

УДК 343.627

DOI: <https://doi.org/2708-339X-2022-3->

СЄДАШОВА О. А., доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку
Бізнес Школи КРОК (м. Київ)

ЛИЩУК І. В., власниця приватної школи, магістрантка програми «Медіація та
вирішення конфліктів» Бізнес Школи КРОК (м. Київ)

МЕДІАЦІЙНІ НАВИЧКИ КЕРІВНИКА ПРИВАТНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Постановка проблеми. Професійні обов'язки керівника навчального закладу супроводжуються зіткненням з множинними різноманітними ситуаціями. Неготовність до подібного обсягу навантаження, невміння управляти своїми емоціями, запобігати стану вигоряння може привести до руйнівного впливу на емоційний стан дітей та викладачів, та, як наслідок, виникненню конфліктів. Конфлікти можуть з'являтися зокрема, всередині системи навчального закладу, бути пов'язаними із спілкуванням між батьками та викладачами, всередині педагогічного колективу, між викладачами та дітьми. Оскільки приватні навчальні заклади існують виключно за рахунок інвестицій власників та плати клієнтів (батьків учнів) за освітні послуги, то конфлікти можуть спричинити негативні наслідки, що позначатимуться у втраті клієнтів, плинності педагогічного персоналу, погіршенні освітніх послуг та зниженні економічної ефективності підприємства. Саме тому актуальним є дослідження шляхів оптимального менеджменту конфліктів при управлінні приватним навчальним закладом, яким автори вважають набуття медіаційних навичок керівників закладів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сьогодні в Україні актуальним є вивчення 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.

Аналіз робіт зарубіжних дослідників виявив декілька напрямів, дотичних до теми нашого дослідження. Крістофер Мур вивчав важливість медіації у вирішенні конфліктів серед освітніх менеджерів, зазначивши, що наявність таких навичок сприяє ефективному управлінню та зниженню напруги у колективі (Moore, 2014). Дебора Колб визначила, що розвиток медіаційних навичок серед освітніх лідерів забезпечує гнучкість у прийнятті рішень і сприяє конструктивному підходу до вирішення конфліктів (Kolb, 2012). Сандра Чейсер зазначила, що медіаційні навички допомагають вчителям краще розуміти різні сторони конфлікту та знаходити спільні рішення, що сприяє підвищенню продуктивності в навчальному процесі (Chesser, 2016) та Пітер Блэк окреслив роль медіації в освітньому менеджменті, вказуючи на її ефективність у розв'язанні конфліктів між вчителями та батьками (Black, 2015).

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, будовання високого рівня довіри клієнтів та, як наслідок, отримання прибутку.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Сьогодні існує потреба у чіткому визначенні переліку медіаційних навичок для керівників навчальних закладів, а також 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, так і досягнення рентабельності приватного навчального закладу.

Виклад основного матеріалу наукового дослідження. Відповідно до статті 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту», «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 більш розвинутих компетенцій, ніж це визначено Законом.

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 (Randall, 2024) 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).

Авторами цієї статті проведена низька інтерв'ю викладачів та керівника приватного закладу освіти, зокрема, ТОВ «Ліцей «Перспектива», з метою виявлення реального емоційного стану, та 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»...

З огляду на результати інтерв'ю, можемо констатувати, що серед 15 опитаних викладачів разом з керівником цього приватного закладу 80% з них відчують втрату впевненості, хронічний стрес, професійне вигорання, зростання конфліктних ситуацій. Можемо припустити, що такі характеристики внутрішнього стану вчителів можуть призвести до зниженню показників ефективності роботи закладу.

Автори розділяють положення професійного стандарту керівника навчального закладу в тому, що «...заклад освіти порівняно з іншими соціальними інститутами відрізняється розмаїттям функціональних, рольових, міжособистісних, міжгрупових взаємозв'язків. Вони складні, неоднозначні, тісно переплетені, іноді заплутані, оскільки охоплюють багато сфер його життєдіяльності. У такому розмаїтті стосунків стає неминучим зіткнення інтересів, настанов, думок, позицій, потреб людей. Ці зіткнення виявляються в конфліктах... Конструктивне розв'язання конфліктів у освітньому закладі передбачає раціональне осмислення того, чим викликаються і під впливом яких детермінант виникають конфлікти, які їх основні типи та параметри, якими особистісними рисами, особливостями свідомості й поведінки відрізняються їх активні учасники, котрі сприяють або перешкоджають запобіганню негативним конфліктним протистоянням, що гальмують розвиток закладу освіти. Керівникові необхідно пам'ятати завжди, що управління конфліктом припускає не тільки регулювання суперечностей, що вже виникли, але й створення умов для їх профілактики та запобігання... Управління конфліктом — це не тільки мистецтво, але й прояв рівня професійної культури керівника».

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

Одним із кращих засобів вирішення конфліктів, згідно якого беруться до уваги потреби всіх сторін і стає можливим збереження стосунків незалежно від обставин, на думку авторів, є медіація. Якщо розглядати приватний навчальний заклад як комерційну організацію, то слушною є думка, що «Успішні медіатори 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. У цьому сенсі посередництво є святим Граалем лідерства. 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, зокрема.

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».

Вважаємо, з метою успішного попередження та вирішення конфліктів керівнику приватного закладу освіти варто звернути увагу на розвиток комунікаційних навичок, адже, 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.

За одним з численних визначено, 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.

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.

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.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. 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, знижає 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.

Разом з тим, автори цієї статті вважають за доцільним 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». Доцільним буде спланувати апробацію створених рекомендацій та дослідження впливу на ефективність управління закладами освіти, зокрема приватними.

Література

15. Moore, C. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. Jossey-Bass.

16. Kolb, D. (2012). *Negotiation and conflict management: Essays on theory and practice*. Edward Elgar Publishing.

17. Chesser, S. (2016). *School Leadership Mediation: A Guide for Conflict Resolution*. Routledge.

18. Black, P. (2015). *Managing Conflict in Education*. Sage Publications.

19. Іваненко, Т. (2018). *Медіація як інструмент управління освітнім процесом*. Київ: Національний педагогічний університет.

20. Бородіна, І. (2020). *Конфліктологія в освітньому середовищі: методи вирішення та попередження*. Харків: Харківський національний університет.

21. Петренко, О. (2017). *Медіація в системі шкільного управління*. Львів: Львівський національний університет.

22. Сидоренко, О. (2019). *Психолого-педагогічні аспекти медіації у шкільному середовищі*. Київ: Науковий світ.

23. Закон України «Про повну загальну середню освіту» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

24. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>;

25. Аліна Мірошнікова «Яким має бути сучасний директор школи» стаття від 13.10.2021 медія Освіторія: <https://osvitoria.media/experience/yakym-maye-but-y-suchasnyj-dyrektor-shkoly/>

26. *Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів* / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с;

27. «Why Mediation Is A Core Skill For Successful Leaders»; David Liddle is CEO of culture change consultancy The TCM Group, author of *Transformational Culture* and president of think tank The Institute of Organisational Dynamics; <https://www.ceotodaymagazine.com/2022/06/why-mediation-is-a-core-skill-for-successful-leaders/>

28. Закон України «Про медіацію» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-IX#Text>

29. «Топ-5 навичок медіатора, необхідних в бізнесі» Український центр медіації та переговорів; <https://ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/statti/2089-perehovory-za-interesamy-tsinnist-modeli>

30. «Складові комунікативної компетентності педагога», Видавнича група «Основа» 31.05.2020 р: <https://osnova.com.ua/skladovi-komunikativnoi-kompetentnosti-pedagoga/>

31. Ханна Л. Міллер «Top 18 Conflict Resolution Skills Every Leader Needs» <https://leaders.com/articles/leadership/conflict-resolution-skills/>;

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

33. 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: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/protidia-bulingu/3-programafakultativ.pdf>

СОРОКА Д. А., студентка 4 курсу НАУКМА (Київ)

РОЛЬ ЕМПАТІЇ У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ У ТЕХНІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Вступ.

У сучасному технологічному світі, де більшість процесів автоматизовано, зростає потреба у розвитку soft skills, таких як емпатія. Технічні спеціалісти, попри високу професійну підготовку, часто стикаються з конфліктами, що виникають через відмінності у підходах до вирішення завдань, різні стилі роботи та труднощі у комунікації. Емпатія, як здатність розуміти, відчувати і враховувати емоції інших людей, є ключовою навичкою для успішної взаємодії не лише між членами команди, але й у взаєминах з клієнтами та керівництвом. Завдяки емпатії можна значно знизити рівень напруженості у колективі, перетворюючи конфлікти на можливості для вдосконалення комунікацій та досягнення спільних цілей, що позитивно впливає на загальну продуктивність. [3, с. 100].

Виклад основного матеріалу.

Технічні фахівці, зосереджуючись на технологічних аспектах своєї роботи, інколи не приділяють належної уваги емоційній взаємодії у команді. Такий підхід може призвести до погіршення якості комунікацій, викликати непорозуміння і навіть провокувати конфлікти. Високий рівень відповідальності та стресу, що супроводжують технічну роботу, часто змушують спеціалістів швидко приймати рішення, що підвищує ризик емоційних реакцій. У таких умовах емпатія стає надзвичайно важливим інструментом для збереження гармонійної атмосфери у колективі, допомагаючи уникнути ескалації проблем і знаходити компромісні рішення.

Окрім цього, технічні спеціалісти нерідко працюють під тиском жорстких дедлайнів, де кожне рішення може мати серйозні наслідки для всього проекту