побажань батьків, імовірні заниження оцінок або ж, навпаки, завищення вимог до підготовки учня, хвилювання за безпеку учня, повагу до нього, його емоцій та хвилювань.

Громадська спілка «Освіторія» опитала близько 600 українських батьків, і з'ясувала, що понад половина з них стурбована безпекою дітей, а близько чверті – якістю засвоєння знань на дистанції (РБК-Україна, 2022).

Також підставами виникнення конфлікту між батьками та вчителями, керівництвом навчального закладу є:

- підвищена тривожність та роздратованість. Слід зазначити, що в цих конфліктах по обидві сторони виступають, в першу чергу, люди зі своїм настроєм, і дуже часто буває таке, коли настрій однієї зі сторін не пов'язаний з іншою стороною, але має на неї вплив, що може спричинити конфлікт;

- різні очікування. Для батьків їхня дитина – найкраща та найталановитіша. Завдання навчального закладу – навчати й об'єктивно оцінювати знання та навички учнів. Різні точки зору щодо успішності учня можуть призвести до ускладнення стосунків;

- комунікативні бар'єри. На заваді доброзичливого спілкування вчителя з батьками учнів може стати авторитарність, схильність до узагальнювальних звинувачень та невміння сприймати критику. Батьки учнів можуть емоційно реагувати на будь-які зауваження щодо їхньої дитини;

- різні погляди на виховання. Погляди батьків на виховання дитини можуть відрізнятися від погляду вчителя. Зазвичай межі дозволеного дитині стають

причиною непорозуміння: від вимог щодо правил дисципліни до оцінювання знань;

- неправильне тлумачення поведінки співрозмовника. Буває, що причини тієї чи іншої поведінки співрозмовника пояснюються однієї зі сторін, виходячи з власного досвіду, та вигадування деталей, яких не існує, від причини запізнення батьків на зустріч із вчителем до закритої позиції під час спілкування (Журнал «На Урок», 2019).

Питання до того, яким саме чином люди комунікують один з одним, надскладне і не є безпосередньо темою цієї роботи, разом з тим, слід зазначити, що кожна людина є носієм певної моделі поведінки

Американський психолог Ерік Берн у своїй праці «Люди, які грають в ігри», виділив три ролі людини, які притаманні кожному, незалежно від віку та статі: дитина, дорослий, родитель (Берн, 2024).

В залежності від цих моделей змінюється поведінка людини, наприклад, стану родителя притаманний повчальний, виховальний тон, суворість, директивність, а також сумлінність та піклування, для стану дорослого притаманна позиція реальності та практики, раціональності, дипломатичності, конструктивності та самокритичності, стан дитини характеризується спонтанністю, емоційністю, егоїзмом, а такою творчістю та вразливістю.

Не можемо обійти стороною наявність також такого фактору, як військовий стан, зокрема, в Україні, адже війна є потужним стресовим фактором, який впливає на психоемоційний стан як батьків, так і вчителів, та як слідство на дітей, змінюючи їх моделі поведінки, які направлені на задачу виживання.

Підвищений рівень тривожності, пригніченості та емоційного виснаження призводить до нетерпимості у спілкуванні між ними, що в свою чергу, підвищує ймовірність виникнення конфліктів.

Згідно з даними Міністерства охорони здоров'я України, діти гостро реагують не лише на власний стрес, а й на психоемоційний стан значущих дорослих – батьків та вчителів (Армія Інформ, 2022).

Отже, ми оглядово дослідили типології, причини виникнення та способів вирішення конфліктів у навчальних закладах, а також визначили фактори, що впливають на виникнення конфліктогенності.

В наступному підрозділі буде доречним розглянути умови, за яких конфліктогенність в приватних навчальних закладах може бути знижена за рахунок розвитку конфліктологічної компетентності керівника як компонента управління приватним навчальним закладом.

1.3. Конфліктологічна компетентність керівника як компонент управління приватним навчальним закладом

Конфлікти супроводжують суспільство в усіх сферах людської діяльності, внаслідок чого з'являється об'єктивна необхідність застосування певних умінь, навичок і характеристик особистості для попередження, конструктивного розвитку та вирішення конфліктних ситуацій без заподіяння соціальної шкоди. Тобто є запит на конфліктологічну компетентність сторін при протистоянні поглядів та думок.

Значну частину свого життя люди проводять на роботі, а тому найчастіше спілкуються з членами свого професійного колективу. Скільки людей – стільки й поглядів, ідей, думок, що часто протирічать і є причиною виникнення професійних, міжособистих конфліктів. Це все є підґрунтям для формування конфліктологічної культури працівників і, зокрема, конфліктологічної компетентності.

Поняття «конфліктологічна компетентність» аналізували у наукових працях чимало дослідників. Зокрема, його зміст розглядали автори пострадянських республік, зокрема, А. Анцупов, Є. Богданов, В. Зазикін, Н. Самсонова, А. Шипілов, І. Козич. Проте в науковій літературі досі нема єдиного розуміння цього поняття.

Нині наукові пошуки спрямовані на вивчення таких теоретичних і практичних завдань, як формування конфліктологічної компетентності (Г. Бережна, М. Бондаренко, О. Денисов, О. Єфімова, Д. Івченко, І. Козич, А. Лукашенко), конфліктологічної компетенції (Г. Антонов, Є. Сгонникова), готовності до виконання професійних конфліктологічних завдань (З. Дринка, Г. Болтунова), досвіду конструктивного розв'язання конфліктів (О. Афанасов, В. Смирнов), підготовки до міжособистісної взаємодії в ситуації конфлікту (С. Ємельянов, Ю. Костюшко).

Дотепер в Україні здійснено низку наукових досліджень щодо поняття конфліктологічної компетентності. Можна відмітити зосередження уваги дослідників на вивченні педагогічних умов формування конфліктологічної

компетентності: формування конфліктологічної компетентності вчителя загальноосвітнього навчального закладу (Лукашенко, 2006), формування конфліктологічної компетентності соціального педагога в умовах магістратури (Козич, 2008); а також вивчення педагогічних умов запобігання і розв'язання конфліктів у навчально-виховному середовищі вищого навчального закладу (Антонов, 2006).

На думку О. Кулешової конфліктологічна компетентність, або компетентність у вирішенні конфліктів, є важливою складовою формування професійної компетентності майбутніх. Вона дає змогу знайти закономірності виникнення та розвитку конфлікту, щоб ліквідувати його або сприяти його конструктивному розв'язанню; навчитися критично аналізувати власні можливості і перспективи; оволодіти технологіями запобігання конфліктам, прогнозування й конструктивного розв'язання конфліктів, які передбачають знання прийомів аналізу ситуації (Кулешова, 2013).

І. Козич вважає, що конфліктологічна компетентність – це прийоми та способи, за допомогою яких кожен з нас вирішує конфлікти у повсякденному житті, не спираючись на наукові методи (Козич, 2008).

На думку Н. Підбуцької, конфліктологічна компетентність – це система наукових знань про конфлікт та вмінь керувати ними; вона передбачає певний рівень знань і якостей особистості з аналізу, управління й самоуправління конфліктами (Підбуцька, 2008).

Серед зарубіжних авторів питанню конфліктологічної компетентності приділяли увагу такі автори, як Дана Даніель – консультант з конфліктології і автор кількох книг, таких як «Conflict Resolution: Mediation Tools for Everyday Worklife» та інших, в її роботі зазначено, що «успішне управління залежить від уміння швидко і ефективно управляти конфліктами (Daniel, 2000).

Кохайл Юнес, Юсеф Саїда, Обад Джауд опублікували статтю «The Qualities of a Good Manager ... What Does It Mean? Lessons Learned from the Undergraduate Business Students' Perception in Kingdom of Morocco», в якій зачепили тему якості, необхідні для надання керівникам того, що робить їх

ефективними в їхніх діях і поведінці в рамках організаційної структури (Юнес, Саїда, Джауд, 2004).

Кеннет Томас, в своєму аналізі конфліктів в системі міжособистісних відносин, запропонував також новий підхід до їх вирішення й нейтралізації (Thomas-Kilmann, 1998).

Досліджуючи фактори та засади, які можуть вплинути на конфліктологічну компетентність керівника навчального закладу, ми звернули увагу на статтю 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту», в якій зазначено, що «керівником закладу загальної середньої освіти може бути особа, яка є громадянином України, вільно володіє державною мовою, має вищу освіту ступеня не нижче магістра, стаж педагогічної та/або науково-педагогічної роботи не менше трьох років (крім керівників приватних, корпоративних закладів освіти), організаторські здібності, стан фізичного і психічного здоров'я, що не перешкоджає виконанню професійних обов'язків, пройшла конкурсний відбір та визнана переможцем конкурсу відповідно до цього Закону».

У вересні 2021 року Міністерством економіки України затвердило професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», відповідно до якого від керівника закладу освіти вимагається не тільки дбати про якість освіти, а також «дбати про стратегічний розвиток школи».

Для досягнення окресленої мети в цьому стандарті викладається перелік необхідних професійних характеристик, вмінь, навичок та сфер діяльності, серед яких – вміння стратегічно управляти персоналом та безпосередньо школою.

Окрім цього, вміння комунікувати, володіти емоційно-етичною компетентністю тощо. Вочевидь, сучасні виклики, які стоять перед керівниками освітніх закладів вимагають від них наявність розвинутих компетенцій.

Виходячи з вищенаведеного, можна систематизувати, що конфліктологічна компетентність керівника навчального закладу, це:

- наявність системи знань про природу, причини, динаміку та механізми конфліктів у сфері освіти, а також про стратегії, моделі та технології їх ефективного регулювання;

- володіння алгоритмами аналізу конфліктних ситуацій, техніками ведення переговорів (медіації, фасилітації тощо), а також здатність до рефлексії та саморегуляції у стресових ситуаціях;

- розвиток навичок ефективної міжособистісної взаємодії, активного слухання;

- здатність керівника контролювати власний емоційний стан, запобігати деструктивним проявам конфлікту, використовувати емоційний інтелект для регулювання напруги у взаємовідносинах;

- інтеграція конфліктологічної політики в систему управління закладом освіти, створення сприятливого середовища для профілактики конфліктів, запровадження технологій утворення корпоративної культури.

Окрім операційних задач, керівник вирішує ситуації, які безпосередньо пов'язані із людськими емоціями та почуттями.

З одного боку – це вміння звертати увагу на емоційний стан педагогів, аналізувати його та розуміти його можливий вплив на відносини з учнями та батьками, а також на якість освітнього процесу.

З іншого боку керівник навчального закладу має ідентифікувати потреби дітей, їх емоційний стан та прагнути забезпечити атмосферу безпеки та довіри в стінах освітнього простору задля комфортного їх перебування.

Відносини з батьками – не менш важлива сфера щоденної діяльності, в якій важливо не лише встановити відносини з потенційними клієнтами та підписати контракти на навчання, але й постійно комунікувати надалі, щоб забезпечувати прозорий потік інформації та вчасне реагування та проблемі та конфліктні ситуації.

Патрік Макомбе та Темба Мангвіро оприлюднили статтю «Управління конфліктами, керівники та комітети розвитку шкіл: значення та управління освітою» (Міжнародний журнал соціальних наук та огляд менеджменту, 2024), в якій навели дослідження конфліктів між керівниками шкіл та їхніми шкільними комітетами розвитку, які впливали на якість навчання.

В цій статті автори розкривають роль керівників шкіл та комітетів розвитку у вирішенні конфліктів у навчальних закладах, аналізують різні стратегії управління конфліктами, підкреслюючи важливість ефективної комунікації, співпрацю між учасниками освітнього процесу та залучення громадської спільноти до прийняття рішень. Вони також наголошують на необхідності підвищення кваліфікації керівників у сфері конфліктології та розвитку лідерських навичок для забезпечення гармонії в освітніх закладах.

Отже, перед керівником колективу, який має бути взірцем для всіх працівників, а в навчальних закладах, і для учнів також, на котрого рівняються інші, і як координатор спільної діяльності та управлінець, стоїть задача бути не тільки професіоналом в сфері освіти, але й мати навички управління, передбачають володіння найвищим рівнем конфліктологічної культури і, конфліктологічної компетентності.

Процес формування конфліктологічної компетентності керівника є складним, тривалим, але актуальним. Контроль керівника над конфліктними ситуаціями, їх ефективне вирішення, попередження і навіть використання на користь організації дає змогу ефективніше використовувати трудовий потенціал працівника, стабілізуючи соціально-психологічний клімат колективу.

Отже, з вищенаведеного вбачається, що тема конфлікту є центром будування взаємовідносин як на міжособистісному рівні, так і на рівні управлінням навчальним закладом в цілому, та вміння саме керувати конфліктними ситуаціями, як то вчасно розпізнавати наявність конфліктних ситуацій, виявляти їх причину виникнення, запобігати або знаходити варіант виходу з конфлікту, прийнятий для всіх учасників конфлікту, прямо впливає на розвиток учнів та якість надання освітніх послуг всередині навчального закладу, на успішність та розвиток вчителів всередині колективу, будування міцного колективу, на репутацію та розвиток навчального закладу, на вміння комунікувати із зовнішніми факторами та сприймати виклики та зміни, на які відсутні інструменти впливу.

Таким чином, конфліктологічна компетентність керівника навчального закладу є важливою складовою формування професійної компетентності, яка передбачає роботу з людьми й постійне спілкування у процесі професійної діяльності. Для ефективного поєднання і застосування цих компонентів потрібно пам'ятати, що керівник в умовах конфлікту може опинитися щонайменше в двох становищах – або суб'єкта, прямого учасника конфлікту, або посередника, арбітра, примирителя сторін – медіатора.

Суб'єктом конфлікту керівник стає, коли відстоює свій погляд, певні інтереси і певну позицію у стосунках із підлеглими або діловими партнерами з інших підрозділів (організацій).

Найчастіше безпосереднім учасником конфліктного протистояння керівник стає в тих ситуаціях, коли порушує службову етику, відступає від норм трудового законодавства або допускає несправедливу оцінку роботи і поведінки своїх працівників (Зінчина, 2007).

До порушень службової етики належать такі негативні якості: грубість, зарозумілість і неповага, що проявляються стосовно людей; невиконання обіцянок і будь-який обман; зловживання своїм статусом, приховування невігідної для себе інформації, нетерпимість до думки інших, відмінної від власної, тощо.

З вищенаведеного можна дійти висновку, що конфліктологічна компетентність це не лише уміння, знання та навички, а й особисті якості керівника.

I. Козич у своїх працях розкриває сутність конфліктологічної компетентності через такі її функції:

1. Комунікативна функція передбачає вміння не тільки чітко і зрозуміло висловлювати думки, аргументувати, запевняти, передавати раціональну та емоційну інформацію, а й організувати конструктивний діалог, користуватися вербальними і невербальними засобами.

2. Рефлексивна функція конфліктологічної компетентності складається з усвідомлення себе і навколишнього світу. Наявність певного рівня

компетентності спонукає до аналізу причинно-наслідкових зв'язків, стимулює прагнення до саморозвитку, праці над собою і застосування цієї спроможності до важких умов і обставин професійного буття, пошуку й особистісної оцінки життєвого досвіду.

3. Профілактична функція конфліктологічної компетентності спрямована на зняття напруження у спілкуванні між учасниками цього процесу на ранніх стадіях і попередження розвитку конфліктної взаємодії.

4. Навчальна функція конфліктологічної компетентності передбачає створення під час конфлікту умов, що давали б можливість отримати досвід конструктивної поведінки у конфлікті.

5. Інноваційна функція конфліктологічної компетентності забезпечує перехід колективу до нового стану з новими якісними та кількісними показниками. Інноваційна функція спрямована на усвідомлення суб'єктами конфліктної взаємодії як власних інтересів, так і інтересів інших. Також інноваційна функція передбачає використання нових, креативних методів попередження, врегулювання конфліктів.

6. Регулятивна функція конфліктологічної компетентності спрямована на врегулювання тих протиріч, які виникають у процесі взаємодії між людьми.

7. Інтегративна функція – одна з основних функцій конфліктологічної компетентності, спрямована на інтеграцію і стабілізацію. Інтегративна функція впливає на розрядку напруження у міжособистісних і міжгрупових стосунках; на узгодження індивідуальних та колективних інтересів; на консолідацію формальних і неформальних груп; на поглиблення й стабілізацію загальних інтересів (Козич, 2008).

В своїй статті «Конфліктологічна компетентність керівника» автори Цісецький О., Зборовська Х. зробили висновок, що формування та вдосконалення конфліктологічної компетентності керівника дасть змогу:

- попереджувати виникнення конфліктних ситуацій, сприятиме зменшенню кількості конфліктів;
- подолати деструктивні наслідки конфліктів;

- забезпечити високу ефективність використання персоналу;
- формувати здоровий соціально-психологічний клімат у трудових колективах;
- підвищити ефективність міжособистісної взаємодії в процесі праці;
- направляти конфлікти в конструктивне русло та використовувати їх на користь організації (Цісецький, Зборовська, 2012).

На підставі вищенаведеного можна зробити висновок, що конфліктологічна компетентність – це здатність керівника розуміти природу конфліктів, прогнозувати їх виникнення та ефективно управляти ними, а висока конфліктологічна компетентність керівника сприяє гармонізації стосунків у навчальному закладі, підвищенню мотивації персоналу та створенню сприятливого середовища для навчання.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Конфлікти є невід’ємною частиною життя кожної людини та навчальних закладів в цілому. Разом з тим, конфлікт не є тим фактором, який треба у будь-якій ситуації уникати, іноді конфлікти підкреслюють ті сфері стосунків, які потребують зміни або удосконалення.

Також важливим в роботі навчального закладу є розвиток конфліктологічної компетентності керівника закладу освіти, як фактор успішного керування навчальним закладом.

Разом з цим, ця компетентність, як навичка та вміння є важливим для всього навчального складу, адже вміння керувати конфліктними ситуаціями ефективно та позитивно для всіх учасників освітнього процесу, це залог міцних, довірливих стосунків як серед вчителів так і у відносинах між вчителями та учнями, а також це здатність вчителя навчити учнів комунікувати між собою, уникаючи вразливих ситуацій.

РОЗДІЛ 2. Фактори формування медіаційних навичок керівників приватних навчальних закладів

2.1. Особливості роботи з батьками, учнями, персоналом та регулюючими органами

Одна з найменш вразливих категорій конфліктів є конфлікти, які пов'язані з контролюючими органами, до яких відносяться, зокрема, Департаменти освіти та органи ліцензування, податкові інспекції, Державна служба якості освіти.

Вітчизняні дослідники вважають, що причиною виникнення конфліктів з контролюючими органами є саме бюрократичні норми, перевірки, зміни у законодавстві (Мельник, 2023).

Щодо іноземного досвіду, причинами конфлікту з контролюючими органами є:

- ліцензування та акредитація, а саме проблеми із виконанням державних стандартів освіти (Ministry of Education, 2021);
- фінансові перевірки, зокрема податкові зобов'язання, вимоги до звітності (OECD, 2022).
- вимоги щодо матеріально-технічного забезпечення, зокрема невідповідність вимогам щодо безпеки та навчального середовища (Ball, 2021).

Задля уникнення конфліктів з контролюючими органами, керівникам приватних закладів важливо максимально дотримуватись законодавчих вимог, оновлювати документацію, мати правову обізнаність та юридичних консультантів.

Разом з тим, найбільш вразливою групою, де найчастіше з'являються конфлікти є саме батьки та учні.

В.А. Сухомлинський казав: «Тільки разом з батьками, спільними зусиллями, вчителі можуть дати дітям велике людське щастя».

Окрім аналізу загальної інформації, наведеної у першому розділі цієї роботи, з метою отримання інформації щодо розуміння медіації, наявності

медіаційних навичок у керівників та вчителів навчальних закладів, а також ідентифікації методів вирішення конфліктів, які вони застосовують в своєму освітньому закладі, було проведено дослідження у формі анкетування (Додаток А).

В дослідженні взяли участь 33 учасника, зокрема, керівники приватних шкіл м. Києва та м. Харкова. Питання анкети мають дві частини.

Перша частина направлена на виявлення стажу роботи у сфері освіти, частоти конфліктів в освітньому закладі; групи конфліктів;

Друга частина на виявлення методів врегулювання конфліктів; чи є розуміння медіації та навичок медіації, як інструменти застосовуються під час вирішення конфліктів.

Результати, отримані в ході проведеного дослідження, дозволяють зробити наступні висновки.

Серед опитуваних найбільшу частину представляють керівники та працівники, які мають стаж роботи в сфері освіти від 4 до 10 років – 39,4%.

Стаж роботи на керівній посаді, або на посаді в освіті:

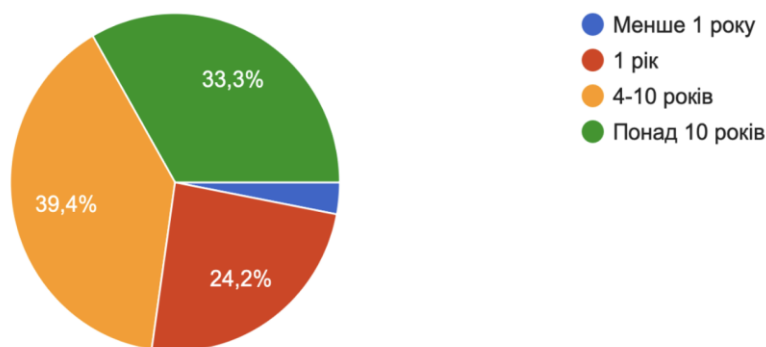


Рис.

2.1

Щодо частоти виникнення конфліктів найбільший показник має відповідь: дуже рідко – 72,7 %

Як часто у Вашому закладі виникають конфліктні ситуації?

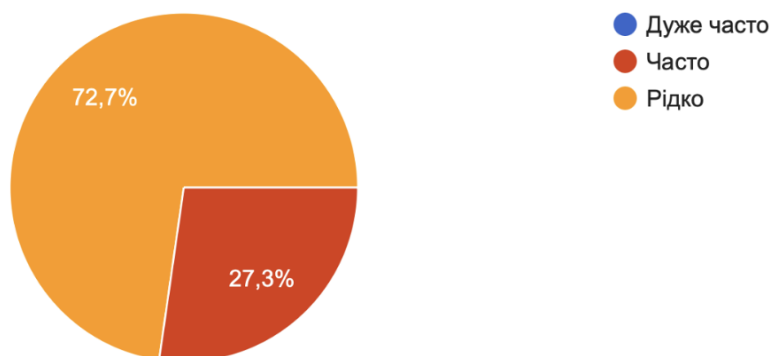


Рис.2.2

На питання, з якою групою конфліктів частіше зустрічаються, респонденти відповіли таким чином:

З якою групою конфліктних ситуацій Ви найчастіше стикаєтесь?

33 відповіді

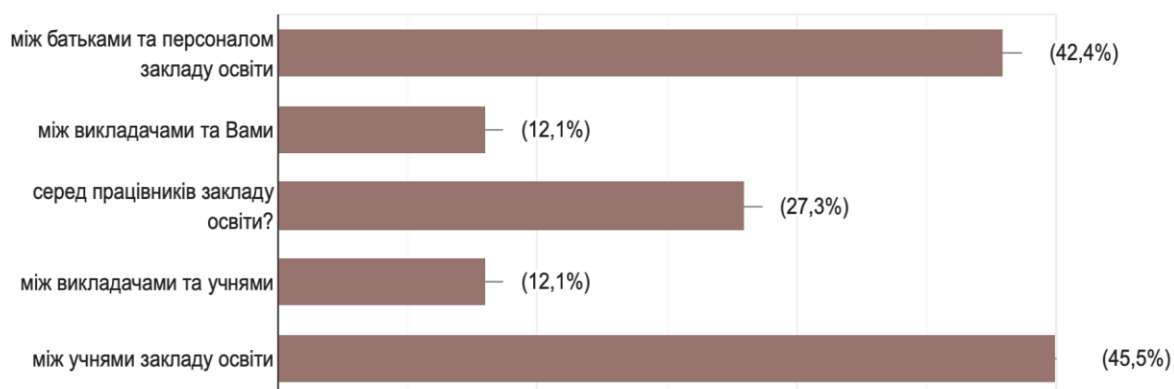


Рис.2.3

Тож, найбільш вразлива категорія в освітньому процесі, де найчастіше стикаються з конфліктами це між батьками та персоналом закладу освіти та між учнями (42,4 % та 45,5 % відповідно), між працівниками закладу освіти – 27,3%.

І, нібито, у батьків та навчального закладу є одна мета – створення безпечного середовища для усестороннього розвитку дитини, особливо в останні часи, коли мова йде не тільки про ментальну безпеку, але й про фізичну, це міцні академічні знання, це відкриття та розвиток здібностей дитини, допомога в пошуку майбутньої професії та самореалізації, створення щасливого дитинства в надскладних для всіх учасників процесу умовах, але все одне між батьками та працівниками освітнього закладу виникає чимало розбіжностей, які часто приводять до конфліктних ситуацій та мають вплив як на відношення дитини до приватного закладу, так і навпаки.

Іноді складається враження, що школа та сім'я перебувають у стадії перманентної конфронтації, бо часто вчителів вважають, що батьки самоусуваються від виховання власних дітей, або у вихованні спостерігаються так звані «гойдалки» від вседозволеності до суворох заборон.

В свою чергу, батьки зневажливо відносяться до роботи вчителів, не вважають за необхідне звертатись до вчителів з приводу проблем, які виникають у вихованні дітей, або звертаються тоді, коли вже запізно, а іноді вважають що можуть надати поради щодо організації освітнього процесу також.

Також спостерігається така тенденція, коли батьки йдуть у приватні заклади освіти саме з метою, що б диктувати свої умови щодо навантаження та виховання власної дитини. У цьому є різниця батьками, які направляють своїх дітей до державних муніципальних закладів освіти і ти, хто обирає для своєї дитини навчання у приватному закладі.

Окрім вищенаведеного, одним з факторів формування культури спілкування на ланці «викладач-батьки» відіграє роль та цінність інституту сім'ї, адже часто учасники освітнього процесу є різними в розуміннях цінності та бачення поняття та функціоналу сім'ї і тому причина є величезні зміни в суспільстві відносно інституту сім'ї, і хоча це не є темою цієї дипломної роботи, але уникати цього фактору неможливо.

Останнім часом інститут сім'ї потерпає чимало трансформацій. Вже нікого не здивувати, коли сумісне проживання людей роками під одним дахом та

народження дітей, без реєстрації такого проживання дорослих, прийнято вважати сім'єю, нікого вже не здивувати, коли мати або батько виховують дитину наодинці, і це вже вважається нормою, адже кількість розлучень перевищує за кількість шлюбів.

Так, за даними, оприлюдненими в Українській правді «у першому півріччі 2024 року в Україні на п'ять шлюбів припало одне розлучення. Розірвали свої стосунки у півтора рази більше пар, ніж за аналогічний період торік. У січні-червні 2024 року українці створили 72,7 тисячі нових сімей. Це на 15% менше, аніж за той самий період торік (86 тисяч), і на третину менше, ніж у 2022-му (103,9 тисячі)». (Українська правда, 2024).

На цю статистику також впливає військовий стан в Україні, коли члени родини обирають жити окремо в різних країнах в цілях безпеки, що також не сприяє зміцненню шлюбу та здоровому сумісному вихованню дітей.

Отже, в сучасних умовах виховна функція сім'ї зазначає суттєвих змін, що не може не вплинути на перебіг стосунків між батьками та працівниками освітніх закладів.

Окрему увагу варто приділити стану батьків внаслідок трирічного проживання в умовах військового стану. Підвищена тривожність внаслідок перманентного страху за фізичне виживання, відсутність впевненості в отриманні стабільного доходу, відсутність здорового спокійного сну є наслідками того, що часто батьки перебувають в стані підвищених емоцій, надуманих страхів, що не може не впливати ані на стан учня, ані на відносинах та спілкуванні з батьками.

Всі перелічені фактори вносять свої корективи в роботу навчальних закладів та висувають певні вимоги, дотримання яких необхідне задля ефективного, спокійного спілкування з батьками та дітьми.

Разом з тим, сім'я і школа повинні діяти, як партнери у вихованні дітей, а не бути супротивниками, бо поміж ними в епіцентрі ворожих взаємин і агресивних висловів постає дитина, яка вимушена пристосовуватися,

лицемірити, іншими словами «виживати», що призводить до конфліктів серед учнів, а також до конфліктів між учнями та викладачами.

Взаємодія з батьками є одним із найважливіших аспектів роботи керівника приватного навчального закладу.

Іноземні та вітчизняні дослідники в сфері освіти, окрім дії та наслідків військового стану визначають наступні причини виникнення конфліктів між батьками:

розбіжності в очікуваннях, тобто невідповідність між очікуваннями батьків щодо якості освіти та реальними можливостями закладу (Epstein, 2019).

- фінансові питання, непорозуміння витрат (Ball, 2021);

- дисциплінарні заходи: незгода з рішеннями адміністрації щодо поведінки учнів (Moog, 2020);

- конфлікти з батьками можуть виникати через невдоволення якістю навчального процесу, дисциплінарні питання або фінансові аспекти (Петров, 2021).

В своєму дослідженні Epstein, J. L, зокрема, пропонує модель шести типів залучення батьків у шкільне життя, а саме:

- батьківство (Parenting) – допомога батькам у вихованні дітей та створенні сприятливих умов для навчання вдома;

- комунікація (Communicating) – ефективний обмін інформацією між школою та батьками;

- добровільна допомога (Volunteering) – залучення батьків до волонтерської діяльності в школі;

- навчання вдома (Learning at Home) – підтримка батьками навчального процесу дітей вдома;

- прийняття рішень (Decision Making) – участь батьків у прийнятих рішеннях щодо політики школи.

- співпраця з громадою (Collaborating with the Community) – взаємодія школи з місцевими громадами та організаціями.

Авторка вважає, що школи повинні створювати активні програми для залучення сімей та громади. Згідно її досліджень, тісна співпраця між школою, сім'єю та громадою покращує академічну успішність, соціальну поведінку та мотивацію учнів.

Щодо конфліктів з учнями дослідники визначають наступні причини:

-незадоволеність навчальним процесом, а саме скарги на методи викладання, надмірне навантаження або несправедливе оцінювання (Tomlinson, 2017);

-дисциплінарні порушення, зокрема випадки булінгу, порушення шкільних правил (Dweck, 2018);

-недостатня підтримка, що виражається у відсутності належної уваги з боку вчителів або адміністрації (Waters & White, 2021);

- конфлікти з учнями можуть бути педагогічними, дисциплінарними або психологічними (Сидоренко, 2019).

В своєму дослідженні Сидоренко Н, зокрема, пропонує, психологічні техніки ненасильницького спілкування; визначає роль емпатії та активного слухання у педагогічній практиці; надає практичні кейси щодо попередження та врегулювання конфліктів у шкільному середовищі.

Отже, на даний час в Україні актуальним є вивчення та впровадження медіаційних навичок в сфері освіти та їх вплив на діяльність освітян. Тетяна Іваненко досліджувала вплив медіаційних навичок на організаційний клімат у школі, та вказала, що керівники з розвиненими навичками медіації здатні створювати позитивне середовище для навчання (Іваненко, 2018).

Ірина Бородіна акцентує увагу на важливості медіаційних навичок для вчителів, зазначаючи, що такі навички допомагають вчителям краще вирішувати конфлікти між учнями (Бородіна, 2020).

Олена Петренко у своїй роботі вказала, що медіаційні навички керівників шкіл сприяють формуванню партнерських відносин між адміністрацією та педагогами, що покращує робочий процес (Петренко, 2017).

Олександр Сидоренко дослідив роль медіації у конфліктах між вчителями та учнями, відзначаючи, що ці навички допомагають уникнути ескалації конфліктів (Сидоренко, 2019).

Також аналіз статей та досліджень виявив наявність наукового матеріалу, направлено на розвиток шкільних служб медіації, до яких бажано залучати учнів. З'явилися програми шкільної медіації, зокрема, освітня програма факультативу «Вирішую конфлікти та будує мир навколо себе. Базові навички медіації однолітків», яка розроблена в рамках співпраці з Міністерством освіти і науки України та підтримки міжнародних організацій, таких як ЮНІСЕФ (Андрєєнкова, Левченко, Матвійчук, 2018).

Запровадження в закладах освіти шкільної медіації та залучення до неї учнів має вже свої позитивні результати, разом з тим, потребує постійної уваги та вдосконалення.

Взаємовідносини між керівництвом та педагогічним складом можуть бути напруженими через:

- нерівномірний розподіл навантаження, а саме конфлікти через кількість годин, додаткові обов'язки (Fullan, 2020);

- фінансові питання, наприклад, затримки зарплати, невдоволення умовами оплати праці (Bush, 2019);

- адміністративні рішення, а саме незгода з управлінськими рішеннями щодо організації навчального процесу (Hargreaves, 2018);

- низьку мотивацію, незадоволеність умовами праці, розбіжності в управлінських підходах (Гончаренко, 2022).

Ну думку дослідників, вирішення таких конфліктів можливе через створення відкритої комунікації, розробку прозорих систем оцінювання роботи та підтримку професійного розвитку викладачів, а також формування в колективі певної суспільної думки про суб'єктів конфліктної взаємодії, що виступає дієвим регулятором соціальної активності співробітників; організація ефективного співробітництва; звернення до медіатора (Гарькавець, Волченко, 2020).

2.2. Аналіз комунікативної компетентності керівника

Одним із показників ефективного управління приватним закладом освіти є відсутність конфліктів як всередині закладу освіти (між працівниками), так і між викладацьким складом і батьками.

Одним із кращих засобів вирішення конфліктів, згідно з яким беруться до уваги потреби всіх сторін і стає можливим збереження стосунків незалежно від обставин, є саме медіація. Якщо взяти за ідею інтеграцію медіації в діяльність приватного навчального закладу, то можна розпочати з наступного. Керівники та вчителі приватних навчальних закладів можуть розвивати емпатію, розвивати зв'язки та вирішувати часто вкорінені проблеми шляхом діалогу. Вони можуть розбити проблему і перетворити її з дисфункціональної та деструктивної на конструктивну та функціональну. Для набуття цих навичок варто створити розвивальне середовище, де медіаційні навички стали би культурою навчальної установи.

Навички посередництва додають цінності організації. Коли люди перебувають у конфлікті – хворі та нещасливі, а сварки та розбіжності виливаються в публічний простір – це є антитезою високоефективної організації з сильними цінностями бренду» (Мірошнікова, 2021).

В сучасному світі бізнесу навички медіації стають перспективними та актуальними.

В Україні поняття медіації визначено Законом України «Про медіацію», згідно з яким: «Медіація – позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів» (Закон України «Про медіацію», 2021).

З метою успішного попередження та вирішення конфліктів керівнику приватного закладу освіти необхідно тримати фокус уваги на розвиток комунікативних навичок.

Отже, комунікація – це процес двостороннього обміну інформацією, результатом якого є взаємопорозуміння. Якщо його не досягнуто – комунікація

відбулася неефективно. Для того, щоб переконатися в успіху комунікації, необхідно мати зворотний зв'язок, який повідомляє про те, як люди вас зрозуміли, як вони сприймають вас, як ставляться до порушеної вами проблеми.

На думку Н.І. Козлова, комунікативні навички – навички ефективного спілкування, до яких відносяться легкість встановлення контакту, підтримання розмови, вміння домовлятися, навички синтонного спілкування, зокрема: не перебивати, не влаштовувати непотрібні суперечки, уникати заперечень, вчитися розумно погоджуватися, уникати негативних тим, піднімати в першу чергу позитивні теми, уникати негативних перекладів, використовувати позитивний перекладач, не давати негативні навіювання, давати навіювання позитивні, уникати категоричності, говорити м'яко, підкреслюючи, говорити тезами, чітко висловлюючи головну думку, говорити в режимі діалогу, уникати докорів і звинувачень, піднімати болючі теми тільки тоді, коли є конструктив: пропозиція, як ситуацію можна поправити, підкреслення згоди з партнером, захоплення, повагу, вдячність (Козлов, 2015).

За одним з численних визначень, що комунікативна компетентність – здатність встановлювати та підтримувати необхідні контакти з іншими людьми (Гуревич, 2002). Для ефективної комунікації необхідне досягнення взаєморозуміння партнерів і розуміння ситуації та предмету спілкування.

У сучасних умовах значення комунікативної компетентності постійно зростає.

Міжнародна комісія Ради Європи в своїх документах розглядає поняття компетентності як загальні, або ключові, вміння, базові вміння, фундаментальні шляхи навчання, ключові кваліфікації або опорні знання (К.І.С., 2003).

У відповідності до визначення Міжнародного департаменту стандартів для навчання, досягнення та освіти (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (IBSTPI) поняття компетентності включає набір пов'язаних між собою знань, навичок і ставлень, які надають людині можливість ефективно виконувати певні функції або виконувати діяльність певної професії,

спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі (Etimological Dictionary).

В умовах реформи освіти, однією з умов розвитку освіти є професійна компетентність керівника, в тому числі комунікативна компетентність. Але єдиного розуміння та чіткої структури комунікативної компетентності менеджера закладу освіти в науковій літературі не наведено.

На нашу думку, комунікативна компетентність керівника навчального закладу – це сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективну взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу (вчителями, учнями, батьками, партнерами, контролюючими органами), за допомогою яких керівник здатен створити середовище, яке сприяє наданню якісної освіти, здоровому психологічному клімату для всіх його учасників, яке дозволяє отримувати задоволення від своєї роботи, місії та умови для розвитку кожного учасника, як особистості, підвищенню довіри до приватних закладів освіти та отримання сталого прибутку.

Поняття «комунікативна компетентність» розглядається в таких науках, як: педагогіка, психологія, соціальна психологія, філологія, менеджмент.

У першому розділі було вже досліджено значення розвитку комунікативної компетентності керівника приватного навчального закладу та її поняття, а також її обов'язкова наявність через визначення професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти».

Результати опитування серед керівників приватних освітніх закладів показали, що більшість анкетуємих знайома з поняттям медіації (60, 6%).

Чи знайоме Вам поняття медіації?

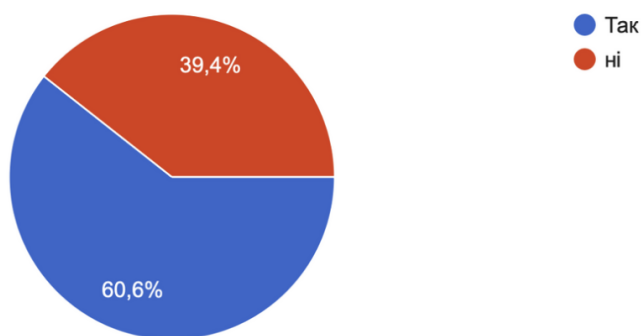


Рис. 2.4

На питання, які методи врегулювання конфліктів застосовуються, відповіді були наступні:

Які методи врегулювання конфліктів Ви використовуєте в своєму навчальному закладі?

Діалог
Завжди намагаюсь поговорити та вирішити ситуацію словами. Розглядаю обидві сторони конфлікту й зваживши всі за та проти, приймаю рішення.
Самоконтроль та аналіз ситуації. Спроба знайти компроміс який владнає обидві сторони конфлікту.
Компроміс
Прямий діалог з обома сторонами конфлікту, обговорюючи через яку причину або дію іншої людини, апоненту стало неприємно.
Розмови та компроміс
Розмова
Компроміс. Співробітництво

Рис.2.5

"Я-повідомлення", розбір зі всіма учаниками конфліктної ситуації, щоб кожен мав право висказати своє бачення.
Робота з емоційним інтелектом
Вислухати думки оточуючих і робити роботу над помилками
Спілкування, роз'яснення
Класні години, бесіди
Бесіди
переговори, компроміс
посередництво, взаємні поступки, залучення третьої сторони для врегулювання конфліктів

Рис. 2.6

Обговорення проблеми
Компроміс і співпраця
Вислухати , знайти компроміс.
Розмови
Знаходити обов'язково підхід до кожної ситуації, компроміс. Щоб конфліктна ситуація не збільшувала свої об'єми ,а навпаки - толерантно ,з врахуванням особливостей кожної із сторін знайти вихід із ситуації та вирішення проблеми.
Переговори, залучення керівництва, знаходження компромісів

Рис. 2.7

На питання, які навички з медіації застосовуються при вирішенні конфліктів, анкетування показало, зокрема, наступні відповіді:

Якщо на питання 4 ви відповіли «Так», коротко опишіть, які навички з медіації Ви застосовуєте для управління своїм навчальним закладом?

Активне слухання

Я завжди питаю медіатора (третю сторону) аби вони розповіла свою точку зору й допомогла прийти до мирного врегулювання конфлікту.

Побудова довіри

Я використовую дихальний прийом при складних емоційних станах у дітей, такі як глибоке дихання, рахування при диханні. Також можна усамітнити дитини для заспокоєння, вмикання спокійної музики (шум води, дощу, тд)

Заручаюся підтримкою посередника

Глибоке дихання

активне слухання, перефразування

Рис.2.8

В нас є час "Подорож у тиші" для дітей та дорослих, коли ми тренуємо чути себе.

Не використовую

Не застосовую

процес, в якому нейтральна третя сторона, медіатор, допомагає вирішити конфлікт, сприяючи виробленню добровільної угоди між конфліктуючими сторонами

Переважно комунікативні

Обговорення

Рис.2.9

Обговорення

Це поетапний процес, який допомагає почути потреби двох сторін і узгодити ситуацію. Медіатор направляє діалог:

1. Кожна зі сторін озвучує своє бачення ситуації та виокремлюють проблему
2. Кожна зі сторін висловлює свої емоції/відчуття/стан під час та після конфлікту і свою думку чому ця ситуація виникла
3. Кожна зі сторін проговорює як би їй хотілося, щоб до неї звернулися/вчинили по відношенню до неї так, щоб це допомогло вирішити ситуацію мирним шляхом і не довести до конфлікту
4. Спільне обговорення та виведення алгоритму як діяти в схожій ситуації, якщо вона повториться, але вже з урахуванням кожної зі сторін

Рис.2.10

Як вбачається з опитування, найбільшу увагу учасники освітнього процесу, зокрема, керівники та викладачі, приділяють навичці комунікації у формі діалогу, бесіди, обговорень. Також є випадки залучення медіаторів.

На думку респондентів, управління конфліктними ситуаціями із застосуванням медіаційних навичок має вплив на ефективність роботи закладу. Про це свідчить те, що позитивну відповідь дали 93,3%.

Як Ви вважаєте, керування конфліктними ситуаціями, особливо із застосування медіаційних навичок, має вплив на ефективність роботи приватного навчального закладу?

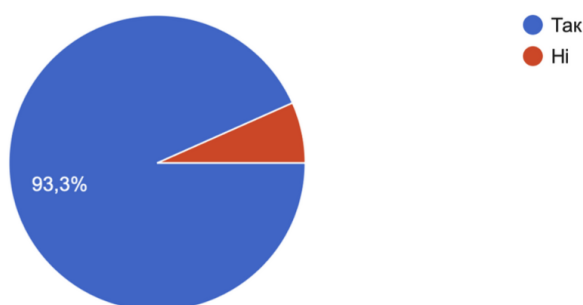


Рис. 2.11

Вищенаведене дослідження показує, що при виникненні конфліктів більшість анкетуємих зосереджується на позиції «почути, проговорити, знайти компроміс».

Разом з цим, це мала доля всіх наявних медіаційних навчків, які можуть бути застосовані під час вирішення конфліктів та допомогти вийти з конфлікту в найкоротші часи.

Дослідження показує невелику обізнаність серед опитуємих щодо поняття медіації, медіаційних навичок, що потребує популяризації в напрямку технік медіації, отримання додаткових знань з боку викладацького складу та запровадження цільових тренінгів, освітніх програм, скерованих на розвиток медіаційних навичок керівників навчальних закладів та інших учасників освітнього процесу задля підвищення їхньої професійної компетентності та створення гармонійного навчального середовища.

2.3. Ефективність застосування навичок комунікації для вирішення конфліктів

Комунікація – це невід’ємна частина нашого життя, яка дозволяє взаємодіяти один з одним. Разом, з тим, як вбачається з вищенаведеного, вона може бути складною та проблемною, особливо під час конфліктів. Ефективне вирішення конфліктів у спілкуванні передбачає застосування певних стратегій та підходів. Важливо звертати увагу на мову та тон спілкування, а також на власні невербальні сигнали.

Дуже часто конфлікти виникають через неправильне сприйняття або тлумачення словесної та невербальної інформації, що викликає особливу уважність до способу спілкування, чіткого передавання власних думок та почуттів.

Управління конфліктами є необхідним навиком в комунікації, який допомагає впоратися з різними ситуаціями, де виникають непорозуміння або суперечки. Вміння ефективно управляти конфліктами є ключовим фактором для підтримки здорових взаємин і побудови позитивного спілкування.

Як вбачається з вищенаведених відповідей, одним з методів подолання конфліктів є активне слухання.

Цей спосіб передбачає абсолютне сприйняття думок та почуттів іншої сторони, вираження зацікавленості, надавання можливості іншій стороні висловити свої думки та почуття.

Техніка активного слухання дозволяє чути та сприймати справжні почуття співрозмовника за допомогою невербальної підтримки, фраз перенесення відповідальності на партнера, безоцінного ставлення до опонентів спору, демонстрації своїх почуттів до почутого (Гарькавець, Волченко, 2019).

Так, на питання «на Вашу думку, які інструменти необхідні керівникам приватних закладів освіти та викладачам для більш ефективного управління закладом освіти, подолання конфліктних ситуацій?», респонденти надали, зокрема, відповіді: слухати та чути, вміти слухати, вміти чути.

На Вашу думку, які інструменти необхідні керівникам приватних закладів освіти та викладачам для більш ефективного управління закладом освіти, подолання конфліктних ситуацій?

Більше помічників

Слухати й чути один одного, намагатися деколи підлаштуватися під один одного і завжди йти на компроміс.

Професійний робочий персонал, контроль ситуації як в навчальному закладі, так і у сфері навчання. Керівник приватного закладу має мати просунуті навички комунікації з людьми та розумітися на психології людини.

Вміти слухати, знаходити компроміси

Більше вихідних або лайт днів. Через перенавантаження фізичного стану та мозкової діяльності, викладачу складніше зосередитися на своєму матеріалі та повному прониканні до дітей.

Уміти чути своїх співробітників

Рис.2.12

Ще однією ефективною навичкою медіації є емпатія та емоційний інтелект, адже під час конфлікту дуже важливо вміти визначати свої емоції та управляти ними, вміти зосереджуватись саме на вирішенні конфлікту, а не на звинуваченнях та деструктивних емоціях під час конфлікту.

Деніел Гоулман в своїй книзі «Емоційний інтелект» надав визначення, що емоційний інтелект (з англ. emotional intelligence або EQ) – здатність людини розпізнавати емоції, розуміти наміри, мотивацію, бажання інших людей і свої власні, а також керувати своїми емоціями й емоціями інших з метою розв’язання практичних задач. (Гоулман, 2018). Високий рівень EQ дозволяє людині продуктивніше розвиватись як в особистому, так і в професійному планах, управляти стресом, будувати ефективну комунікацію з оточенням.

Емпатія (з англ. empathy та грец. ενσυναίσθησή – співпереживання) – розуміння почуттів, психічних станів, ставлень іншої особи у формі співпереживання, спроба поставити себе на місце іншого; спроможність індивіда до рефлексії відчуттів іншої людини (Гарькавець, Волченко, 2019).

Результати опитування демонструють, що розвиток емпатії та емоційного інтелекту є необхідним, це можна припустити через такі відповіді, як-от «спокійна розмова», «певні психологічні якості», «сукупність різних психологічних інструментів», «створення позитивної атмосфери» тощо.



Активне слухання. Навички з медіації конфліктів
Обговорення! Завжди потрібно говорити. Через спокійну розмову, у більшості випадків можна дійти компромісу і згоди між сторонами конфлікту.
Досвід, розвиток певних психологічних якостей
Розмова з колективом, репутація а колективі, бонусні програми, заохочення
Спілкування
Керівник - це рольова модель, з голови починається позитив та віра, так само навпаки.
Можливість створення умов для відновлення ресурсів викладачами
Більше спілкування з батьками та розуміння один одного (між викладачами)

Рис 2.13

Створення позитивної атмосфери в колективі
терпіння
Знання чого хоче клієнт
Сукупність різних інструментів- психологічних, комунікативних...
Слухати один одного
Тут би було непогано надати варіанти інструментів із яких можна обрати, бо покищо важко зорієнтуватись які інструменти можуть бути
Можливо психолог, щоб допомагав з психологічної сторони, вирішити питання .

Рис. 2.14

Окрім вищенаведених навичок, ефективним інструментом в подоланні конфлікту є пошук компромісу та взаємовигідних рішень.

Конструктивне вирішення конфлікту – це пошук вирішення проблеми без спроб вплинути на особистість опонента.

Усі учасники конфлікту спільно беруть на себе відповідальність за проблему та пліч-о-пліч шукають рішення. Проблема визначають і вирішують спільно. Процес конструктивного вирішення конфлікту задовольняє обох сторін і покращує їхні взаємовідносини (Гарькавець, Волченко, 2019).

Отже, як показує опитування, знаходити компроміс також визначається надважливою рисою керівника приватного закладу.

Тримати себе в руках
Інструментом людини на такій посаді, на мою думку ,найголовніше- досвід. Досвід в роботі з персоналом, досвід в організаційних моментах, вміння комунікувати ,домовлятися, знаходити компроміс, захищати своїх "підлеглих" (як діток так і персонал) . Тобто людина повинна володіти повноцінно скілами керівника.
Психологія, гарно розвинені аналітичні та комунікативні здібності, тайм менеджмент
Особистий розвиток (курси, вебінари, семінари), обмін досвідом з колегами

Рис.2.15

За даними Українського центру медіації та переговорів, до комунікативних навичок належать:

- техніка активного слухання – вміння активно слухати та чути, підтримувати контакт із співрозмовниками, використовуючи рапорт, усвідомлювати сутність повідомлення співрозмовника, переформулювати з виключенням конфліктогенів, уточненням змісту, резюмувати та подавати зворотній зв'язок;

- керування та робота з емоціями – вміння розпізнавати, називати та уточнювати емоції, «трансформувати емоції в творчий ресурс для сторін»;

- емпатійність – здатність розуміти, співчувати відчуттям та точки зору інших людей;

- резюмування – проговорення сновних тез під час розмови;

- міжкультурна комунікація – це здатність спілкуватись з представниками інших культур; толерантно ставитись до культурних відмінностей співрозмовника;

- перефразування та переформулювання – це здатність усвідомлювати сутність, значення повідомлення співрозмовника, відслідковувати конфліктогени; переформулювати повідомлення з виключенням конфліктогенів, проясненням змісту і сенсу повідомлення;

- постановка запитань – вміння ставити різні види запитань, чітко та просто формулювати запитання;

- безоціночність повідомлень – здатність формулювати думки як безоціночні повідомлення;

- невербальна комунікація – здатність розпізнавати невербальні повідомлення. Контролювати власні невербальні повідомлення, передавати їх з дотриманням принципу нейтральності та утриманням балансу сторін (Наровська, Захаренко, 2019).

Окреслений перелік навичок входить і до переліку базових навичок медіатора.

Отже, перевагами застосування медіаційних навичок у керуванні приватним закладом освіти є:

- вирішення конфліктів на будь яких ланках: учень-учень, персонал-керівник, викладач-викладач, викладач-батьки;
- збереження відносин та репутації; в приватному закладі освіти важливо підтримувати позитивні стосунки з клієнтами, партнерами та співробітниками;
- підвищення ефективності роботи персоналу закладу освіти. Конфлікти в команді можуть серйозно вплинути на її ефективність. Керівник з розвиненими медіаційними навичками допомагає подолати розбіжності та покращити взаєморозуміння серед колег, що сприяє збільшенню продуктивності та співпраці;
- створення креативних рішень у пошуках виходу з кризових ситуацій або розробку дій, що передують виникненню конфлікту.

Для того, щоб зрозуміти ефективність застосування комунікативних навичок викладачів та керівника приватного навчального закладу, пропонуємо аналізувати наступні критерії:

- кількість конфліктів між учнями, викладачами, батьками за певний період;
- час, витрачений для вирішення конфліктів;
- задоволеність сторін після вирішення конфлікту;
- кількість повторних звернень батьків та учнів із запитом чи питаннями щодо освітнього процесу;
- моніторинг репутації закладу, через, аналіз відгуків в інтернеті та соцмережах;
- кількість скарг від персоналу та плинність кадрів.
- швидкість адаптації до змін через відслідковування реакцій вчителів на нові виклики, нові технології, готовність йти на відкриті перемовини.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Цей розділ був присвячений дослідженню необхідності та важливості формування медіаційних навичок керівників приватних навчальних закладів. Було проведено опитування з метою з'ясування, якими навичками та інструментами володіють керівники приватних освітніх закладів та вчителі, з якими конфліктами зустрічаються в своїх закладах та якими інструментами керуються під час вирішення конфліктів.

Отже, в цьому розділі досліджена та визначена комунікативна компетентність та її вплив на ефективність керівника, за якими критеріями можна оцінити ефективність застосування комунікативних навичок в закладах освіти.

Разом з тим, слід зазначити, що вищенаведені навички є базовими навичками медіатора.

Таким чином, володіння знаннями та техніками медіації є надважливим для всіх учасників освітнього процесу, зокрема, керівникам, адже здатність керівника виступати в ролі медіатора дозволяє не лише ефективно вирішувати конфлікти, а й запобігати їхньому виникненню шляхом правильного управління комунікацією в закладі освіти.

Для приватних закладів освіти репутація та довіра з боку клієнтів (батьків і учнів) відіграють вирішальну роль, а медіаційні навички керівника допомагають будувати відкриті, прозорі відносини між усіма учасниками освітнього процесу.

Медіаційні навички є важливим інструментом керівника приватного навчального закладу, який допомагає налагоджувати ефективну комунікацію, вирішувати конфлікти та формувати позитивне середовище для навчання та роботи. Формування та розвиток цих навичок відбувається як через особистий досвід керівника, так і через спеціалізоване навчання та самоосвіту.

РОЗДІЛ 3. Вплив медіаційних навичок на ефективність управління навчальним закладом

3.1. Вплив медіаційних навичок на корпоративну культуру

У другому розділі було визначено, що керівник приватного навчального закладу – це не просто адміністратор або посада з певним набором функціональних прав та обов'язків, а багатофункціональна одиниця, яка щодня приймає на себе виклики сучасного світу, має сміливість приймати відповідальні стратегічні рішення вчасно заради розвитку освітнього закладу, покращення якості, добробуту колективу та учнів. В кризових ситуаціях саме від його дій залежить, чи зможе приватний заклад освіти зберегти функціональність та економічну стабільність, довіру учнів, батьків та персоналу, а також знайти ефективні шляхи подолання труднощів.

Керівник у своїй професійній діяльності стикається з різними кризовими моментами, як-от фінансові труднощі, репутаційні виклики, юридичні питання, внутрішні конфлікти, кадрові кризи, особистісні кризи тощо. Вміння швидко оцінювати ситуацію, приймати виважені рішення та підтримувати моральний дух команди – ключові якості керівника в складні періоди. А ще, керівник – це просто людина, із своїми почуттями, бажаннями, потребами, емоціями, які іноді недоречно демонструвати та давати їм волю. І не дивно, якщо людина перебуває в стані постійного стресу, в стані контролю своїх емоцій, падає його продуктивність, знижується якість прийнятих рішень, адже в такому стані “керує” не розум, а втомлена людина.

Емоційне та фізичне виснаження може призвести до професійного вигорання, що відображається на роботі всього закладу і на фізичному здоров'ї самого керівника. Важливо пам'ятати, що навіть під час кризи необхідно залишати час для відпочинку, відновлення сил і підтримки власного психічного здоров'я. Ефективний керівник – це той, хто вміє не тільки працювати, а й берегти власний ресурс.

Мета цього розділу на прикладі невеличкого приватного закладу ТОВ «Ліцей «Перспектива» (до 25 учнів в Ліцеї та до 50 учнів в репетиторському центрі, які постійно перебувають на навчанні Ліцею) продемонструвати, з якими кризами стикається керівник, та запропонувати конструктивні поради, як діяти в тій чи іншій ситуації. Саме це матиме позитивний вплив на корпоративну культуру приватного навчального закладу.

Більшість зарубіжних та українських авторів під корпоративною культурою розуміють сукупність цінностей, норм, правил поведінки, місії, торгівельного позначення бренду тощо, а також, процес організації та ведення справ, спосіб їх реалізації, культура постановки й розробки цілей, задач, стратегії розвитку та засоби її досягнення (Tarver, 2021).

Сучасний приватний заклад освіти не може обходитись без корпоративної культури – це норми і правила, прийняті у закладі, яким повинні невід'ємно слідувати всі учасники освітнього процесу.

Корпоративна культура – це фундамент життєдіяльності закладу освіти. Цінності, сформовані всередині школи, дозволяють їй працювати гармонійно та злагоджено.

В приватному закладі освіти ТОВ «Ліцей «Перспектива» також є своя корпоративна культура, яка відображена власниками як Кодекс ТОВ «Ліцей «Перспектива».

Так, власники ТОВ «Ліцей «Перспектива» визначили наступні цінності, норми та правила, як то (Додаток Б):

1. Гасло простору: «Цей простір створювався з думкою про щасливе дитинство, бо насправді, в житті не вистачає простої любові та взаєморозуміння, з різних причин. Наш принцип: «Не буває чужих дітей, бувають - діти».

Тож, все, що ти бачиш в просторі, повинно служити дітям, бо ми - дорослі, ми завжди можемо створити для себе комфорт та знайти свою втіху, а діти - вони прийшли на нашу територію, треба їм допомогти, бути як вдома.

Якщо ти, як і власники простору прагнеш, зробити свою професію не тільки джерелом доходу, але й великою місією, в якій ти знайдеш свій прояв як

особистості, яка може внести величезний вклад в будівництво майбутніх вільних, інтелектуальних, свідомих людей, адже нам серед них жити - пропонуємо пройти цей шлях разом».

2. Наші цінності: творчість та креативність, чіткість, відповідальність, ініціативність, чесність, вміння працювати в команді, домовлятися, розмовляти, професіоналізм та розвиток, чистота та порядок, охайність, оптимізація, а це передбачає, що загальну мету треба поставити вище за свого власного еґо, вміння працювати з дітьми, захоплювати їх, знаходити спільну мову, бути для них прикладом свідомої, відповідальної, розвинутої, відкритої особистості».

Завдяки тому, що в закладі освіти сформовані свої цінності, норми та правила, які доведені до всіх учасників, в закладі формується колектив, якому притаманні ці цінності, а норми та правила є їх власними у житті поза роботи, а тому не здаються дивними або такими, що неможливо виконати.

За наявністю корпоративній культурі колектив почувається одним цілим – тим самим покращується мікроклімат та продуктивність роботи всього закладу.

Написання та доведення цього кодексу до викладацького складу посприяло позитивному ставленню вчителів до закладу освіти, розумінню своєї особистої відповідальності та особистого внеску у формування цінностей закладу освіти, розвитку та надання якісних освітніх послуг.

Разом з тим, як то кажуть «там, де є троє людей, рано чи пізно неминучий конфлікт інтересів/думок/підходів до життя/цінностей». Людям притаманно втрачати самоконтроль та дозволяти керувати емоціям їх поведінкою. Саме для цього ми визначаємо наявність розвинутих медіаційних навичок керівника навчального закладу як силу впливу на формування позитивної корпоративної культури, куди входить і вміння слухати, чути та розуміти людей, налагодження взаємопорозуміння, попередження конфліктів, зниження негативного емоційного фону, пошук спільних точок перетину та інтересів тощо.

Незважаючи на те, що у ТОВ «Ліцей «Перспектива» обов'язки, задачі та сфери відповідальності чітко розподілені між всіма учасниками, тим не менш, наявності конфліктів не уникнути.

Сучасні автори розглядають медіацію як один з найбільш ефективних методів вирішення конфліктів. На думку О. Белінської медіація - це добровільний та конфіденційний спосіб вирішення конфліктної ситуації, де медіатор у ході структурованої процедури допомагає учасникам конфлікту вступити в прями перемовини для вироблення спільного рішення щодо проблеми (Белінська, 2011).

Медіація передбачає участь третьої незалежної сторони, яка займає нейтральну сторону.

Разом з тим, в закладах освіти найчастіше виникають ситуативні конфліктні ситуації, які з одного боку не потребують участі третьої сторони, а з іншого боку вимагають негайного вирішення, що б не стати у майбутньому фундаментом більшого конфлікту, або причиною відтоку клієнта (якщо однією із сторін конфлікту є батьки).

В моменті конфлікту людям надважливо бути почутими, і саме їх відчуття є для них головними і саме під час своїх власних емоцій люди не бачать, що іноді і нема причин для конфлікту.

Серед викладачів ТОВ «Ліцей «Перспектива» було проведено інтерв'ю з метою виявлення причин виникненню конфліктних ситуацій, ось один з прикладів висловлення: «...оскільки ми часто підміняємо одна одну для викладання предмету українська мова та читання, в нас дуже часто виникають розмови щодо способу доведення матеріалу учням, і мені іноді здається, що оскільки В. С. набагато старше за мене, то вона пригнічує своїм авторитетом моє бачення структури уроку та подачі матеріалу та ставить під сумнів мою компетентність, і мене це і злить, і засмучує одночасно, і тому я часто уникаю будь-яких розмов щодо нашої професійної діяльності.

Конфлікт став прихований, перманентний, атмосфера в школі стала такою, що я навіть не хотіла ходити на роботу, та знаходила причини хворіти та постійно лікуватись, хоча люблю свою справу.

Та цю ситуацію ми почали розбирати разом з нашим керівником і виявилось, що деякі мої підходи є сучасними, цікавими, та В.С. дуже б хотіла,

що б я поділилась інформацією щодо сучасних платформ та зробила для неї майстер-клас зі створення інтерактивних, цікавих уроків....

То ж виходить, що не було ніякого конфлікту, а я просто не чула В.С., та її питання сприймала, як допит в гестапо, а не як бажання людини навчитись чомусь новому та сучасному...і я дуже дякую своєму керівнику, бо я вже збиралась написати заяву про звільнення, хоча такої мети не мала». (Джерело: інтерв'ю, проведене авторкою роботи).

Це один з прикладів виникнення конфліктів, коли молода талановита викладачка початкових класів, маючи в минулому негативний досвід спілкування з більш досвідченими викладачами, не мала можливості реалізовувати свій творчий та креативний підхід до подачі матеріалу, змушуючи собі робити свою справу за встановленими шаблонами, відпрацювала сталий патерн, що викладачі, які старші її за віком, не дають їй проявляти її таланти.

Це тільки мала дециця прикладу ситуативних «безпричинних конфліктів».

Керівник, який володіє медіаційними навичками, або залучає до глибоких затяжних спорів третю сторону, або сприяє тому, що працівники (викладачі) починають розуміти причини конфлікту, намагаються вести перемови, чути один одного, працювати більш продуктивно, налагоджено, вчитись вирішувати свої спірні питання мирними шляхами.

Застосовуючи медіаційні навички, керівник вчить своїх викладачів мирному врегулюванню конфліктів, що сприяє підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій, а також підвищує довіру в колективі та повертає повагу конфліктуючих сторін одне до одного, що в свою чергу покращує психологічний клімат в колективі, зміцнює корпоративну культуру, надає можливість більш ефективно керувати колективом, мінімізувати так звані «кадрові» ризики.

Застосовуючи медіаційні навички задля врегулювання конфліктних ситуацій керівник приватного закладу освіти може проводити наступні «сесії»:

- бесіди у форматі «ван-ту-ван» з кожною стороною конфлікту, під час якої є можливість з'ясувати істинні причини конфлікту причин суперечки та

продемонструвати усвідомлення власної ролі у конфлікті та шляхи його вирішення;

- виступити фасилітатором та запросити сторони конфлікту на відкриту зустріч-діалог, під час якої допомогти кожній стороні побачити не тільки власні інтереси та думку, і й іншої сторони, побачити сумісний інтерес у позитивному вирішенні конфлікту, зробити фокус на майбутню співпрацю та запобіганню повторенню конфлікту;

- організувати «кругли столи» або обговорення для вчасного з'ясування проблемних питань з усіма учасниками освітнього простору;

- проводити анонімне анкетування серед вчителів, батьків – клієнтів приватного закладу освіти.

3.2. Рекомендації для вдосконалення стратегій управління конфліктами

Задача керівника закладу освіти – демонструвати особистий приклад, задавати тон поважного спілкування, терпіння та стійкості, вміння приймати кожного і показувати ці вміння всім учасникам освітнього процесу, демонструючи позитивну модель комунікації.

Задля уникнення конфліктних ситуацій керівникам закладів освіти необхідно вчитись, покращувати, застосовувати наступні навички:

- проактивної, асертивної та ненасильницької комунікації, які передбачає відкритість та чесність у спілкуванні, чітке висловлювання своїх очікувань простою зрозумілою мовою;

- розуміння інклюзії та різноманіття – приймати людей різними, з різними культурними цінностями, вихованням та поглядами;

- тайм-менеджмент, або вміння управляти своїм часом, адже гарне планування свого часу, допомагає уникати хаосу та стресу у справах, що є часто причиною конфлікту;

- будівництва здорових стосунків – не допускати у спілкуванні з людьми пустих балачок, пліток та непристойних розмов;

- вчасно реагувати на проблемні питання та не надавати їм часу для перетворення в глибокий затяжний конфлікт;
- відкрита комунікація – постійний діалог з відкритими запитаннями, активним слуханням;
- визначення, розпізнавання проблеми та готовність їх вирішувати, адже саме це допомагає уникнути непорозумінь та дозволити зменшити напругу, створити атмосферу співпраці;
- емпатія – дуже важлива навичка для розуміння стану або точки зору іншої сторони;
- пошук таких компромісів, які б влаштовували всіх учасників освітнього процесу.

Залучення третьої сторони керівник навчального закладу буде доречним у випадку, якщо конфлікт не вдається вирішити самостійно, адже вчасно залучений медіатор допоможе уникнути катастрофічних наслідків.

Медіація для керівника приватного освітнього закладу – це здатність керувати конфліктами, спрямовувати відкритому спілкуванню та знаходити компроміси, що, в свою чергу, підвищує рівень довіри та мотивації співпрацівників, клієнтів, мінімізує ризик юридичних спорів та позитивно впливає на репутацію освітнього закладу.

Керівник, який володіє цими навичками, є не тільки успішним менеджером, а й лідером викладацького персоналу, який вміє підтримувати та надихати свою команду.

Вищенаведене надає можливість зробити висновок, що медіаційні навички є ключовими для ефективного управління приватним закладом освіти. Керівник, який опанував техніками компетентності в асертивній комунікації, емпатії, управлінні конфліктами та пошуку компромісів, здатен забезпечити позитивну співпрацю між всіма учасниками освітнього процесу, зміцнити довіру клієнтів, згуртувати викладачів навколо великої справи – вчити дітей.

Сьогодні, зокрема в умовах війни, існує потреба у розробці рекомендацій розвитку та застосування медіаційних навичок саме для керівників приватних навчальних закладів, особливо з огляду на умови війни.

Такі рекомендації сприятимуть як забезпеченню ефективного безконфліктного управління, гармонізації внутрішнього середовища, підвищенню стійкості закладу до зовнішніх викликів, уникненню юридичних ризиків, так і позитивно вплине на його репутацію, фінансову стабільність, досягненню рентабельності приватного навчального закладу.

3.3. Впровадження нових підходів у навчальних закладах України

Як зазначалось вище в розділах цього дослідження, окрім операційних задач, керівник вирішує ситуації, які безпосередньо пов'язані із людськими емоціями та почуттями.

З одного боку, це вміння звертати увагу на емоційний стан педагогів, аналізувати його та розуміти його можливий вплив на відносини з учнями та батьками, а також на якість освітнього процесу.

З іншого боку, керівник навчального закладу має ідентифікувати потреби дітей, їх емоційний стан та прагнути забезпечити атмосферу безпеки та довіри в стінах освітнього простору задля комфортного їх перебування.

Відносини з батьками – не менш важлива сфера щоденної діяльності, в якій важливо не лише встановити відносини з потенційними клієнтами та підписати контракти на навчання, але й постійно комунікувати надалі, щоб забезпечувати прозорий потік інформації та вчасне реагування та проблемі та конфліктні ситуації.

Військовий стан в Україні має величезний вплив на загальний емоційний стан всіх учасників освітнього процесу без виключень, і ці виклики лягають саме на плечі керівника навчального закладу.

Іноземні дослідження, на які ми посилаємось нижче, показують, що стрес, викликаний війною, суттєво впливає на емоційний стан як вчителів, так і учнів.

Наслідком такого впливу є підвищена тривожність, депресія, емоційне вигорання, а також посттравматичний стресовий розлад (скорочено – ПТСР).

Вплив війни на емоційний стан вчителів і учнів став об'єктом дослідження українських науковців та освітніх організацій. Зокрема, дослідження освітньої фундації GoGlobal у 2022 році, показало, що майже 80% вчителів відчують значне емоційне виснаження через вплив війни. Вчителі вказують на підвищену тривожність, труднощі з концентрацією та відчуття постійної загрози (GoGlobal, 2022). Це, в свою чергу, впливає на ефективність навчального процесу та збільшує кількість конфліктних ситуацій у школах.

Американська психологічна асоціація (2023) у своїх дослідженнях виявила, що війна викликає сильні емоційні реакції у вчителів та учнів, які підвищує рівень конфліктів у школах і може призвести до погіршення навчального процесу. При цьому близько 60% учнів відчують стрес, пов'язаний із війною, що негативно впливає на їхню здатність до навчання (APA, 2023).

Дослідження Рендалла приводить дані, що понад 70% опитаних учнів та студентів зазначають зниження емоційної стійкості в умовах військових дій, що безпосередньо пов'язано з погіршенням психічного здоров'я через військові конфлікти (Randall, 2024).

Серед викладачів та керівника ТОВ «Ліцей «Перспектива» проведена низка інтерв'ю з метою виявлення реального емоційного стану. Ось один з прикладів висловлення: «Коли я збираюсь на роботу, я розумію, що не тільки повинна доїхати цілою та живою, але й зустріти викладачів, дітей та їх батьків із позитивним настроєм, заспокоїти та впевнити, що все в нас буде добре, налаштувати всіх на навчальний процес і при цьому тримати себе в стабільному емоційному стані, адже протягом робочого дня я стикаюсь із різними емоційними гойдалками»...

«Іноді мені здається, що ані мій життєвий досвід, ані мої знання не готували мене до таких викликів: змінюються діти, змінюються батьки, і нібито

я вирішую проблеми, але лишаюсь незадоволеною результатом своєї діяльності»...

Отже, за даними анкетування, серед 15 опитаних викладачів разом з керівником цього приватного закладу 80% з них відчують втрату впевненості, хронічний стрес, професійне вигоряння, зростання конфліктних ситуацій.

Результати анкетування також показали відчуття стану вигоряння у керівників та викладачів закладу освіти – 93,5 % респонденти відповіли позитивно.

Чи буває у Вас, як у керівника\викладача приватного навчального закладу стан вигоряння?

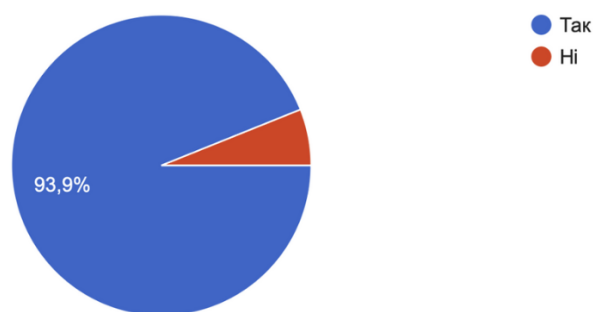


Рис. 3.1

Такі характеристики внутрішнього стану вчителів призводять до зниження показників ефективності роботи закладу, збільшенню напруженості всередині колективу, в спілкуванні з батьками, та має вплив на учнів т їх успішність.

З огляду на вищенаведене, було вирішено за доцільним розробити програму для розвитку та застосування навичок медіатора саме у керівника навчального закладу для вирішення різноманітних ситуацій, у вигляді посібника «Швидка допомога керівнику приватного навчального закладу у кризових ситуаціях, або як не дати собі вигоріти під час вирішення надскладних задач».

Серед опитаних наявність такого посібника викликала позитивний інтерес.

Чи були б Вам корисними розроблені рекомендації «Швидка допомога керівнику приватного навчального закладу у кризових ситуаціях, або як не дати собі вигоріти під час вирішення надскладних задач», з описом медіаційних навичок та правилами їх застосування в моменті?

34 відповіді

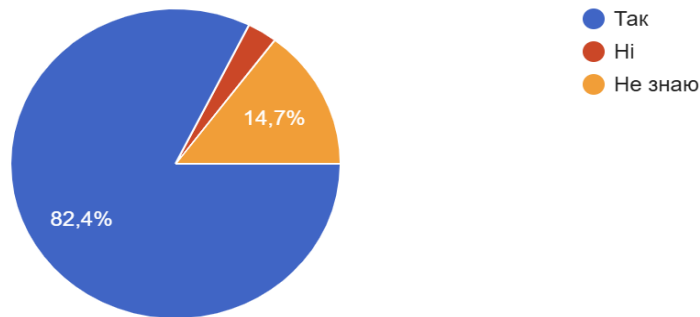


Рис. 3.2

Цей посібник розроблений таким чином, щоб користувач міг швидко знайти потрібну інформацію, використовуючи його як довідник, обираючи конкретні розділи відповідно до своїх потреб.

Мета цього посібника – психологічно підтримати керівників та викладачів, описати всі кризові ситуації та показати, що в кожній з них вихід є, нагадати про піклування за себе, сконцентрувати увагу та популяризувати розвиток медіаційних навичок, які можуть стати інструмент швидкого приведення себе до ладу за рахунок емпатії, прагнення порозумітися та спокійно вирішити різні конфліктні ситуації на ранніх етапах.

Посібник включає в собі наступні розділи (Додаток В):

- вступ, де автори посібника вважають за потрібним звернутись до свого читача з надихаючою та мотивуючою промовою, адже справа «Вчителя» є великою місією, особливо в умовах військового стану, де «Вчитель» є не тільки

особою, що передає академічні знання, але й опорою та «острівцем безпеки» для дітей.

Дуже важливо, що б кожен вчитель, керівник на своєму місці пам'ятав про свою місію, пишався нею і в жодному випадку не «опускав руки», продовжуючи робити свою справу завзято та натхненно.

- розділ 1 «Робота з кризами». В цьому розділі автори визначають, з якими типовими кризами стикаються керівники, та як вони впливають на роботу закладу освіти, зокрема:

- фінансова: нестача коштів для розвитку, затримка оплати за послуги, зменшення учнів через конкуренцію, відтоку родин внаслідок військового стану, та як наслідок неможливість вчасно відповідати по своїм обов'язкам: виплат заробітних плат, податків, оренди та інших грошових зобов'язань;

- репутаційна: робота з негативними відгуками, поширення негативної або неправдивої інформації, «хейту», недобросовісної конкуренцією;

- кадровий: плинність персоналу, конфлікти між викладачами, низька мотивація;

- юридичні: перевірки контролюючих органів, претензії, приписи, звіти.

По кожній кризовій ситуації наведені практичні поради, які допоможуть перетворити кризову ситуацію з катастрофи на можливість побачити ресурси для будівництва фінансової стабільності, уникнення або запобігання негативних відгуків, будівництву сталої кадрової політики закладу освіти, як перевірки контролюючих органів перетворити в корисні консультації для себе з метою покращення юридичних аспектів роботи закладу освіти, а також наводять власні приклади;

- розділ 2 «Психологічна самопоміа керівнику та ресурси для керівника». Цей розділ містить ознаки професійного вигорання, практичні поради щодо профілактики емоційного виснаження та швидкого, ефективного відновлення, запропоновані різноманітні техніки опанування себе, а також наданий перелік навчальних ресурсів, платформ для саморозвитку керівників, не

тільки для підвищення професіональних якостей, але й тих, які допоможуть лишитись в ресурсному стані в складні часи;

- розділ 3 «Управління командою під час кризи та ефективна комунікація з усіма учасниками освітнього процесу». Цей розділ містить поради, як за допомогою медіаційних навичок надавати емоційну підтримку та мотивацію колективу під час кризових ситуацій, які спрямовані на згуртованість колективу, підвищенню рівня довіри та взаємопідтримки;

- розділ 4 «Взаємодія з учнями та їх батьками». Цей розділ присвячений особливостям комунікації з учнями та їхніми родинami, зокрема, поради, щодо підтримки дітей у стресових ситуаціях, поради щодо ефективної комунікації з батьками, як побудувати довіру та співпрацю.

Користуватись посібником буде дуже просто. Коли керівник навчального закладу або викладач стикається з проблемною ситуацією, то треба її ідентифікувати та знайти відповідний розділ у посібнику, щоб дізнатись способи її вирішення.

На нашу думку, посібник є незамінним інструментом, «подружкою, другом, радником», адже він написаний у вільній розмовній формі реальними людьми, які проживають саме те, що описано в посібнику. Він не лише надає моральну підтримку кожному керівнику, а й створює відчуття спільноти та взаєморозуміння.

Мета цього посібника – стати опорою в складних ситуаціях, допомогти знайти відповіді на важливі запитання, відчути підтримку, побачити шляхи для оптимальної поведінки керівника або вчителя під час постійних викликів, зробити освітню систему більш гнучкою та адаптивною до швидких змін, змінити підхід до управління персоналом.

Посібник «Швидка допомога керівнику приватного закладу у кризових ситуаціях, або як не дати собі вигоріти» може бути не тільки збірником порад, а стратегічним інструментом для зміцнення системи управління освітою, а також вивести якість приватної освіти на гідний рівень до державного.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

У цьому розділі на прикладі невеличкого приватного освітнього закладу ТОВ «Ліцей «Перспектива» продемонстрована важливість володіння медіаційними навичками керівниками освітніх закладів для ефективного управління приватним навчальним закладом, як-от:

- для ефективного будування комунікації з клієнтами (батьками учнів), з учнями, всередині колективу, контролюючими органами;
- для формування та підтримки позитивної корпоративної культури взаєморозуміння та відповідальності, утворенню здорового психологічного клімату всередині колективу та комфортного середовища;
- для запобігання утворення конфліктних ситуацій, або виходу з них з результатом «win-win».

Приклад ситуації між двома викладачами ТОВ «Ліцей Перспектива» показує, що багато конфліктів виникають через брак комунікації, втоми, емоційного виснаження, та невміння чути співрозмовника. Завдяки втручання керівника, який володіє медіаційними навичками, багато сутичок можуть закінчитись доброю продуктивною розмовою, а не ескалацією конфлікту.

Отже, медіаційні навички є необхідними для керівників навчальних закладів, особливо в умовах кризи. Вони сприяють зниженню рівня конфліктності, покращенню корпоративної культури, підвищенню ефективності комунікації та збереженню психологічного ресурсу освітян, а запровадження медіаційних практик у приватних освітніх закладах дозволить створити сприятливі умови для роботи викладачів, навчання учнів та ефективної співпраці з батьками, що в кінцевому підсумку позитивно вплине на розвиток освітньої системи України в цілому.

В дослідженні увага присвячена менеджменту конфліктів через створення умов для оптимального запобігання конфліктів керівникам та викладачам приватних навчальних закладів. Для цього розроблено посібник «Швидка допомога керівнику приватного навчального закладу у кризових ситуаціях, або

як не дати собі вигоріти під час вирішення надскладних задач» - який може стати настільним або навіть кишеньковим особистим помічником заради збереження здорового психологічного стану людей, як несуть велику місію «Вчителя».

Посібник «Швидка допомога керівнику приватного закладу у кризових ситуаціях, або як не дати собі вигоріти» може стати цінним ресурсом для керівників та викладачів приватних навчальних закладів в кризових ситуаціях, спричинених, зокрема, війною.

Його основна мета не тільки надати практичну підтримку у вирішенні кризових ситуацій, надати поради щодо підтримки та турботи про себе, свій емоційний стан, а й нагадати про важливість постійного розвитку, отриманню нових знань, розвитку нових навичок, проінформувати про такий інструмент, як медіація та її інструменти, оволодіння якими посприятиме ефективному позитивному будуванні спілкуванню з вчителями, учнями та батьками, адже вміння ефективно комунікувати, своєчасно розпізнавати проблеми та працювати над їх вирішенням через діалог є основою успішного керування командою.

Вважаємо, що такі методичні матеріали є важливими, адже формують з керівників справжніх лідерів, які здатні підтримувати всіх освітян (вчителів, батьків, учнів) у найскладніші часи, забезпечуючи розвиток освіти.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У ході дослідження було комплексно розглянуті питання застосування медіаційних навичок керівниками приватних навчальних закладів. Було досліджено вплив медіаційних навичок керівника на ефективність управління приватним навчальним закладом та запропоновані інструменти медіаційних навичок для ефективного безконфліктного управління.

В ході дослідження було виконано поставлені завдання, а саме:

1. Досліджено застосування медіаційних навичок керівниками, власниками приватних освітніх закладів та їх вплив на роботу освітнього закладу.
2. Проведено огляд та аналіз існуючих стратегій і методів управління у приватних закладах освіти, а також оцінити їх ефективність у різних контекстах.
3. Розроблено рекомендації для розвитку та застосування навичок медіатора у керівника навчального закладу для вирішення різноманітних ситуацій, що згодом може стати фундаментом для посібника «Швидка допомога керівнику приватного навчального закладу у кризових ситуаціях, або як не дати собі вигоріти під час вирішення надскладних задач».

За результатами дослідження було визначено теоретичні засади управління конфліктами в освітніх закладах. Аналіз статей та наукових досліджень показали, що конфлікти в освітніх закладах, особливо під час дії військового стану, є невід'ємною частиною на всіх ланках учасників освітнього процесу: «учень-учень», «вчитель-вчитель», «вчитель-батьки», «вчитель – керівник», «батьки-керівник».

Вчасне врегулювання та керування конфліктами є необхідністю на всіх ланках, адже наявність чи відсутність конфліктів в освітньому середовищі прямо вказує на ефективність управління закладом освіти.

В ході дослідження було виявлена важливість, як інструмента ефективного керування та вирішення конфліктами на всіх ланках та як інструмент ефективного управління всім закладом освіти, наявності знань, володіння та застосування на практиці навичок медіації, таких як:

- конфліктологічна компетентність, яка передбачає вміння ідентифікувати та аналізувати конфлікт, бачити в конфліктній ситуації можливості, впливати на стилі поведінки в конфлікті, та знаходити інструменти його вирішення;

- комунікативна компетентність керівника закладу освіти, як-то вміння слухати, резюмувати, перефразувати, вміння задавати питання, розвивати в собі емпатію та невербальну комунікацію.

В результаті проведення дослідження написано посібник «Швидка допомога керівнику приватного навчального закладу у кризових ситуаціях, або як не дати собі вигоріти під час вирішення надскладних задач», який включає в себе практичні поради на реальному досвіді приватного навчального закладу в таких напрямках, як:

- робота з кризами (фінанси, кадрові питання, робота з негативними відгуками, робота з контролюючими органами);

- інструменти психологічна самопомога керівнику та ресурси для керівника;

- інструменти та поради щодо управління командою під час кризи та ефективна комунікація з усіма учасниками освітнього процесу;

- поради щодо взаємодії з учнями та їх батьками.

Отже, проведене дослідження підтвердило актуальність та перспективність розвитку та застосування медіаційних навичок під час управління приватними закладами освіти. Визначені теоретичні та практичні аспекти інтеграції медіаційних навичок на реальних прикладах.

Дослідження показує, що наявність медіаційних навичок керівника начального закладу мають значний потенціал у сфері управління конфліктами в приватних навчальних закладах освіти та прямий вплив на ефективну роботу всього закладу.

Описані пропозиції сприятимуть загальному розвитку освітньої системи України через формування здорової української нації, збереженню кадрового потенціалу в сфері освіти, підвищенню довіри до приватного навчання, зміцненню ментального здоров'я суб'єктів освіти.

Заглиблення в даний напрям сприятиме розумінню важливої місії кожного керівника навчального закладу, розуміючи її надважливу мету – передавання знань майбутнім поколінням як духовного скарбу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кеннет Клок, Джоан Голдсміт «Resolving Conflicts at Work: A Complete Guide for Everyone on the Job», Jossey-Bass, 2011
2. John Paul Lederach «Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies», United States Institute of Peace Press, Washington, D.C., 1997
3. Іваненко, Т. Медіація як інструмент управління освітнім процесом. Київ: Національний педагогічний університет, 2018
4. Бородіна, І. Конфліктологія в освітньому середовищі: методи вирішення та попередження. Харків: Харківський національний університет, 2020
5. Петренко, О. Медіація в системі шкільного управління. Львів: Львівський національний університет (2017).
6. Сидоренко, О. Психолого-педагогічні аспекти медіації у шкільному середовищі. Київ: Науковий світ, 2019
7. Палько Т.В., Марусинець М.М. Діяльність закладів дошкільної освіти в умовах соціальних змін, 2020, URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/47328>
8. Williams C.A.Jr., Heine R.M. Risk Management and Insurance, McGraw-Hill Books Company, IV wyd. 2014.
9. С.О. Гарькавець, Л.П. Волченко. Конфлікти в освітньому середовищі: діагностика та практика вирішення: навчально-методичний посібник. Харків: Друкарня Мадрид, 2020. 92 с
10. Волченко Л.П. Модель професійного успіху. Управління розвитком професійної компетентності педагога//Управління освітою. 2013. № 7. С. 18–21;
11. Волченко Л.П. Соціально-психологічні особливості ключових компетентностей учителя нової української школи//Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Северодонецьк: СХУ ім.В. Даля, 2017. № 2 (43). С. 55–64

12. Гарькавець С.О. Психологія підліткової віктимності. Монографія. Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2013. 175 с.
13. Волченко Л.П., Гарькавець С.О. Особливості формування соціально-нормативних уявлень старшокласників в умовах суспільної кризи: монографія. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім.В. Даля, 2016. 200 с
14. Ємельяненко Л. М Конфліктологія: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М.Петюха, Л. В. Торгової. — К.: КНЕУ, 2003. — 315 с
15. Галаган В.Я., Орлов В.Ф., Отич О.М., Фурса О.О. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання/– К.: ДЕТУТ, 2008. – 422 с
16. Сухомлинський В.О. Сто порад учителям // Вибрані твори: В 5 т. – К.: Радянська школа, 1976. – Т.2. – С. 420
17. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навчальний посібник/М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця, 2012. – 141 с.
18. Конфлікти учителів та батьків: як вирішувати ефективно і без нервів/РБК-Україна, листопад, 2022 рік, URL:<https://www.rbc.ua/rus/stylar/konflikti-uchiteliv-ta-batkiv-k-virishuvati-1669735064.html>
19. Спілкуємось із батьками учнів: чому виникають конфлікти та як їх уникнути/ Журнал «На Урок», 16 січня, 2019 URL: <https://naurok.com.ua/post/spilkuemos-iz-batkami-uchniv-chomu-vinikayut-konflikti-ta-yak-h-uniknuti>
20. Як допомогти дитині подолати наслідки стресу від війни – поради МОЗ, 15.12.2022, URL: https://armyinform.com.ua/2022/12/15/yak-dopomogty-dytyni-podolaty-naslidky-stresu-vid-vijny-porady-moz/?utm_source=chatgpt.com
21. Лукашенко А. О. Педагогічні умови формування конфліктологічної компетентності вчителя загальноосвітнього навчального закладу: автореф. дис. канд. педаг. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Харків, 2006. 20 с.

22. Козич І. В. Формування конфліктологічної компетентності соціального педагога в умовах магістратури. Автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.05/ І. В. Козич/Запорізький національний ун-т. – К., 2008. – 24 с
URL:<http://www.twirpx.com/file/464698>;

23. Антонов Г. В. Педагогічні засади запобігання і розв'язання конфліктів у навчально-виховному середовищі вищого навчального закладу: автореф. дис. ... канд. педаг. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Харків, 2006. 20 с.

24. Кулешова О.В. «Конфліктологічна компетентність як складова професійної компетентності майбутніх педагогів» /Актуальні проблеми підготовки фахівців соціальної сфери : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції. – Хмельницький : ХІСТ Університету «Україна», 2013.
URL:

https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/III_conf_Act_pr oblemi_soc_spheri_14_11_13.pdf

25. Підбуцька Н. В. Педагогічні умови формування конфліктологічної культури майбутнього інженера-машинобудівника: Дис. канд. пед. наук: 13.00.04 / Н. В. Підбуцька. – Вінниця, 2008. – 253 с

26. Daniel Dana «Conflict Resolution: Mediation Tools for Everyday Worklife» (MCGRAW-HILL Professional, 2001)

27. Кохайл Юнес, Юсеф Саїда, Обад Джауд «The Qualities of a Good Manager ... What Does It Mean? Lessons Learned from the Undergraduate Business Students' Perception in Kingdom of Morocco»: URL:

https://www.researchgate.net/publication/305487208_The_Qualities_of_a_Good_Manager_What_Does_It_Means_Lessons_Learned_from_the_Undergraduate_Business_Students'_Perception_in_Kingdom_of_Morocco

28. Кеннет В. Томас і Ральф Х. Кілманн, «Інструмент режиму конфлікту», ХІСОМ Incorporated, 33-є видання 1991

29 Ерік Берн «Ігри, у які грають люди», КСД, 2024 р, 256с

30. Закон України «Про повну загальну середню освіту»: URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

31. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21; URL:

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>

32. Makombe Patric PATRICK & Mangwiro Temba «Conflict managment, heads and schools' development commettes: implications for edicational management» Institute of Lifelong Learning Chinhoyi University of Technology, Zimbabwe, URL:

<https://doi.org/10.37602/IJSSMR.2024.7603>

33. Зінчина О. Б. Конфліктологія: Навчальний посібник / О. Б. Зінчина. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 164 с

34. Цісецький О., Зборовська Х. «Конфліктологічна компетентність керівника» Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє, 2012: URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/26359/1/%D0%A6%D1%96%D1%81%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%9E.pdf>

35. Мельник І. «Правові основи взаємодії з регулюючими органами". Київ: Юридична книга» (2023)

36. Ministry of Education «Regulations for Private Schools.» Government Press (2021).

37. OECD «Education at a Glance.» OECD Publishing (2022)

38. Ball, S. J. «The Education Debate.» Policy Press (2021)

39. Українці почали частіше розлучатися, а кількість шлюбних договорів зросла (Анна Павлюк, 2024 рік, Українська правда) URL:

<https://life.pravda.com.ua/society/skilki-par-v-ukrajini-rozluchilisya-za-pershe-pivrichchya-2024-roku-statistika-303092>

40. Epstein, J. L. «School, Family, and Community Partnerships» Routledge (2019)

41. Moor, H. «Conflict Resolution in Schools.» Cambridge University Press (2020)
42. Петров, В. «Комунікація у приватній освіті». Харків: Освітній альянс (2021).
43. Tomlinson, C. A. «How to Differentiate Instruction in Academically Diverse Classrooms» ASCD (2017).
44. Dweck, C. «Mindset: The New Psychology of Success» Random House (2018).
45. Waters, L., & White, M «Positive Psychology in Schools» Springer . (2021).
46. Андрєєнкова В. Л., Левченко К. Б., Матвійчук М.М. (2018). Освітня програма факультативу «Вирішую конфлікти та будує мир навколо себе»: навч. посіб. Київ: Громадська організація «Ла Страда-Україна: URL:
<https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/protidia-bulingu/3-programafakultativ.pdf>
47. Fullan, M «Leading in a Culture of Change» John Wiley & Sons . (2020).
48. Bush, T. «Theories of Educational Leadership and Management» SAGE (2019).
49. Hargreaves, A. «Sustaining Leadership» Routledge (2018).
50. Гончаренко, Л. «Управління персоналом у приватних навчальних закладах». Дніпро: Педагогічна думка (2022).
51. Гарькавець С.О., Волченко Л.П. Конфлікти в освітньому середовищі: діагностика та практика вирішення. Науковий-методичний посібник, Харків, Друкарня Мадрид. - 2020. – с. 97
52. Мірошнікова Аліна «Яким має бути сучасний директор школи» стаття від 13.10.2021 медія Освіторія. URL:
<https://osvitoria.media/experience/yakym-maye-buty-suchasnyj-dyrektor-shkoly/>
53. Закон України «Про медіацію» URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-IX#Text>

54 К.І.С Стратегія реформування освіти в Україні: Рекомендації з освітньої політики (2003): URL:

https://www.irf.ua/files/ukr/programs_edu_ep_409_ua_ref_strategy.pdf

55. Etimological Dictionary: URL:

<https://www.etymonline.com/search?q=competency>

56. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи: URL:

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainskashkola-compressed.pdf>

57. С. О. Гарькавець, Л. П. Волченко, 2019 Практика Медіації. Словник-довідник, Сєверодонецьк, 2019

58. Складові комунікативної компетентності педагога, 31.05.2020 р: URL:<https://osnova.com.ua/skladovi-komunikativnoi-kompetentnosti-pedagoga/?srsltid=AfmBOookZQkLHYT857efiAX9n5R715fMuVKv6wW3z5V-7-m1jpZ4ndw5>

59. Деніел Гоулман «Емоційний інтелект», видавництво Vivat, 2018

60. Основні засади навчання базовим навичкам медіатора О Основні засади навчання базовим навичкам медіатора / За заг. ред. К. Б. Наровської. К.: Видавець В. Захаренко, 2019. 32 с: URL:

https://namu.com.ua/ua/downloads/osnovni_zasady_NBNM/NAMU_Osnovni_Zasady_NBNM.pdf

61. Н.І. Козлов Комунікативні навички: URL:

http://psychologis.com.ua/kommunikativnye_navyki.htm

62. Evan Tarver. Six Components of a Great Corporate Culture. Harvard Business Review. Accessed Sept. 4. 2021.

63. Лєко Б., Чуйко Г. Медіація. Книги – 21. Чернівці. 2011

64. Белінська О.В. Медіація – альтернативне вирішення спорів. Вісник Вищої ради юстиції. 2011. № 1(5). С. 158–172, URL:

http://vru.gov.ua/Docs/visnik05_12.pdf

Додаток А

Додаток Б

Додаток В

Додаток А (опитування)

Дослідження досвіду управління керівників (власників) приватних закладів освіти, викладачів

1. Стаж роботи на керівній посаді, або на посаді в освіті:

Менше 1 року

1 рік

4-10 років

Понад 10 років

2. Як часто у вашій закладі створюються конфлікти?

Дуже часто

Часто

Рідко

3. З якою групою конфліктних ситуацій Ви найчастіше стикаєтесь

- між батьками та персоналом закладу освіти;

- між викладачами та Вами;

- внутрі персоналу закладу освіти?

- між викладачами та учнями;

- між учнями закладу освіти;

4. Які методи врегулювання конфліктів Ви Використовуєте в своєму навчальному закладі?

4. Чи знайомі Вам поняття медіації?

- Так;

-Ні

5. Якщо відповідь на питання 4 «Так», опишіть тезисно, які навчання з медіації Ви застосовуєте для управління своїм навчальним закладом?

5. Як Ви вважаєте, керування конфліктними ситуаціями, особливо із застосування медіаційних навичків, має вплив на ефективність роботи приватного навчального закладу?

- Так;

- Ні.

6. Чи буває у Вас, як у керівника приватного навчального закладу, або викладача стан вигорання?

- Так

- Ні

7. Якщо відповідь на питання 6 «Так», які інструменти Ви застосовуєте, що б привести себе до робочого стану

8. На Вашу думку, які інструменти необхідні керівникам приватних закладів освіти та викладачам для більш ефективного управління закладом освіти, подолання конфліктних ситуацій?

9. Чи була би Вам в допомогу розроблені рекомендації «Швидка допомога керівнику та працівнику приватного навчального закладу у кризових ситуаціях, або як не дати собі вигоріти під час вирішення надскладних задач» з описом медіаційних навичком та правилами їх застосування в моменті?

-Так;

-Ні;

-Не знаю

ДОДАТОК Б

Лист-звернення співзасновника ТОВ “Ліцей “Перспектива”

до всього викладацького складу

Цей простір був створений з думкою про щасливе дитинство, бо, насправді, в житті не вистачає простої любові та взаєморозуміння. Мій принцип: “Не буває чужих дітей, бувають - діти”. Тож, все, що ти бачиш в мене в просторі - повинно служити дітям, бо ми - дорослі, і завжди можемо створити для себе комфорт та знайти свою втіху, а діти - вони прийшли на нашу територію, треба їм допомогти, бути як вдома...

Якщо ти, як і я прагнеш, зробити свою професію не тільки джерелом доходу, але й великою місією, в якій ти знайдеш свій прояв як особистості, яка може внести вклад в формування майбутніх вільних, інтелігентних, впевнених, свідомих людей, адже нам серед них жити - пропоную пройти цей шлях разом зі мною.

Що є для мене цінністю у викладачах:

творчість та креативність

чіткість

відповідальність

ініціативність

чесність

вміння працювати в команді, домовлятися, розмовляти, а це передбачає, що загальну мету треба поставити вище за свого власного еґо (про порушення особистих кордонів мова не йде)

чітко та в строк виконувати мої завдання, адже вони ведуть нас всіх до досягнення цілей ліцею, і твоя роль у ланцюжку надзвичайно важлива

вміння працювати з дітьми, захоплювати їх, знаходити спільну мову, бути для них прикладом свідомої, відповідальної, розвинутої, відкритої особистості професіоналізм та розвиток, а також готовність ділитись своїми знаннями.

Якщо в тебе є авторський курс або креативні задуми, гайда їх записувати та продавати в запису, це надасть нам можливість отримувати додаткове джерело доходу на постійній основі, навіть коли ти у відпустці.

Я дуже ціную охайність, коли люди ведуть себя із речами, які є в мене, так, нібито вони їх власність, розуміючи, що кожна річ може довго прослужити, якщо нею користуватись із розумом.

Я дуже ціную чистоту та порядок, бо вірю в такий вислів: ”Якщо завали в тебе у шафі - то завали в житті”. Ми всі, і я також - недосконалі, але я знаю, що час та сили економить відсутність завалів, тож ціную чітку структурованість та дисципліну. Це може бути важко, але я також знаю, але саме це приводить до успіху, поваги, визнання та усвідомлення, що ти стаєш особистістю, яка не залежить від думки інших.

Давай бути разом такими особистостями!

Я ціную відвертість та компроміси. Для мене не буває питань, за якими неможливо домовитись, буває небажання, і навіть це небажання, яке сказане вголос та чесно, я теж ціную, бо краще не вводити в оману ні себе, ні інших, і не робити це насилля.

Я ціную логічність. Моя особиста думка, що дії кожної людини повинні бути логічними та приводити до позитивного результату. Звісно - помилка і невдача - є досвід, але при роботі з дітьми досвід повинен бути тільки позитивним, дії логічними та такими, що не приносять шкоду оточуючим. Ліцей як окрема держава: всі дії та люди пов'язані, не буває такого, що хтось припустився помилки і не визнав або не сказав про це, що обов'язково відобразиться на всьому колективі, на роботі, на настрої, на ставленні дітей.

Я ціную оптимізацію, адже вважаю, що зайві рухи та слова забирають в нас енергію, яка так нам необхідна, коли поруч діти. Також я вітаю помірну спонтанність та імпровізацію на робочому місці, коли це доречно робити з дітьми, адже саме це зміцнює стосунки з дітьми.

Я так само як і ти хочу, щоб мої зусилля приносили мені матеріальний дохід не тільки для покриття базових потреб, але й для гідного життя, де не треба дивитись на цінник та шукати акційні пропозиції. Але у грошей є одна формула - вони йдуть на людей, які щиро роблять те, про що заявляють. Тож, коли я вголос заявляю, що Ліцей Перспектива - це простір, де все створено для дітей, заради дітей, їх щасливого дитинства та навчання у задоволення, я знаю про що я кажу, але якщо ти в своїй роботі дієш з іншим умислом, грошей не буде ані в мене, ані в тебе. Поміркуй про це всерйоз, гроші йдуть від людей до людей, які можуть їм вирішити частину їх проблем та зроблять це професійно!

Мій принцип робити все - на совість, а не на відпрацювання.

Давай ми щиро зробимо дітей наших батьків не тільки щасливими, а ще й з високим рівнем знань, і повір, вони приведуть до нас всіх своїх знайомих, і якщо це досі так не відбувається, давай подумаємо разом, де ми дали “збій” і виправимо цю ситуацію.

Я знаю, що це все непросто, але іноді треба просто робити, не лякаючи себе страхами, робити, щоб удосконалити себе та отримувати неймовірний позитивний досвід, під назвою “Життя”. Давай його разом добувати в Ліцей Перспектива!

Цей Кодекс створений для визначення норм та правил поведінці та етиці як комунікативному колі колективу ТОВ “ЛІЦЕЙ “ПЕРСПЕКТИВА”, так і в колі “Викладач - Учень - Викладач”.

КОДЕКС ЕТИКИ ТА ПОВЕДІНКИ ВИКЛАДАЧІВ ТОВ “ЛІЦЕЙ ПЕРСПЕКТИВА”

Затверджено наказом керівника ТОВ “ЛІЦЕЙ ПЕРСПЕКТИВА” № ____
від 20 серпня 2024 року

ВСТУП

Викладач – це не просто носій знань, а наставник, який формує майбутнє покоління. У ТОВ “ЛІЦЕЙ ПЕРСПЕКТИВА” ми віримо, що якісна освіта

базується на повазі, відповідальності, доброчесності та професіоналізмі педагогічного складу.

Цей Кодекс визначає етичні принципи, правила поведінки та професійні стандарти, яких має дотримуватись кожен викладач Ліцею. Він є обов'язковим для всіх педагогічних працівників і слугує основою для створення комфортного, безпечного та ефективного навчального середовища.

Запрошуємо викладачів поділяти ці принципи та слідувати їм у своїй професійній діяльності, адже тільки разом ми можемо зробити навчання не лише корисним, а й натхненним для наших учнів!

ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

Розділ 1. Загальні положення

1.1. Кодекс етики та поведінки викладачів ТОВ “ЛІЦЕЙ ПЕРСПЕКТИВА” (далі – Кодекс) визначає етичні та поведінкові норми педагогічних працівників Ліцею.

1.2. Кодекс поширюється на всіх викладачів та педагогічних працівників Ліцею незалежно від їхньої посади чи форми трудових відносин.

1.3. Кодекс розроблено відповідно до законодавства України, зокрема Закону України “Про освіту”, Закону України “Про повну загальну середню освіту”, а також Статуту Ліцею.

1.4. Виконання норм цього Кодексу є обов'язковим для кожного викладача.

Розділ 2. Основні принципи професійної діяльності

2.1. Повага до особистості. Викладач поважає права, свободи, честь і гідність кожного учня, колеги та батьків

2.2. Відповідальність. Викладач усвідомлює вплив своєї діяльності на формування світогляду учнів та їхнє майбутнє.

2.3. Професіоналізм. Викладач постійно вдосконалює свої знання та навички, використовує сучасні методи навчання.

2.4. Академічна доброчесність. Викладач дотримується принципів чесності, об'єктивності та справедливості у навчальному процесі.

2.5. Взаємоповага. Викладач підтримує доброзичливі, відкриті й толерантні стосунки з колегами, учнями та батьками

2.6. Етичність комунікації. Викладач використовує в роботі лише конструктивні, ненасильницькі методи комунікації, не допускає образ, дискримінації чи булінгу.

ОСОБЛИВА ЧАСТИНА

Розділ 3. Поведінка викладача під час освітнього процесу

3.1. Викладач дотримується дисципліни, пунктуальності та організованості, подаючи приклад учням.

3.2. Викладач створює позитивну атмосферу в класі, підтримує зацікавленість учнів у навчанні.

3.3. Викладач дотримується академічної доброчесності, об'єктивно оцінює знання учнів, не допускає упередженого чи несправедливого ставлення

3.4. Викладач не допускає проявів емоційного чи фізичного насильства щодо учнів.

3.5. Викладач сприяє всебічному розвитку учнів, підтримує їхню допитливість та ініціативність.

Розділ 4. Взаємодія викладача з колегами та адміністрацією

4.1. Викладач сприяє розвитку колегіальності, взаємної підтримки та співпраці в колективі.

4.2. Викладач відкритий до конструктивної критики, прагне вдосконалювати свою професійну діяльність.

4.3. Викладач дотримується ділової етики у спілкуванні з адміністрацією та колегами.

4.4. Викладач не має права розповсюджувати неправдиву чи конфіденційну інформацію про колег або Ліцей.

4.5. Викладач активно бере участь у педагогічних радах, методичних заходах, професійних конференціях.

Розділ 5. Взаємодія викладача з учнями та батьками

5.1. Викладач поважає права, гідність та особисті кордони учнів.

5.2. Викладач не допускає дискримінації учнів за будь-якими ознаками.

5.3. Викладач будує відносини з учнями на основі довіри, підтримки та взаємоповаги.

5.4. Викладач підтримує конструктивний діалог з батьками учнів, надає їм об'єктивну інформацію щодо навчального процесу та успішності дитини.

5.5. Викладач дотримується професійних меж у спілкуванні з учнями та їхніми батьками.

Розділ 6. Заборонені дії викладача

6.1. Викладачеві заборонено:

- застосовувати будь-які форми фізичного або психологічного насильства;
- принижувати, висміювати, ігнорувати або дискримінувати учнів, колег або батьків;

- допускати некоректні висловлювання щодо учнів, їхніх сімей або колег;

- використовувати службове становище для отримання особистої вигоди;

- розповсюджувати недостовірну або конфіденційну інформацію;

- навмисно завищувати чи занижувати оцінки учням з особистих мотивів.

Розділ 7. Відповідальність за порушення Кодексу

7.1. Порушення норм цього Кодексу може призвести до дисциплінарної відповідальності, включаючи:

- усне або письмове зауваження;

- службове розслідування;

- догану або розірвання трудового договору у разі систематичних чи грубих порушень.

7.2. Адміністрація Ліцею розглядає всі випадки порушень Кодексу та приймає відповідні рішення згідно з чинним законодавством.

Розділ 8. Заключні положення

- 8.1. Ознайомлення з Кодексом є обов'язковим для всіх викладачів Ліцею.
- 8.2. Кодекс набирає чинності з моменту його затвердження керівником Ліцею.
- 8.3. Будь-які зміни та доповнення до Кодексу вносяться адміністрацією Ліцею відповідно до змін законодавства та внутрішньої політики закладу.

ШВИДКА ДОПОМОГА КЕРІВНИКУ ПРИВАТНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

або як не дати собі вигоріти під час вирішення надскладних задач



КИЇВ - 2025

ЗМІСТ

3 ВСТУП

5 РОБОТА З КРИЗАМИ

13 САМОДОПОМОГА ВЧИТЕЛЮ

23 ЯК ДОПОМОГТИ ДИТИНІ
ПЕРЕЖИТИ СКЛАДНІ МОМЕНТИ

30 ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ

36 ЗАКЛЮЧНЕ СЛОВО

Співавтори посібника

Цей посібник створено з любов'ю та турботою до всіх педагогів, які щодня вкладають душу у свою справу. Його головна мета – підтримати вчителів, керівників, власників освітніх просторів, закладів у складні моменти, допомогти віднайти баланс, відновити енергію та поділитися корисними інструментами для роботи з учнями.

Баша Анна - вчителька початкових класів ТОВ “Ліцей Перспектива” , авторка власного курсу для дітей віком від 5-6 років “Підготовка до школи”

Сєдашова Оксана - доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК (м.Київ).

Ліщук Ірина - юрист, співласниця ТОВ “Ліцей Перспектива”

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. “Робота з кризами”.....	
РОЗДІЛ 2. “Самодопомога вчителю”.....	
РОЗДІЛ 3. “Як допомогти дитині пережити складні моменти”.....	
РОЗДІЛ 4 “Ефективна комунікація	
ЗАКЛЮЧНЕ СЛОВО	

ВСТУП

Якщо ти тримаєш цей посібник, то ти, як і авторки цього посібника, вирішила присвятити своє життя великій місії – місії Вчителя. Іноді ми навіть до кінця не розуміємо, який виклик прийняли на свою долю, адже одного великого Вчителя людство розіп'яло на хресті. Але Він, знаючи про це, робив свою справу, не очікуючи вдячності, а закладаючи в глибину кожної людської душі надважливі речі.

Авторки цього посібника прийняли виклик не тільки надати міцні академічні знання учням Ліцею, а й сформувати людяне покоління, за можливості закладаючи в кожную дитину, студента як особистість найцінніше – людяність, обізнаність, прагнення долати перепони, не лякатися труднощів, приймати їх із гідністю, знаходити в них спосіб та сходинку для свого удосконалення, поважати себе та інших, розвиватися щомиті.

І так, роблячи свою справу, ми щоденно відчуваємо своє особисте “щоденне розп'яття” за цю велику місію: спротив, незгоду, зовнішні виклики, кризи, конфлікти, війна. Разом із тим, приймаючи ці виклики, ми впевнені – що вносимо значний вклад у розвиток нашої нації, у формування мислячих, добрих, чуйних, розвинених людей.

Якщо ти зараз тримаєш цей посібник, значить, тобі важливо не просто навчати, а й підтримувати – себе, дітей, колег. А ще – зберігати власний ресурс, знаходити сили навіть у складні моменти, залишатися опорою для інших і водночас не втрачати себе.

Будьмо чесними: іноді буває складно. Втома, криза, емоційне виснаження – це реальність нашої роботи. Але навіть у найважчі моменти пам'ятай: ти маєш право на відпочинок, на відновлення, на те, щоб подбати про себе. Твоя сила – у твоєму балансі, у вмінні знаходити опору всередині себе. Не бійся зробити крок назад, щоб набратися сил. Це не поразка – це мудрість.

Цей посібник створений саме для цього – щоб у моменти, коли важко, ти маєш під рукою прості, дієві інструменти для відновлення. Тут ти знайдеш методики роботи з власним емоційним станом, техніки підтримки учнів у

кризових ситуаціях, способи відновлення енергії та повернення внутрішньої рівноваги, а також наш особистий досвід.

Ти важлива. Твоє самопочуття впливає не тільки на тебе, а й на тих, хто поруч – дітей, які дивляться на тебе як на приклад, колег, які працюють поруч, рідних, що чекають вдома. Тож пам'ятай: дбати про себе – це не слабкість, а необхідність. Ти не можеш налити щось із порожньої чаші, тому дозволь собі наповнюватися.

Передусім – ти потрібна сама собі. Бережи себе. А цей посібник нехай стане тобі в пригоді, коли потрібно знайти опору.

Авторки цього посібника хотіли б дати тобі "магічну пігулку", яка б усе виправила і зробила за тебе. Але правда в тому, що ця "магічна пігулка" – це ти. Просто іноді, серед безлічі завдань і турбот, ти про це забуваєш. І наша мета – нагадати тобі: у будь-яку мить у тебе є ти.

У будь-якій кризовій ситуації пам'ятай: все може руйнуватися навколо, але ти у себе залишаєшся назавжди – твої знання, твій досвід, твоя здатність розвиватися, розширювати свій світогляд і знаходити сенс навіть у складних обставинах. Розвивай себе, допоки дихаєш. Відпускай ситуації, на які не можеш вплинути, не зациклюйся на минулому, особливо негативному. Єдине, що варто взяти з будь-якої ситуації – це досвід, аналіз і висновки: чому, навіщо, і як діяти далі.

Ну так що?

Рухаємось далі:)

РОЗДІЛ 1 «РОБОТА З КРИЗАМИ».

Чому автори посібника вирішили приділити цій темі окрему увагу? Тому що найбільші страхи та тривогу ми відчуваємо, коли розуміємо настання ризиків в діяльності закладу освіти.

Задля спокою нервової системи та тримання себе в рівновазі, давай разом перелічимо всі ризики, які можуть тривожити і не давати розуму діяти виважено та спокійно. ми впевнені, що ти все знаєш сама, але зараз ми можемо просто згадати про те, що ти вже знаєш.

То ж давай подивимось всім “страхам в очі”:

Брак фінансів

Нам страшно, якщо відчуваємо недостатність коштів для виплати заробітної плати та податків, оренди та комунальних послуг, відсутність резервного фонду для покриття всіх господарських витрат, особливо боляче це відчувається, якщо виходить з ладу якесь кошторисне обладнання в самий “невідповідний момент”.

Причин браку коштів багато, як-то:

непомірні витрати. Витрат набагато більш, ніж отримано грошей;

відсутність розподілу між особистими коштами та коштами закладу освіти;

низька фінансова дисципліна батьків - клієнтів освітнього закладу;

відтік клієнтів через фінансові труднощі батьків, через військовий стан; через наявність приватних закладів освіти поруч, які надають більшість освітніх послуг за ті самі кошти, що й ти;

заклад освіти заснований на кредитні кошти, або залучив для своєї діяльності кредитні кошти, та процент кредитних коштів перевищує процент власних;

інше (тут можеш дописати свої причини).

Розберемо все по порядку.

Є такий вираз “коли ти витрачаєш на родину, рідних та близьких не жалій та не рахуй на них гроші, але в бізнесі ти повинна рахувати кожную копійку”.

Рахування коштів, ведення бюджету, фінзвітності діяльності закладу освіти - святий Грааль.

Коли тебе починають відвідувати перші “дзвоники про нестачу коштів”, то це - час передивитись бюджет свого закладу і перша дія: проведи ретельний аналіз всіх витрат.

Дуже часто, коли в нас все добре, замість того, що б продовжувати рахувати гроші та вільні від зобов'язань кошти відкладати на формування резервного фонду, ми починаємо дозволяти собі зайве, іноді не потрібне, іноді без аналізу цін на ринку, сплачуючи за товари та послуги значно більш, ніж вони дійсно коштують.

Події на ринку циклічні, і коли ринок на піку своїй прибутковості, дуже важливо саме в цей період пам'ятати, що за зростом завжди буде падіння і треба бути до нього готовим. Роберт Кийосаки, відомий автор найпопулярнішої книги в період кризи “Бідний тато - багатий тато” радить: “ спочатку заплати собі”, відкладаючи 10% від кожного свого прибутку.

Ця порада дієва. Наведемо власний приклад:

у 2021 році, після пандемії попит на навчання у приватних закладах освіти виріс, адже саме під час пандемії приватні заклади продемонстрували свою гнучкість, мобільність та креатив, і ми не були виключенням, коли переформатували свої освітні послуги під впливом зовнішніх обставин, організувавши клуби читань, Speaking club, математичні клуби у форматі on-line під будь-яку категорію учнів та студентів, включаючи наймолодшу категорію: 5-6 років.

Це підвищило довіру батьків до приватних закладів та на 1 вересня 2021 року, на площі 200 кв м території нашого освітнього закладу ми мали 25 учнів - це 100% заповненості “проходимості” нашої площі та ще близько 150 учнів, які отримували в нашому закладі репетиторські послуги, майстер-класи, та підготовку до іспитів. Чистий, вільний від зобов'язань прибуток закладу складав 70 000-80 000 гривень щомісячно, при вартості за навчання повний день: 8500 грн на місяць, включаючи послуги кейтерінгу.

Щомісячно частина від чистого прибутку відкладалась на формування резервного фонду, мета якого була: розширити площу закладу освіти, поповнити заклад освіти новими комп'ютерами, інтерактивними дошками, шкільним обладнанням та й ти сама знаєш, скільки всього постійно потрібно для організації навчального процесу.

24 лютого 2022 році - заклад освіти припинив приймати дітей офф-лайн. Разом з тим, 05 березня 2024 року викладацьким складом було прийнято рішення про продовження освітнього процесу в режимі on-line. Батькам учнів був запропонований гнучкий розклад, який дозволяв під'єднувати дитину до уроків, незалежно де дитина знаходилась в цей час. Водночас, заклад прийняв рішення скасувати щомісячну оплату за навчання та надати можливість батькам віддячити за уроки помірною для них сумою.

Такі рішення були можливі завдяки сформованому резервному фонду, кошти якого пішли на щомісячну оплату податків, заробітних плат вчителів, це сприяло збереженню клієнтів, кадрових вчителів, репутації закладу та його засновників.

03 серпня 2024 року заклад освіти розпочав навчальний 2022-2023 рік в режимі офф-лайн та прийняв у свої стіни 60 % своїх учнів, батьки яких прийняли рішення повернутись в Україну.

То ж, на основі цього прикладу, візьми собі за правило: кожна вільну копійку - відклади у резервний фонд закладу освіти.

Вищенаведену пораду можливо виконати при виконанні однієї з надважливої умови: в закладі освіти нема твоїх власних коштів. Всі кошти, акцент на слові ВСІ, які надходять за оплату освітніх послуг - є власністю закладу освіти, та мають бути направлені на покриття обов'язкових витрат, усіх обов'язкових витрат, резервний фонд і тільки після цього - на отримання власних дивідендів (якщо ти - власник закладу освіти).

Спілкуючись з колегами - власниками та керівниками приватних шкіл, розвиваючих дитячих центрів, репетиторських центрів, дуже часто спостерігали за тим, що брак коштів виникав зазвичай через те, що власники виймали з

обороту кошти, які надходили за оплату навчання, на власні потреби, рахуючи що ці кошти є їх власністю, забуваючи повертати ці кошти назад, в обіг закладу освіти.

Висновок такий: якщо ти поєднуєш в собі декілька ролей - власника та керівника закладу освіти - не клади кошти в кишеню, допоки не закриєш зобов'язання закладу освіти,

якщо ти керівник - поговори про доцільність закриття всіх зобов'язань та створення резервного фонду для фінансової, кадрової, репутаційної безпеки закладу, яким ти керуєш.

Адже всі ми розуміємо, що брак коштів негативно відображається не тільки на власному стані, але й на всіх операційних задачах, кадрової політики.

Але дуже часто буває, що брак коштів, або необхідність витратити свій резервний фонд, або звертатись до кредитних коштів виникає ще внаслідок низької фінансової дисципліни батьків. Що робити, якщо ти стикнулась з такою проблемою.

Договір. Я гадаю, що не треба пояснювати важливість цього документу, в якому чітко будуть прописані всі умови щодо внесення оплат, а також відповідальності за невиконання грошових зобов'язань. Однак, ми розуміємо, що ситуації бувають різними, і іноді наявність договору з чітко прописаними санкціями та умовами не дають гарантії, що кошти від батьків будуть надходити своєчасно.

У цьому випадку допомагає відкритий діалог з батьками, коли заклад періодично веде роз'яснювальну роботу щодо необхідності своєчасного внесення оплат і чому наявність одних боргів породжує інші.

Так, в нашому закладі, за умовами договору оплата повинна вноситись не пізніше 10 числа кожного місяця, перед цією датою адміністрація закладу оприлюднює в чат батьків нагадування про необхідність оплати, а також гречно дякує всіх, хто дотримується фінансової дисципліни.

Батьків, в яких фінансова дисципліна страждає на постійній основі - запрошуємо на індивідуальні зустрічі-консультації, з метою виявлення причин

таких затримок, бо іноді дійсно є об'єктивні причини, за якими у батьків виникають складнощі із вчасними платежами. В таких випадках ми йдемо на індивідуальні умови оплат, як то - оплата частинами в комфортному для батьків періодах місяця та сумах.

Але бувають поодинокі випадки людської безвідповідальності, і в таких ситуаціях не допоможе жоден контракт, індивідуальні зустрічі.

На жаль, наш Ліцей стикався з такими персонами і ми мушили припиняти надавати послуги освіти та розривати договірні відносини в односторонньому порядку.

Ми знаємо, що деякі заклади освіти оприлюднюють інформацію про таких безвідповідальних персон на просторах соціальних мереж.

Це дієвий інструмент впливу, адже люди, якими б вони не були, дбають про свою репутацію, то ж іноді, таке публічне звинувачення у несплаті послуг змушує батьків закрити свої борги, але наш заклад лишає за собою право не розповсюджувати подібну інформацію, беручи ризики несплати на себе, адже кожна людина має право на виправлення і на помилку, але як вчиняти в твоєму випадку - вирішувати тобі.

Відтік клієнтів - це ще одна причина браку коштів, особливо вона актуальна на день написання цього посібнику, адже наша країна переживає всі жахи війни, коли батьки мусять покидати рідні міста у пошуках більш безпечних місць для своїх дітей.

Масовані удари та перші дні blackout восени 2022 році, сприяли тому, що в нашому закладі лишилось 30% від необхідного складу учнів і цей відсоток збільшується.

Це змусило заклад зустрітись з викликом фінансового виживання, особливо гостро це відчувається в літні періоди.

Ідея суттєво підвищити оплату за надання освітніх послуг була відкинута керівниками, адже поруч наші колеги - освітяни, які мають переваги в територіях та приміщеннях, знизили вартість своїх послуг, відчуваючи таку ж саме нестачу в освітянах, як і ми.

Вижити закладу освіти в таких умовах допомогли наступні дії

- мінігрант від держави, кошти якого частково можна було направити на сплату оренди та комунальних платежів, а також поповнити необхідне обладнання для закладу;

- лист-звернення до орендодавця щодо можливості деякий час не підвищувати вартість оренди та не робити перерахунок вартості оренди через щомісячні інфляційні втрати.

Перемовини йшли довготривало, але гарантія того, що орендодавці будуть отримувати свої платежі вчасно, без затримок, хай і не ті суми, на які вони розраховували, дали свої результати, адже кризу зараз проживають всі, а вільних приміщень теж багато на ринку;

оптимізація всіх витрат;

розширення супутніх послуг, які не входять в ліцензовану послугу, у тому числі, суборенда приміщення (погодинна, щовихідні тощо);

донорство від співзасновників;

кредитні обігові кошти не більш ніж 10% від усієї грошової маси;

перерахунок вартості супутніх освітніх послуг.

інше (допиши тут своє).

Найбільш частіше питання, що робити, якщо у закладу кредитних коштів більш, ніж власних.

У цьому випадку, радимо 10% вільних коштів скерувати на погашення зобов'язань за кредитом, 10% на резервний фонд, і робити так кожного разу, коли ти маєш “ вільні” кошти.

Авторки цього посібника впевнені, що всі ці інструменти тобі відомі, але іноді в моменті, буває страшно, нервово, то ж, в ці моменти - згадай про посібник, відкрий цей розділ та згадай , що все це ти вже проходила і робила, зробиш і на цей раз.

Репутація та робота з негативними відгуками.

Епоха активного розвитку соціальних мереж внесла свої корективи в життя кожного з нас. Тепер це не просто забава, а спосіб донести про своє існування назагал всієї публіки, тим самим публічно освітлюючи свою діяльність на загальну оцінку і розсуд.

Авторки цього посібника вважають, що це - унікальна можливість сучасного світу. Давай згадаємо минуле? Як нам доводилось шукати клієнтів та заявляти про себе: листівки, оголошення на дверях під'їздів тощо. Це інструменти і зараз залишаються в житті, але все більше часу ми приділяємо увагу нашим соціальним мережам і навіть тут вже пережили еволюцію: від написання довгих постів до якісних швидкісних відео (рилз), в яких за 3 хвилини треба донести головну думку. Від наукових роздумів та красиво показаних малюнків до “реал сторі”, які так подобаються більшості користувачів соціальних мереж.

Погодись, що соціальні мережі змусили нас спочатку стати кращою версією самих себе, а потім - приймати такими які є зі своїми сильними сторонами, адже всім “хорошим” не будеш. А ще вони змусили нас приймати інших такими які вони є, і сприймати різні точки зору.

Щоденне ведення своєї діяльності майже в реальному часі має свої наслідки - відгуки, і не завжди від батьків учнів твого закладу, і взагалі не від батьків, і не завжди приємні:) так званий “хейт”.

Але є і хороша новина, якщо твій заклад, або твоя робота вже отримує порцію “хейту”, тоді ми тебе вітаємо - твій заклад став популярним, адже якщо ти прослідкуєш за публічними особами, кількість підписників яких перевищує за 1000 і більше, то подивишся скільки “хейту” в них, але люди продовжують робити свою справу, бо не “хейтять” лише тих, хто нічого не робить.

Коли ми вперше отримали негативний відгук від незнайомій для нас людини, то зраділи цьому, адже зрозуміли, що потроху набираємо обертів, а цю людину віддячили, адже кожен відгук - просуває наш заклад на просторах соціальних мереж.

Але іноді хейт буває набридлим та погрожувальним, в такому випадку не соромно скористатись інструментами платформи соціальних мереж: блокування, звернення до адміністрацій платформи.

Але що робити, коли є справжні негативні відгуки від батьків?

Розмовляти, розмовляти, розмовляти. Про комунікацію з батьками посібник містить окремий розділ (дивись розділ 4), але для уникнення негативних відгуків є прості дії:

Прозорість твого закладу: умови, правила, політика, цінності, освітні програми твого закладу повинні бути чітко сформульовані, прописані простою зрозумілою мовою та доведені до всіх учасників освітнього процесу.

Чесність та добропорядність. Виконання обіцянок - запорука довіри. Якщо в твоєму закладі щось змінюється, особливо, якщо ці зміни стосуються суттєвих домовленостей (як- то зміна грошових оплат, зміна освітніх програм, формат та час проведення занять, зміна викладацького складу тощо) попереджай про це заздалегідь або відразу, як ти дізналась про настання обставин, що змінюють будь-які домовленості, це допоможе зберегти лояльні стосунки з батьками та довіру.

Вдосконалюй освітні програми та сервіс обслуговування. Заохочуй викладачів розвиватись та підвищувати рівень своїх знань, та й сама організовуй заходи, які допоможуть викладачам отримати новий досвід, розвивайся сама, сліdkуй за змінами в технологіях освіти, застосовуй нові знання в своєму закладі.

Вдячність. Дякуй всім, хто лишає відгуки під постами або рилз твого освітнього закладу, особливо тим, хто надає конструктивну критику та звертає увагу саме на те, що потребує змін та удосконалення. І якщо критика має місце, запропонуй цікаве рішення, воно в тебе точно є.

Опитування батьків. Дуже важливо збирати думки батьків твоїх учнів, адже саме регулярне спілкування з батьками та учнями через соцмережі, зустрічі, опитування допоможе сформулювати лояльну групу батьків твого закладу.

3. Кадрова криза. Це - найболючіше питання. Спеціалістів в нашій сфері небагато, а гарних, ще менш, а “ своїх” майже немає, але якщо тебе це втішить - то дана проблема набагато глибше, ширше, стосується не тільки освітньої діяльності, але й багато інших сфер і не тільки в Україні, але й по всьому світу.

Але вирішувати глобальні проблеми людства ми не в змозі, то ж подбаємо про свої.

Авторки не будуть розписувати про можливості платформ для пошуку досвідчених фахівців Work.ua, Robota.ua, hh.ua , «Освіторія», Prometheus, EdEra тощо, а також про співпрацю з кафедрами педагогіки, відвідування ярмарок вакансій, спільноти у соцмережах тощо, гадаємо ти про них знаєш.

Разом з тим ми пропонуємо тобі прийняти новий для себе виклик - популяризацію роботи вчителя через місію та цінності свого закладу, надихаючи молодих спеціалістів своїм прикладом вносити вклад в розвиток української нації, адже саме зараз, в часи написання цього посібника це є вкрай надважливим, зберегти скарб нації, передати майбутнім поколінням наші надбання, знання, досвід, традиції, мову, закликаючи молоде талановите покоління полюбити цю професію через її надвелику місію і за можливості залишити свій талант та його реалізацію в нашій з тобою державі.

Так, авторки розділяють всі твої думки і щодо держави, і щодо умов, але в нас з тобою іншою держави нема, і хто, як не ми її створює, хоча б кожен на своєму місці.

Як тобі такий виклик? Приймаєш?

4. Робота з контролюючими органами.

У цьому розділі ми наведено приклад тих перевірок, з якими стикаються автори цього посібника.

Але перед тим хочемо зауважити, що перевірки контролюючих органів є планові, позапланові.

Планові перевірки повинні бути затверджені контролюючим органом їх безпосереднім планом-графіком, в документі повинно бути вказана назва твого закладу, що б перевірити, чи є твій заклад у графіку-перевірці контролюючих

органів, зокрема, податковій, можна скористатись сервісом Опендата, але у будь-якому разі контролюючий орган повинен попередити тебе про здійснення перевірки та затребувати відповідні документи.

Позапланові перевірки відбуваються з підстав скарг на твій заклад, або отримано інформацію про порушення платником податкового законодавства або недостовірні відомості в податкових деклараціях, якщо платник не надасть аргументовану відповідь на запит податкового органу, якщо мова йде про взаємовідносини з податковою інспекцією.

Результатом будь-якої перевірки є акт, який можна підписати з приміткою “із зауваженнями”, якщо нема згоди з результатами перевірки та надати ці зауваження до акту у письмовому вигляді протягом 3-х днів.

Протягом 10-днів результати перевірки можна оскаржити у перевіряючому органі, інстанцією вище, або подати позов до суду.

Авторки цього посібника впевнені, що для успішної роботи приватного навчального закладу та мінімізації конфліктів з контролюючими органами необхідно мати:

- добропорядного фінансиста (бухгалтера), який вчасно та коректно буде вести податковий та бухгалтерський облік;

- методиста, який розуміється в документообігу саме в закладах освіти задля уникнення недоліків в оформленні документів (журналів оцінок, протоколів педагогічної ради, особових справ учнів, наказів, актів атестацій, розкладу предметів, програм навчання, кількість годин по предметах тощо) .

Авторки цього посібника добре розуміються в том, що бути “ідеальними” нереально, але забезпечити міцний юридичний фундамент роботи закладу є життєво важливим, та спілкування з перевіряючими органами не перейде в конфронтацію, а може тривати у формі діалогу та консультацій, яким чином побудувати роботу закладу. що б уникнути штрафів, приписів, санкцій тощо.

То ж подбай про це обов'язково.

Які органи можуть здійснювати перевірки закладів освіти:

державною службою якості освіти України та/або її територіальними органами;

державні податкові органи а/або їх територіальними органами;

Окрім цього, наш заклад освіти кожні півроку проходить перевірку з боку МЧС, поліції та представників управління освіти щодо стану приміщення та його відповідності вимогам простого укриття”. Результатом цієї перевірки є отримання на приміщення паспорту простого укриття, що дозволяє працювати закладу у форматі офф-лайн.

А в тебе як? Поділись своїм досвідом.

РОЗДІЛ 2

Вітаю тебе, колего! Продовжуємо наше спілкування.

Якщо ти читаєш цей розділ, то, можливо, зараз відчуваєш втому, виснаження або навіть сумніваєшся у своєму педагогічному шляху. І це абсолютно нормально.

Ми, вчителі, не просто передаємо знання – ми вкладаємо в дітей свою енергію, час, турботу і натхнення. Але коли навколо стає складно, наш ресурс виснажується, як батарейка, яка довго працювала без підзарядки.

Гарна новина в тому, що цю батарейку можна і потрібно заряджати!

У кожного є свої способи відновлення: комусь допомагає читання книги або прогулянка, комусь – дружня розмова, творчість, музика чи просто хвилина тиші за чашкою чаю. Головне – пам’ятати: турбота про себе не егоїзм, а необхідність.

Чим більше ти дбаєш про свій стан, тим більше можеш віддати своїм учням без виснаження. Тож давай разом знайдемо способи підживлювати наш внутрішній ресурс, щоб продовжувати світити для інших навіть у найтемніші часи!

І коли навколо багато викликів і невизначеності, важливо пам’ятати, що ти маєш право на відпочинок, на турботу про себе, на підтримку. Ти важлива. Твоя

робота важлива. Ти заслуговуєш на внутрішню рівновагу та сили, щоб рухатися далі.

Давай разом знайдемо способи, які допоможуть тобі відновитися, зарядити свою внутрішню батарейку і знову відчутти радість від професії.

Чому важливо розвиватися навіть у кризові моменти?

Підвищення своїх навичок - це не просто модний тренд, це спосіб тримати свій мозок в тонусі, наповнювати себе новими знаннями, ідеями, підходами та не давати апатії “взяти гору”. Досвід показує, чим більше ми навчаємося, то більше можливостей відкривається перед нами. Колись почула для себе одну корисну фразу: “Якщо ти хочеш підтримувати інших - спочатку наповни себе”. І це правда неможливо допомагати дітям, якщо сама відчуваєш порожнечу. Тому давай поговоримо про те, як допомогти собі, як знову запалити той внутрішній вогник в середині себе, який робить тебе тією, ким ти є - натхненною та впевненою у кожному своєму кроці. Коли ти розвиваєшся - ти відволікаєшся, наповнюєшся і відчуваєш, що можеш рухатися далі.

Навчання - це не тільки нові знання, але й перемикання уваги(замість того, аби думати про щось погане, ти концентруєшся на чомусь цікавому), відчуття прогресу (ти бачиш свої досягнення, навіть маленькі і це буде додавати тобі впевненості в своїх силах) та нові знайомства (ти зустрічатимеш нових людей, які допоможуть тобі в комунікації та пізнання нового).

Іноді здається, що сил немає навіть на звичайні справи, не кажучи вже про навчання. Але підвищення кваліфікації – це не додатковий тягар, а можливість перезавантажитися, знайти нові ідеї та натхнення. Навчання не тільки розширює професійні горизонти, а й допомагає перемикати увагу, уникати вигорання та знайомитися з людьми, які підтримають і надихнуть.

Головне – обрати формат, який не буде виснажувати, а навпаки, наповнювати енергією. Сьогодні ти маєш безліч варіантів навчання, які можна адаптувати під власний ритм життя, рівень ресурсу та наявність вільного часу.

Одне навчання – для тих, хто любить живе спілкування.

Якщо тобі важливо бути в середовищі колег, чути думки експертів, брати участь у дискусіях і ставити запитання тут і зараз – зверни увагу на офлайн-формат навчання.

Де знайти можливості очного навчання:

Інститут післядипломної освіти Київського університету імені Бориса Грінченка

Проводить курси та тренінги для педагогів, адаптовані до сучасних викликів освіти. Тут можна пройти програми підвищення кваліфікації, отримати нові знання та сертифікати державного зразка.

Освіторія. Тренінговий центр пропонує курси, майстер-класи та воркшопи для педагогів, які хочуть оновити свої знання та методики. Тут можна знайти актуальні теми від емоційного інтелекту до інтеграції технологій у навчальний процес.

Переваги очного навчання:

Живий контакт із тренерами та колегами

Можливість одразу ставити запитання та отримувати відповіді

Нетворкінг і підтримка

Онлайн-навчання в реальному часі – якщо хочеш спілкуватися, але зручніше навчатися вдома

Такий формат підходить тим, хто хоче отримувати актуальні знання та взаємодіяти з викладачами, але не має можливості відвідувати очні заходи.

Платформи, які пропонують вебінари та курси в режимі реального часу:

EdWay – національна платформа професійного розвитку педагогічних працівників. Тут можна знайти курси, які відповідають освітнім стандартам і вимогам.

Prometheus – безкоштовні курси з педагогіки, психології, емоційного інтелекту. Лекції читають провідні викладачі та експерти.

Всеосвіта – величезна база вебінарів і курсів, методичних матеріалів та статей.

УМІТИ – інтерактивні вебіари з використанням сучасних технологій та ШІ.

Переваги онлайн-навчання в реальному часі:

Спілкування з викладачем і колегами

Можливість ставити запитання та отримувати відповіді під час лекції

Доступність із будь-якого міста чи країни

Записані курси та вебіари – свобода вибору часу та місця

У сучасному ритмі життя гнучкість та доступність освіти стають визначальними факторами. Якщо ти прагнеш навчатися у власному темпі, без прив'язки до фіксованого розкладу, записані курси та вебіари – ідеальний вибір. Вони дозволяють отримувати якісні знання тоді, коли це зручно саме тобі, переглядати матеріали кілька разів, зупинятися на складних моментах і застосовувати отримані знання одразу на практиці.

Де шукати записані курси?

EdEra – українська студія онлайн-освіти, яка понад 8 років створює курси, навчальні платформи, інтерактивні ігри та підручники. Тут знайдеш сучасні освітні матеріали, що відповідають викликам часу.

Coursera – міжнародна платформа, що пропонує курси від провідних університетів світу. Можливість вивчати педагогіку, психологію та багато інших дисциплін у форматі дистанційного навчання.

ITeacher – ресурс, що надає доступ до безкоштовних і платних курсів, які охоплюють широкий спектр предметних областей, зокрема інноваційні методики викладання.

НаУрок – платформа, яка створює необмежені можливості для обміну досвідом між освітянами. Тут ти знайдеш курси підвищення кваліфікації, уроки, тести та корисні матеріали для роботи.

Дія.Освіта – національна освітня платформа, що поєднує навчання та розваги (едьютейнмент). Тут кожен може безоплатно здобути актуальні знання для кар'єрного та особистісного зростання.

Zrozumilo! – безкоштовна онлайн-освіта для представників громадського сектору, публічних службовців, освітян, студентів, школярів та всіх активних громадян.

Переваги такого формату навчання:

- ✓ Повна гнучкість – ти самостійно можеш визначити, коли і як навчатися.
- ✓ Можливість переглядати матеріали в потрібному темпі – можна зупиняти, переглядати спочатку та обирати комфортний ритм засвоєння інформації.
- ✓ Відсутність тиску – ніяких жорстких дедлайнів, тільки твій власний темп.

Самоосвіта – це не лише здобуття знань, а й потужний ресурс для натхнення, розвитку та емоційного відновлення. Вона допомагає адаптуватися до змін, розширювати горизонти та заряджати свою внутрішню батарею. Навчатися можна у будь-якому форматі – головне, щоб це було комфортно саме для тебе. Почни з малого: 10 хвилин на день – і поступово це призведе до великих результатів. Твій розвиток – це інвестиція в себе!

Маленькі кроки ведуть до великих змін!

Створи своє професійне ком'юніті

Коли здається, що ти одна у своїх переживаннях – шукай спільноту. Адже спілкування з однодумцями не лише дає можливість обмінятися досвідом, а й допомагає отримати підтримку у складні моменти.

Якщо у твоєму оточенні є колеги, які також прагнуть розвитку, розуміння та мотивації – об'єднайтеся!

Створіть спільний чат, де можна обговорювати актуальні питання, ділитися корисними матеріалами та просто підтримувати одне одного.

Організуйте зустрічі – онлайн чи офлайн. Навіть невелика розмова за чашкою кави може дати відчуття підтримки та полегшення.

Обмінюйтеся досвідом та ідеями. Що працює в однієї людини, може стати корисним для іншої.

Разом проходите онлайн-курси чи вебінари, щоб потім обговорювати та впроваджувати нові знання.

Де знайти свою освітянську спільноту?

Якщо у твоєму безпосередньому оточенні немає таких людей, не засмучуйся. Сьогодні можна знайти підтримку у професійних онлайн-спільнотах:

Facebook-групи для вчителів (наприклад, "НУШ: Новий український вчитель", "Початкова школа: ідеї та досвід").

Telegram-канали з методичними матеріалами, порадами та корисними ресурсами.

Освітні форуми, де можна поставити запитання та отримати фахові відповіді від досвідчених колег.

Не соромся шукати підтримку та ділитися власними труднощами. Разом легше долати виклики та знаходити натхнення для нових досягнень.

Як заспокоїтися та відновити заряд своєї внутрішньої батарейки?

Коли багато стресових ситуацій зустрічається на твоєму шляху, коли тобі складно сфокусуватися. Існують деякі техніки які мені особисто допомагають вчасно заспокоїтися та відновитися. тіло та мозок нерозривно пов'язані одне з одним, тож варто працювати над цим. Нейровправи корисні не лише для дітей, а й для дорослих. Вони синхронізують роботу двох півкуль мозку, допомагають заспокоїтися, сфокусуватися та знизити рівень тривожності.

Дихальна вправа "Лінії"

Поєднання контрольованого дихання та тактильного контакту допомагає заспокоїти нервову систему, сприяє концентрації та знижує рівень тривожності. Для виконання вправи достатньо шаблону з лініями, по яких можна повільно проводити пальцями, синхронізуючи цей рух із диханням. Вдих супроводжується рухом угору або вправо, видих – вниз або вліво. Повторення цього процесу допомагає сфокусуватися, знизити напругу та повернути відчуття спокою.

Дихання 4-7-8

Ритмічне дихання допомагає швидко врівноважити емоційний стан, заспокоїти серце та налаштувати організм на розслаблення. Для цього слід повільно вдихати через ніс, рахуючи до чотирьох, затримувати дихання на сім

секунд, а потім повільно видихати через рот протягом восьми секунд. Виконання цієї вправи кілька разів підряд дозволяє поступово знизити рівень стресу. Вона особливо корисна перед сном або в моменти емоційної напруги.

Точковий масаж (акупресура)

Легкий вплив на біологічно активні точки тіла сприяє швидкому зняттю напруги. Можна масажувати область міжбрів'я, розтирати кінчики пальців або натискати на точку між великим і вказівним пальцем. Ці дії стимулюють нервову систему, допомагаючи повернути відчуття рівноваги та внутрішнього спокою.

Регулярне використання цих технік у повсякденному житті сприяє формуванню емоційної стійкості, допомагаючи легше долати стресові ситуації та підтримувати внутрішній баланс.

Чек-лист відпочинку

Я знаю, як важко іноді виділити час на себе. Купа справ, обов'язків, дедлайнів – здається, що варто зупинитися, і все розвалиться. Але знаєш, що найголовніше? Якщо не подбаєш про себе, то енергія закінчиться, і тобі просто не буде з чого віддавати іншим.

Тому дозволь собі хоча б 30 хвилин на день робити те, що приносить радість. Читай книгу, яку давно відкладала, малюй, навіть якщо це просто каракулі, ліпи щось із глини чи тіста, займайся спортом, танцюй чи просто слухай улюблену музику. Це не дрібниці, це твої моменти щастя.

Ще одна класна штука – ведення щоденника настрою. Просто записуй, що тебе потішило сьогодні, які емоції відчувала, які зміни помітила в собі. Такі нотатки допомагають краще зрозуміти себе і побачити, що навіть у складні дні є щось хороше.

І, будь ласка, не забувай про фізичний відпочинок. Масаж, тепла ванна, медитація, свіже повітря – це не розкіш, а необхідність. Дозволь собі зменшити темп, видихнути і відновити сили.

Пам'ятай: ти не робот, ти людина. І ти заслуговуєш на відпочинок.

РОЗДІЛ 3

Згадай себе в дитинстві: іноді все здавалося страшним, непередбачуваним і ми просто не знали, що і як робити. Адже діти - це маленькі дорослі, які ще не мають достатнього життєвого досвіду які не знають і не розуміють своїх почуттів та емоцій. Саме ми, дорослі, можемо їм допомогти з цим впоратися або ж навчити їх розпізнавати свій емоційний стан.

Сучасний світ швидкий і насичений, а діти так само, як і дорослі, стикаються зі стресом, розчаруванням, страхами та тривогами. Вони ще не знають, як правильно реагувати, не завжди можуть висловити свої почуття словами і часто виражають їх через поведінку – крики, замкнутість, сльози або, навпаки, надмірну активність.

І саме ми – дорослі – можемо допомогти дітям навчитися розуміти та керувати своїми емоціями. Але це не означає, що потрібно їх постійно запитувати чи змушувати говорити про почуття. Інколи найкращий спосіб підтримати – це обійняти, посидіти поруч, переключити увагу на щось інше або просто дати час.

Діти – це справжній ураган емоцій. Вони можуть сміятися, а через хвилину розплакатися. І це нормально, адже дитяча психіка ще формується, і вони не завжди можуть впоратися зі своїми почуттями самостійно.

Завдання дорослих – не змушувати дитину стримувати свої емоції, а навчити її їх розпізнавати, виражати і регулювати. Це означає не просто казати: «Заспокойся», «Не плач», «Перестань злитися», а дати дієві інструменти, які допоможуть дитині зрозуміти, що з нею відбувається, і що робити далі.

Бути прикладом, а не ідеалом.

Часто вчителі та батьки намагаються бути «правильними» дорослими – завжди спокійними, зібраними, готовими до будь-яких ситуацій. Але діти вчать не з наших слів, а з наших дій. Якщо вони бачать, що ми приховуємо свої емоції або знецінюємо їх, вони робитимуть те саме.

Багато дорослих вважають, що вони повинні бути для дитини еталоном витримки і спокою. Але коли дитина бачить, що батьки чи вчителі ніколи не

втомлюються, не засмучуються, не гніваються, вона починає думати, що з нею щось не так.

Реальне життя інше: дорослі теж відчують втому, злість, смуток. І дітям важливо це знати. Але ще важливіше, щоб вони бачили, що емоції – це не проблема, а частина життя, з якою можна впоратися.

Як це зробити?

– Не приховуй своїх емоцій, а поясни їх. Якщо ти засмучена або втомлена, скажи про це дитині:

– «Я зараз трішки втомлена, тому зроблю перерву, щоб відпочити».

– «Я засмучена, бо у мене щось не вийшло, але це нормально. Я спробую ще раз!»

– Показуй способи, як справлятися з емоціями. Діти вчаться, наслідуючи дорослих. Якщо вони бачать, що ти не просто нервуєш, а робиш щось, щоб заспокоїтися (глибоко дихаєш, робиш паузу, переключаєш увагу), вони теж почнуть використовувати ці способи.

– Говори про свої почуття так, щоб дитина не відчувала відповідальності за них. Наприклад, замість «Ти мене розлютив» краще сказати «Я зараз злюся, бо сталося щось несподіване».

Допомагаємо дитині розпізнати свої емоції.

1. Став прості, відкриті запитання

Найлегший спосіб допомогти дитині усвідомити свої почуття – просто запитати про них. Але важливо, щоб запитання були простими, без складних психологічних термінів.

Корисні запитання:

– Як ти зараз себе відчуваєш?

– Що ти відчуваєш у своєму тілі?

– Це більше схоже на радість чи на сум?

Часто дітям легше описати тілесні відчуття, ніж говорити про емоції. Вони можуть сказати: «У мене в животі щось стискається» або «Мені хочеться плакати». Такі відповіді вже є хорошим кроком до розуміння своїх почуттів.

2. Використовуй асоціації

Дітям простіше розуміти емоції через образи, а не через абстрактні пояснення.

Корисні запитання:

- Якби твій настрій був кольором, який би це був?
- Якщо б твоє самопочуття було погодою, це був би сонячний день чи гроза?
- Якби ти зараз був тваринкою, то якою?

Ці асоціації допомагають дитині візуалізувати свої емоції та легше їх виражати.

3. Використовуй картки емоцій або емоційні щоденники

Якщо дитині важко висловити свої почуття словами, можна скористатися візуальними методами.

Картки емоцій – це зображення різних почуттів у вигляді облич або персонажів. Дитина може просто показати, яка картка найбільше відповідає її стану.

Емоційний щоденник – це альбом, де дитина може щодня малювати свій настрій або наклеювати відповідні стікери. Це допомагає не тільки усвідомлювати емоції, а й відстежувати їх зміни.

Що робити, якщо дитина засмучена?

Правило 1. Не тисни на неї питаннями

Коли дитина плаче або засмучена, наш природний інстинкт – одразу запитати: «Що сталося?». Але часто вона або не знає, що сказати, або не хоче про це говорити.

У таких ситуаціях важливо не змушувати її пояснювати свої почуття, а запропонувати їй більш м'які альтернативи.

Як діяти правильно:

- Не випитуй, а допомагай знайти спосіб виразити емоцію.
- Запропонуй метафори та порівняння.

Корисні фрази:

- Який герой мультфільму зараз почувався б так само, як ти?
- Що може тебе порадувати?
- Чи допоможе тобі, якщо я просто посиджу поруч?

Правило 2. Запропонуй обійми, але не нав'язуй

Фізичний контакт – один із найкращих способів заспокоєння, але не всі діти люблять його в моменти стресу.

Краще запитати:

- Я можу тебе обійняти?

Якщо дитина каже «ні», варто поважати її кордони. Але часто сам факт, що їй запропонували підтримку, вже допомагає.

Коли ми фокусуємося на негативних почуттях, вони посилюються. Тому один із найпростіших способів допомогти дитині – змінити її фокус уваги.

Правило 3. Використовуй ігри.

– «Дай п'ять». Плеснути в долоньку – проста дія, яка допомагає переключитися. Можна зробити гру веселішою, спробувавши не влучити в долоньку. Це викликає сміх і знижує напругу.

– «Намалюй настрій». Нехай дитина зобразить свою емоцію у вигляді каракуль, тваринки або монстрика. Малювання допомагає впоратися зі складними почуттями.

– «Пластилінові емоції». Запропонуй зліпити смайлик, що відображає її настрій. Якщо дитина зла – нехай «розплющить» пластилін, символічно позбувшись напруги.

Правило 4. Нейровправи – секрет швидкого заспокоєння.

Коли дитина переживає сильні емоції – збудження, гнів, страх або, навпаки, закривається в собі – довгі пояснення чи застереження можуть не дати бажаного результату. У такі моменти ефективніше використати спеціальні рухові вправи, які допомагають мозку швидко переключитися, зняти напругу та відновити емоційний баланс.

Нейровправи – це спеціальні рухові завдання, які активізують роботу мозку, синхронізують діяльність його півкуль та допомагають регулювати

емоційний стан. Вони базуються на взаємодії тіла та мозку, стимулюючи нервові зв'язки та покращуючи концентрацію.

Регулярне виконання нейровправ допомагає:

- швидше заспокоїтися у стресових ситуаціях;
- знизити рівень тривожності та нервового напруження;
- покращити координацію рухів і дрібну моторику;
- активізувати увагу, пам'ять і здатність до навчання;
- покращити комунікативні навички, адже після вправ дитині легше висловити свої емоції.

Такі вправи можна використовувати не лише для заспокоєння, а й у повсякденному житті – перед заняттями, після тривалого сидіння або коли потрібно перезавантажитися.

Приклади нейровправ

1. «Малювання двома руками»

Одна з найефективніших вправ, яка допомагає швидко стабілізувати емоційний стан та активізувати роботу мозку. Дитина бере в кожную руку олівець чи фломастер і малює одночасно дзеркальні фігури: кола, квадрати, серця, спіралі тощо. Така дія змушує обидві півкулі працювати гармонійно, знімаючи нервову напругу.

Ще один варіант цієї вправи – одночасно малювати різні лінії кожною рукою: наприклад, правою – спіраль, лівою – хвилясту лінію. Це підвищує рівень концентрації та координації.

2. «Перехресні рухи»

Дитина почергово торкається ліктем правої руки лівого коліна, потім навпаки – ліктем лівої руки правого коліна. Ця вправа сприяє покращенню взаємодії між півкулями мозку та підвищує зосередженість.

3. «Кулак – ребро – долоня»

Дитина ставить руку на стіл у трьох положеннях: спочатку – кулак, потім – ребром долоні, потім – повністю розкритою долонею. Ці рухи потрібно

повторювати в певному ритмі, спочатку повільно, а потім швидше. Це допомагає розвинути швидкість реакції та координацію.

Нейродоріжки – цікава гра з користю для мозку

Ще один чудовий спосіб допомогти дитині перезавантажитися – використання нейродоріжок. Це спеціальні шаблони з лініями, які потрібно проходити пальцем, слідкуючи за напрямком. Вони стимулюють одночасну роботу обох півкуль, допомагають розвивати координацію та заспокоюють нервову систему.

В шаблонах ти знайдеш готові шаблони нейродоріжок, які можна використовувати. Достатньо провести пальчиком уздовж доріжки, слідкуючи за вигинами, або обводити її олівцем – і вже за кілька хвилин дитина відчує спокій та зосередженість.

Також у додаткових матеріалах ти знайдеш відео з демонстрацією цікавих нейровправ. Щоб отримати ще більше цікавих і корисних вправ, приєднуйтесь до нашого Telegram-каналу: “Вставити посилання чи QR-CODE”

Там ти знайдеш нові шаблони, ідеї та рекомендації, які зроблять процес розвитку ще цікавішим та ефективнішим.

Діти - це відображення нас. Вони переймають нашу емоційну поведінку, навіть коли ми цього не усвідомлюємо. Будь для них прикладом не ідеальної, а справжньої людини - і тоді вони навчатися справлятися зі своїми труднощами самостійно.

І головне – люби, підтримуй і будь поруч. і не забувай про добову порцію обіймашок. Адже дослідники з’ясували, що обійми стимулюють ділянки мозку, які допомагають зменшити біль і напругу. Тож не забудьте сьогодні подарувати комусь найцінніше – щирі й теплі обіймашки! Це найцінніше, що ти можеш дати.

Розділ 4. Ефективна комунікація

Ми майже на фінішній прямій.

Авторки цього посібника вважають цей розділ найважливішим, адже ми маємо справу з людьми, дітьми, а це - завжди емоції, настрої.

Щоденне ти зустрічаєш різноманітні емоції та настрої людей, дітей. Але люди йдуть до людей і це головна думка, ми не можемо існувати без людей, ми живемо серед людей і для людей, а діти - це наші майбутні дорослі, серед яких нам з тобою жити.

Тож вміти розуміти людей, сприймати їх різними, поважати їх погляди, думки, настрої - є однією з наважливою рисою, навичкою керівника.

І так, виникнення конфліктів неминуче.

Комунікація – це невід’ємна частина нашого життя, яка дозволяє взаємодіяти один з одним. Разом, з тим, як вбачається з вищенаведеного, вона може бути складною та проблемною, особливо під час конфліктів. Ефективне вирішення конфліктів у спілкуванні передбачає застосування певних стратегій та підходів. Важливо звертати увагу на мову та тон спілкування, а також на власні невербальні сигнали.

Дуже часто конфлікти виникають через неправильне сприйняття або тлумачення словесної та невербальної інформації, що викликає особливу уважність до способу спілкування, чіткого передавання власних думок та почуттів.

Управління конфліктами є необхідним навиком в комунікації, який допомагає впоратися з різними ситуаціями, де виникають непорозуміння або суперечки. Вміння ефективно управляти конфліктами є ключовим фактором для підтримки здорових взаємин і побудови позитивного спілкування.

В цьому розділі ми пропонуємо ознайомитись з таким поняття, як медіація, а також якими навичками медіації бажано володіти кожний дорослий усвідомлений людині, особливо керівникам.

Медіація в Україні досить нове поняття, разом з цим, це метод вирішення спорів із залученням посередника (медіатора), який допомагає сторонам спору налагодити процес комунікації і проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони змогли самостійно обрати той варіант рішення, який відповідатиме їхнім інтересам і задовольнить їхні потреби.

Разом з тим, не завжди є можливість, особливо в моменті, залучити до своєї роботи таку, людину, як медіатор, то ж пропонуємо тобі ознайомитись з навичками медіатора, які допомагають йому налагоджувати комунікацію між сторонам та прийти до взаємовигідних рішень.

Якщо ти опануєш ці навички, твоє життя буде набагато простішим а спілкування з людьми не буде таким обтяжливим та виснажливим.

Техніка активного слухання – це вміння активно слухати та чути, підтримувати контакт із співрозмовниками, використовуючи рапорт, усвідомлювати сутність повідомлення співрозмовника, переформулювати з виключенням конфліктогенів, уточненням змісту, резюмувати та подавати зворотній зв'язок;

- керування та робота з емоціями – вміння розпізнавати, називати та уточнювати емоції, «трансформувати емоції в творчий ресурс для співрозмовників;

- емпатійність – здатність розуміти, співчувати відчуттям та точки зору інших людей;

- резюмування – проговорення основних тез під час розмови;

- міжкультурна комунікація – це здатність спілкуватись з представниками інших культур; толерантно ставитись до культурних відмінностей співрозмовника;

- перефразування та переформулювання – це здатність усвідомлювати сутність, значення повідомлення співрозмовника, відслідковувати конфліктогени; переформулювати повідомлення з виключенням конфліктогенів, проясненням змісту і сенсу повідомлення;

- постановка запитань – вміння ставити різні види запитань, чітко та просто формулювати запитання;

- безоціночність повідомлень – здатність формулювати думки як безоціночні повідомлення;

- невербальна комунікація – здатність розпізнавати невербальні повідомлення. Контролювати власні невербальні повідомлення, передавати їх з дотриманням принципу нейтральності та утриманням балансу сторін.

Цими навичками може оволодіти кожна людина. В Україні існує багато семінарів, тренінгів по розвитку ефективної комунікації, можна оволодіти новою спеціалізацією - медіатора.

Заклучене слово від авторів...