

УДК 37.07:316.48

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-354-364

Дата надходження: 17.08.2026

Дата прийняття до друку: 22.09.2026

Дата публікації: 30.09.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНФЛІКТІВ У ПРИВАТНОМУ ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ: НОВІТНИЙ АНАЛІЗ, СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

*Лілія Захарчук<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Здобувачка вищої освіти ступеня магістр Бізнес Школи КРОК ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, Київ, Україна, e-mail: [zakharchuklv@krok.edu.ua](mailto:zakharchuklv@krok.edu.ua) ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0006-8800>

## MEDIATION AS A CONFLICT MANAGEMENT TOOL IN PRIVATE GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS OF UKRAINE: LATEST ANALYSIS, CURRENT CHALLENGES AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION

*Lilia Zakharchuk<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Higher education student with a master's degree from KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [zakharchuklv@krok.edu.ua](mailto:zakharchuklv@krok.edu.ua) ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0006-8800>

**Анотація.** У статті досліджено проблему інтеграції медіації та пов'язаних із нею інструментів менеджменту конфліктів у систему стратегічного управління приватним закладом загальної середньої освіти. Обґрунтовано актуальність створення системи професійного менеджменту конфліктів як складової формування безпечного освітнього середовища, підвищення ефективності комунікації та розвитку культури партнерства між учасниками освітнього процесу. Мета статті полягає в теоретичному та емпіричному обґрунтуванні доцільності створення Центру медіації та менеджменту конфліктів у приватному закладі освіти та розробленні його авторської моделі як структурного елемента системи управління. У дослідженні використано методи аналізу та узагальнення наукових джерел, систематизації, описової статистики, анкетного опитування та тематичного аналізу відкритих відповідей. Емпіричне дослідження має пілотний характер і проведено в онлайн-форматі серед 38 працівників одного приватного закладу освіти. Встановлено, що конфліктні ситуації є регулярною складовою професійної взаємодії, а найбільш поширеними сферами конфліктної взаємодії є відносини з учнями та батьками. Виявлено високий рівень підтримки ідеї створення Центру медіації та менеджменту конфліктів – 86,8% респондентів, а 84,2% високо оцінили потенційну ефективність медіації як інструменту врегулювання конфліктів. Визначено, що запит працівників виходить за межі безпосередньої медіації та охоплює індивідуальне консультування складних конфліктних ситуацій, тренінги з управління конфліктами, розвиток переговорних компетентностей, навчання медіації та професійний супровід. На основі результатів емпіричного дослідження та SWOT-аналізу обґрунтовано доцільність створення Центру медіації та менеджменту конфліктів. Запропоновано авторську модель Центру як інтегрованого структурного елемента системи стратегічного управління приватним закладом освіти, діяльність якого ґрунтується на циклічному поєднанні моніторингу та діагностики конфліктів, профілактики, конфлікт-консалтингу, конфлікт-коучингу, медіації, навчання та оцінювання результатів. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні системного підходу до інтеграції медіації в управління приватним закладом освіти та розробленні авторської моделі Центру, орієнтованої не лише на реагування на конфлікти, а й на їх профілактику та розвиток конфліктологічної компетентності учасників освітнього процесу. Перспективним напрямом подальших досліджень визначено апробацію запропонованої моделі, розроблення критеріїв оцінювання її ефективності та дослідження впливу діяльності Центру на якість комунікації, психологічний клімат і партнерську взаємодію в закладі освіти.

**Ключові слова:** медіація, шкільна медіація, менеджмент конфліктів, конфлікт-консалтинг, конфлікт-коучинг, приватний заклад освіти, стратегічне управління, освітнє середовище, Центр медіації.

**Формул: 0, рис.: 1, табл.: 4, бібл.: 13**

**Abstract.** The article examines the problem of integrating mediation and related conflict management tools into the strategic management system of a private secondary education institution. The relevance of creating a professional conflict management system as a component of forming a safe educational environment, increasing the effectiveness of communication and developing a culture of partnership between participants in the educational process is substantiated.

*The purpose of the article is to theoretically and empirically substantiate the feasibility of creating a Center for Mediation and Conflict Management in a private educational institution and to develop its author's model as a structural element of the management system. The study used methods of analysis and generalization of scientific sources, systematization, descriptive statistics, questionnaire survey and thematic analysis of open responses. The empirical study was conducted in an online format among 38 employees of a private educational institution. It was found that conflict situations are a regular component of professional interaction, and the most common areas of conflict interaction are relationships with students and parents. A high level of support for the idea of creating a Center for Mediation and Conflict Management was revealed - 86.8% of respondents, and 84.2% highly appreciated the potential effectiveness of mediation as a tool for conflict resolution. It has been determined that the request of employees goes beyond direct mediation and includes individual counseling of complex conflict situations, conflict management training, development of negotiation skills, mediation training, and professional support. Based on the results of empirical research and SWOT analysis, the feasibility of creating a Center for Mediation and Conflict Management is substantiated. The author's model of the Center as an integrated structural element of the strategic management system of a private educational institution is proposed, the activities of which are based on a cyclical combination of conflict monitoring and diagnostics, prevention, conflict consulting, conflict coaching, mediation, training and evaluation of results. The scientific novelty of the study lies in the substantiation of a systemic approach to the integration of mediation into the management of a private educational institution and the development of an author's model of the Center, focused not only on responding to conflicts, but also on their prevention and the development of conflictological competence of participants in the educational process. A promising direction for further research is the testing of the proposed model, the development of criteria for assessing its effectiveness, and the study of the impact of the Center's activities on the quality of communication, psychological climate, and partnership interaction in an educational institution.*

**Keywords:** mediation, school mediation, conflict management, conflict consulting, conflict coaching, private educational institution, strategic management, educational environment, Mediation Center.

**Formulas:** 0, **fig.:** 4, **tab.:** 4, **bibl.:** 13

**Вступ.** Сучасна система освіти функціонує в умовах постійних соціальних трансформацій, високої динаміки змін та зростання кількості конфліктних ситуацій між усіма учасниками освітнього процесу. В Україні ці виклики суттєво посилюлися внаслідок повномасштабної війни, що спричинила значне психологічне навантаження на педагогів, учнів, адміністрацію закладів освіти та батьків. Освітнє середовище дедалі частіше стає простором, у якому поєднуються різні інтереси, цінності, очікування та моделі поведінки, що об'єктивно підвищує ймовірність виникнення конфліктів.

Особливої актуальності проблема набуває для приватних закладів загальної середньої освіти, які функціонують в умовах високої конкуренції, працюють за сервісною моделлю взаємодії із замовниками освітніх послуг та несуть значні репутаційні ризики. Конфлікти між адміністрацією, педагогами, учнями та батьками можуть негативно впливати не лише на психологічний клімат колективу, а й на якість освітнього процесу, довіру до закладу та його конкурентоспроможність.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблематика медіації та врегулювання

конфліктів в освітньому середовищі представлена у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях переважно крізь призму профілактики насильства, шкільного посередництва, відновних практик і формування безпечного освітнього середовища. Ефективність peer mediation у закладах освіти підтверджується метааналітичними даними, які засвідчують її позитивний вплив на конструктивне розв'язання конфліктів та поведінкові результати учасників освітнього процесу (Burrell et al., 2003). У сучасних дослідженнях також наголошується на значенні шкільної медіації для поліпшення взаємин між учнями, розвитку соціальних навичок і підтримання культури мирної взаємодії (Ibarrola-García, 2024). Окремий напрям досліджень охоплює проблематику булінгу та конфліктної поведінки школярів, що підтверджує актуальність системної профілактичної роботи в освітньому середовищі (Pişkin, 2010). В українському науковому дискурсі досліджено особливості реалізації програм шкільної медіації (Косьміна & Лютий, 2022), вітчизняний і зарубіжний досвід функціонування шкільних служб медіації (Мальцева, 2021), а також організаційні та

правові проблеми розвитку освітньої медіації в Україні (Миргород-Карпова & Мурач, 2022; Яремко & Дзюбак, 2025).

Водночас аналіз наявних праць засвідчує, що медіація переважно розглядається як окрема процедура або елемент виховної, профілактичної чи соціально-педагогічної роботи. Недостатньо дослідженим залишається її використання як складової цілісної системи стратегічного менеджменту конфліктів саме у приватних закладах загальної середньої освіти, з урахуванням специфіки їх організаційної структури, управлінської автономії, взаємодії адміністрації, педагогів, учнів і батьків. Практично не розробленими залишаються питання поєднання в єдиному управлінському циклі профілактики, діагностики конфліктів, конфлікт-консалтингу, конфлікт-коучингу, медіації, навчання та післяконфліктного супроводу. Саме ця прогалина зумовлює необхідність обґрунтування моделі спеціалізованого Центру медіації та менеджменту конфліктів як структурного елемента системи управління приватним закладом загальної середньої освіти.

Аналіз статистичних даних щодо булінгу в закладах загальної середньої освіти України за останні п'ять років свідчить, що проблема залишається актуальною, незважаючи на коливання кількості офіційно зареєстрованих випадків. Зниження показників у 2022 році було зумовлене наслідками повномасштабної війни, переходом багатьох закладів освіти на дистанційне навчання та зміною механізмів виявлення й

фіксації випадків булінгу. Уже в 2023–2024 роках простежується тенденція до збільшення кількості зареєстрованих випадків, що свідчить не лише про повернення до очного навчання, а й про активізацію роботи щодо виявлення та реагування на прояви цькування. У 2022 році - 116 протоколів, 73 судові рішення, 2023р. – 248 протоколів, 96 судових справ, 2024 р.- 219 поліцейських протоколів та 160 судових рішень. У 2025 році правоохоронці склали 285 протоколів про булінг учасників освітнього процесу (це на 8% більше, ніж у 2024 році). Суди за цей період розглянули й ухвалили рішення у 213 справах (близько 75% від загальної кількості). (Опендатабот, 2026 ).

Наведені дані підтверджують, що традиційні заходи реагування, які здебільшого зосереджені на фіксації порушення та застосуванні адміністративної відповідальності, не забезпечують повного розв'язання конфліктів між учасниками освітнього процесу. У зв'язку з цим особливого значення набуває медіація як сучасний інструмент мирного врегулювання конфліктів. Її застосування сприяє розвитку навичок конструктивного діалогу та толерантності, інтеграції різних груп, знижує рівень емоційної напруги, створює безпечний простір для відкритого спілкування, формує сприятливий психологічний клімат в закладах освіти, що є важливою умовою формування демократичного суспільства. (Valdés et al. 2017) (таблиця 1)

Таблиця 1

### Порівняння традиційного управління конфліктами та медіаційного підходу

| Ознака      | Традиційний підхід | Медіація            |
|-------------|--------------------|---------------------|
| Мета        | Покарання          | Домовленість        |
| Комунікація | Вертикальна        | Партнерська         |
| Рішення     | Адміністрація      | Сторони             |
| Результат   | Завершення спору   | Відновлення взаємин |

Джерело: сформовано та систематизовано автором

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування доцільності інтеграції медіації як інструменту менеджменту конфліктів у систему управління приватними закладами загальної середньої освіти України та розроблення концептуальної моделі функціонування Центру медіації. Для виявлення актуальних проблем управління конфліктами та визначення потреб педагогічних працівників було проведено емпіричне дослідження методом анкетного опитування. Авторська анкета була структурована за блоками, що охоплювали частоту та характер конфліктних ситуацій, їх основні причини, способи реагування педагогів, ставлення до медіації, потребу в професійній підтримці та очікувані функції Центру медіації та менеджменту конфліктів. Для системного обґрунтування управлінської стратегії щодо створення та функціонування Центру було проведено SWOT – аналіз. Метод аналізу та узагальнення наукових джерел було використано для опрацювання вітчизняних і зарубіжних досліджень з проблематики шкільної медіації, відновних практик, булінгу та менеджменту конфліктів, а також для визначення вже досліджених аспектів і наявної наукової прогалини щодо інтеграції медіації в стратегічне управління приватним закладом освіти. Метод систематизації застосовано для впорядкування наукових підходів, функцій та інструментів конфлікт-менеджменту, а також для структурування елементів запропонованої моделі Центру медіації та менеджменту конфліктів. Методи описової статистики застосовано для узагальнення та представлення результатів анкетування працівників закладу освіти.

**Результати дослідження.** Шкільна медіація існує в багатьох країнах світу: Австралії, Новій Зеландії, США, Великобританії, Німеччині, Фінляндії та інших, проте моделі функціонування шкільних служб мають певні відмінності. В тих країнах, де збереглися традиції корінних народів (індіанців в Америці, племен Маорі в Новій Зеландії)

популярною є сусідська (общинна) модель шкільної медіації. У європейських країнах більшою мірою поширена професійна медіація, коли врегулювання конфлікту здійснюється за допомогою спеціально підготовленого медіатора. Водночас моделі функціонування шкільних служб медіації мають певні відмінності. В тих країнах, де збереглися традиції корінних народів (індіанців в Америці, племен Маорі в Новій Зеландії) популярною є сусідська (общинна) модель шкільної медіації. У європейських країнах більшою мірою поширена професійна медіація, коли за допомогою щодо вирішення конфліктів звертаються до фахівців (адвокатів, суддів, психологів). Популярними є робота з юними правопорушниками, відновні практики, медіація однолітків та полікультурна медіація.

За даними міжнародних досліджень UNESCO та UNICEF, (UNICEF, 2026) безпечне освітнє середовище, засноване на партнерстві, ненасильницькій комунікації та взаємній довірі, є необхідною умовою забезпечення якісної освіти. Значна частина конфліктів у закладах освіти виникає між учнями, між педагогами та учнями, а також між педагогами і батьками через відмінність очікувань, недостатню комунікацію, емоційне виснаження та низький рівень конфліктологічної компетентності. Використання медіації дозволяє перейти від конфронтаційної моделі розв'язання конфліктів до партнерської взаємодії, орієнтованої на врахування інтересів усіх сторін. Все частіше медіація виступає не лише як спосіб врегулювання вже існуючих конфліктів, а й як ефективний профілактичний механізм, що формує культуру мирного співіснування, відповідальності та взаємної підтримки

Аналіз зарубіжного досвіду засвідчує різноманітність моделей шкільної медіації, які відрізняються за суб'єктами медіаційної діяльності, рівнем професійної підготовки медіаторів, ступенем залучення учнів та місцем медіації в системі превентивної й виховної роботи закладу

освіти. У низці країн поширені peer mediation programmes, у межах яких учні після відповідної підготовки здійснюють медіаційний супровід конфліктів між однолітками. Інший підхід передбачає професійну медіацію за участю підготовлених фахівців. Окремі моделі інтегрують медіацію з відновними практиками та ширшими програмами формування відповідальності й соціально-емоційних компетентностей. (Tabin, 2019) Із 524 первинно відібраних праць після процедури скринінгу до аналізу було включено 32 емпіричні дослідження, проведені у п'яти країнах. Автори дійшли висновку, що шкільна медіація підвищує здатність учнів конструктивно вирішувати конфлікти, розвиває емоційну компетентність, покращує взаємини між учнями та педагогами, формує культуру мирного співіснування у школі. (Ibarrola-García, 2024).

Дворічне дослідження в Туреччині за участю 830 старшокласників показало, що із 253 медіаційних зустрічей 94,9 % завершилися успішним урегулюванням конфлікту, а лише 5,1 % не привели до згоди сторін (Piskin, 2010).

Результати міжнародних досліджень підтверджують потенціал шкільної медіації та відновних практик не лише як інструментів врегулювання конфліктів, а й як засобів розвитку конструктивної взаємодії між учасниками освітнього процесу. Систематичний огляд досліджень застосування відновного правосуддя та відновних практик у школах засвідчує їхній зв'язок із покращенням шкільного клімату, взаємовідносин між учасниками освітнього процесу, розвитком навичок конструктивного вирішення конфліктів і соціально-емоційних компетентностей (Lodi et al., 2022). Результати досліджень програм шкільної медіації також вказують на їхній потенціал у розвитку комунікативної взаємодії та навичок конструктивного вирішення конфліктів (Burrell et al., 2003).

В Україні інтерес до медіації суттєво зріс після прийняття Закону

України «Про медіацію» у 2021 році, згідно з яким медіація визначається як добровільна, позасудова, конфіденційна та структурована процедура, під час якої сторони конфлікту за допомогою нейтрального посередника (медіатора) прагнуть досягти взаємоприйнятного рішення. У сфері освіти медіація розглядається як сучасний підхід до формування культури діалогу, взаємоповаги та відповідального спілкування між усіма учасниками освітнього процесу. (Яремко, 2025). Разом із тим практика її впровадження залишається фрагментарною та переважно реалізується через окремі проєкти шкільних служб порозуміння або навчальні ініціативи громадських організацій. (Мальцева, 2021). Основними проблемами, що стримують широке застосування медіативних технологій в системі освіти є: недостатність ресурсів у закладі освіти; авторитаризм керівництва; закритість освітньої організації (школа залишається неготовою до співпраці з професійними медіаторами, тому що існує негласне правило «не виносити сміття з хати»); формалізм і небажання впроваджувати інновації; нерозуміння цінності технології і несприйняття зарубіжних технологій, які вже апробовані; моральна втома від інновацій в системі освіти (Миргород-Карпова, 2022).

Аналіз українських досліджень засвідчує наявність наукового та практичного доробку щодо шкільної медіації, зокрема її програм, організаційних умов, підготовки учасників освітнього процесу та застосування як інструменту врегулювання конфліктів. У школах, з пілотним впровадженням «служб медіації» близько 70–90% конфліктів вирішуються під час медіації, повторні конфлікти зменшуються на рівні 30–50% (у школах, де система працювала регулярно), знижуються дисциплінарні покарання (догани/виклики до адміністрації) приблизно на 20–40%. (Коваль, 2009)

Водночас недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції медіації в

систему стратегічного управління приватним закладом загальної середньої освіти, зокрема створення постійно діючої інституційної структури, яка поєднувала б медіацію з конфлікт-консалтингом, профілактикою конфліктів, навчанням та моніторингом конфліктного середовища.

У зв'язку з цим виникає потреба в науковому обґрунтуванні моделі, яка поєднувала б функції медіації, конфлікт-консалтингу, конфлікт-коучингу, навчання та профілактики конфліктів у межах єдиної управлінської системи приватного закладу освіти. Одним із можливих рішень є створення Центру медіації та менеджменту конфліктів як структурного елемента системи управління школою, діяльність якого спрямована на формування безпечного освітнього середовища, підвищення ефективності комунікації та розвиток культури партнерства між усіма учасниками освітнього процесу.

З цією метою в приватному навчальному закладі проведено емпіричне дослідження обґрунтування потреби в інтеграції медіації та пов'язаних із нею інструментів менеджменту конфліктів у систему управління, а також визначення основних запитів працівників щодо функціонування Центру медіації. Емпіричне дослідження проводилося в серпні 2026 року серед працівників досліджуваного приватного закладу загальної середньої освіти. До участі були запрошені працівники закладу, які взяли участь в опитуванні на добровільній основі. Вибірка мала цільовий характер та охопила 38 респондентів. Дослідження було погоджено адміністрацією закладу освіти. Анкетування проводилося в онлайн-форматі та мало анонімний характер; персональні дані респондентів не збиралися. Перед заповненням анкети учасникам було повідомлено про мету дослідження та добровільність участі. Заповнення анкети передбачало згоду респондента на участь у дослідженні та

використання узагальнених результатів у наукових цілях. Анкета містила 18 основних запитань, об'єднаних у тематичні блоки: частота та характер конфліктів; чинна практика їх вирішення; рівень обізнаності щодо медіації; ставлення до створення Центру медіації та менеджменту конфліктів; очікувані послуги, результати та можливі бар'єри його функціонування.

У дослідженні взяли участь 38 працівників закладу освіти. Серед них 30 респондентів зазначили посаду вчителя, 3 – адміністрації, 2 – куратора, 1 – психолога та 2 – іншу посаду. Для аналізу результатів використано методи описової статистики: визначення абсолютних та відносних частот відповідей, розрахунок середніх значень за п'ятибальними шкалами, а також тематичний аналіз відкритих відповідей респондентів.

Отримані результати засвідчили, що конфліктні ситуації є регулярною складовою професійної взаємодії в досліджуваному закладі освіти, а потреба педагогічних працівників стосується не лише безпосереднього врегулювання окремих конфліктів, а й отримання системної професійної підтримки. Зокрема, 55,3% респондентів зазначили, що стикаються з конфліктними ситуаціями кілька разів на місяць або частіше. Найчастіше конфлікти виникають у взаємодії з учнями та батьками, що вказує на необхідність комплексного підходу, який охоплює різні групи учасників освітнього процесу. Водночас результати дослідження демонструють високу готовність працівників до інституціоналізації відповідної системи підтримки. Ідею створення Центру медіації та менеджменту конфліктів підтримали 86,8% респондентів, а 84,2% опитаних високо оцінили потенційну ефективність медіації як інструменту врегулювання конфліктів в освітньому середовищі. (таблиця 2)

Таблиця 2

**Актуальність створення Центру медіації та менеджменту конфліктів (n=38)**

|                                                                                                 | Частка респондентів, % |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Педагоги, які стикаються з конфліктними ситуаціями регулярно (кілька разів на місяць і частіше) | 55,3%                  |
| Конфліктна взаємодія з учнями                                                                   | 65,8%                  |
| Конфліктна взаємодія з батьками                                                                 | 63,2%                  |
| Підтримують створення Центру                                                                    | 86,8%                  |
| Високо оцінюють потенційну ефективність медіації (4–5 балів із 5)                               | 84,2%                  |
| Потребують професійної допомоги у складних конфліктних ситуаціях                                | 71,1%                  |

*Джерело: складено автором за результатами анкетного опитування працівників закладу освіти*

Результати першого блоку емпіричного аналізу дозволяють зробити висновок про наявність одночасно проблемного та ресурсного компонентів: з одного боку, конфліктні ситуації мають достатню частоту та охоплюють ключові сфери взаємодії учасників освітнього процесу, а з іншого – колектив демонструє високий рівень готовності до запровадження інституційного механізму їх професійного менеджменту.

Важливим для розроблення авторської моделі є встановлення структури запиту працівників щодо функцій майбутнього Центру. Розподіл відповідей має принципове значення для концептуалізації Центру, оскільки демонструє потребу не в окремій медіаційній службі, а в комплексній системі менеджменту конфліктів, яка поєднувала б реактивні та превентивні інструменти. (таблиця 3)

Таблиця 3

**Структура запиту працівників щодо напрямків діяльності Центру**

| Напрямок діяльності Центру                                      | Частка респондентів, % |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------|
| Індивідуальне консультування щодо складних конфліктних ситуацій | 71,1                   |
| Тренінги з управління конфліктами                               | 60,5                   |
| Медіація як нейтральний супровід вирішення конфлікту            | 60,5                   |
| Навчання медіації для педагогів                                 | 50,0                   |
| Майстер-класи з ведення складних переговорів                    | 44,7                   |
| Навчання медіації для старшокласників                           | 18,4                   |

*Примітка: респонденти могли обирати декілька варіантів відповіді, тому сума часток не становить 100%.*

*Джерело: складено автором за результатами анкетного опитування працівників закладу освіти*

Узагальнення результатів емпіричного дослідження дає підстави стверджувати, що потреба закладу освіти виходить за межі традиційного розуміння медіації як процедури врегулювання вже сформованого конфлікту. Виявлений запит охоплює індивідуальне консультування, профілактику, розвиток навичок управління конфліктами та переговорів, підготовку педагогів і безпосереднє медіаційне врегулювання. Дані результати підтверджують доцільність формування комплексної системи менеджменту конфліктів, інтегрованої в управлінську структуру приватного закладу освіти.

З метою оцінювання організаційних передумов та можливості створення Центру медіації та менеджменту конфліктів проведено SWOT-аналіз, який у цьому дослідженні розглядається не як самостійний метод оцінювання ефективності Центру, а як інструмент стратегічного обґрунтування його інтеграції в систему управління приватним закладом освіти. Його використання дає змогу систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони запропонованої моделі, а також визначити зовнішні можливості й потенційні загрози впровадження (таблиця 4).

Таблиця 4

**SWOT-аналіз можливості створення Центру медіації та менеджменту конфліктів у приватному закладі освіти**

| <b>Сильні сторони (S)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Слабкі сторони (W)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓Високий рівень підтримки ідеї створення Центру педагогічними працівниками (86,8%).</li> <li>✓Наявність реального запиту на консультаційну, медіаційну та навчальну підтримку.</li> <li>✓Можливість інтеграції Центру безпосередньо в управлінську структуру школи.</li> <li>✓Наявність адміністративного ресурсу для впровадження внутрішніх процедур.</li> <li>✓Можливість працювати не лише з конфліктами, а й із їх профілактикою.</li> <li>✓Поєднання медіації, конфлікт-консалтингу, конфлікт-коучингу та навчання в межах однієї системи.</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓Необхідність залучення або підготовки кваліфікованих фахівців.</li> <li>✓Додаткове організаційне та часове навантаження на працівників.</li> <li>✓Недостатній практичний досвід медіації частини педагогів.</li> <li>✓Потреба у визначенні чітких повноважень, алгоритмів та меж відповідальності Центру.</li> <li>✓Потреба у ресурсах для навчання, супервізії та професійного розвитку медіаторів.</li> <li>✓Можливий початковий скептицизм окремих учасників освітнього процесу.</li> </ul>               |
| <b>Можливості (O)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Загрози (T)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓Формування культури конструктивного діалогу та партнерства.</li> <li>✓Зниження емоційного навантаження та ризику професійного вигорання педагогів.</li> <li>✓Підвищення якості взаємодії педагогів із батьками та учнями.</li> <li>✓Розвиток медіативних і комунікативних компетентностей педагогів та учнів.</li> <li>✓Запровадження системи раннього виявлення та профілактики конфліктів.</li> <li>✓Формування конкурентної переваги приватного закладу через розвиток безпечного освітнього середовища. Масштабування моделі та поширення досвіду на інші заклади освіти.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓Небажання учасників конфлікту звертатися по допомогу (55,3%).</li> <li>✓Недовіра до забезпечення конфіденційності (50%).</li> <li>✓Обмеженість часу педагогічних працівників (42,1%).</li> <li>✓Недостатня поінформованість про можливості Центру (36,8%).</li> <li>Сумніви щодо ефективності медіації (31,6%).</li> <li>✓Ризик формального функціонування Центру без реальної інтеграції в управлінські процеси.</li> <li>✓Залежність результативності від кадрового та ресурсного забезпечення.</li> </ul> |

*Джерело: сформовано та систематизовано автором за результатами анкетного опитування*

Проведений SWOT-аналіз засвідчує, що внутрішні передумови для створення Центру з наявними конкретними практичними запитами є достатньо сприятливими. Водночас існує низка внутрішніх обмежень, найсуттєвіші з яких це потреба у підготовці фахівців, виділенні часу на роботу Центру, визначенні його функцій та процедур, а також забезпеченні професійного супроводу діяльності медіаторів.

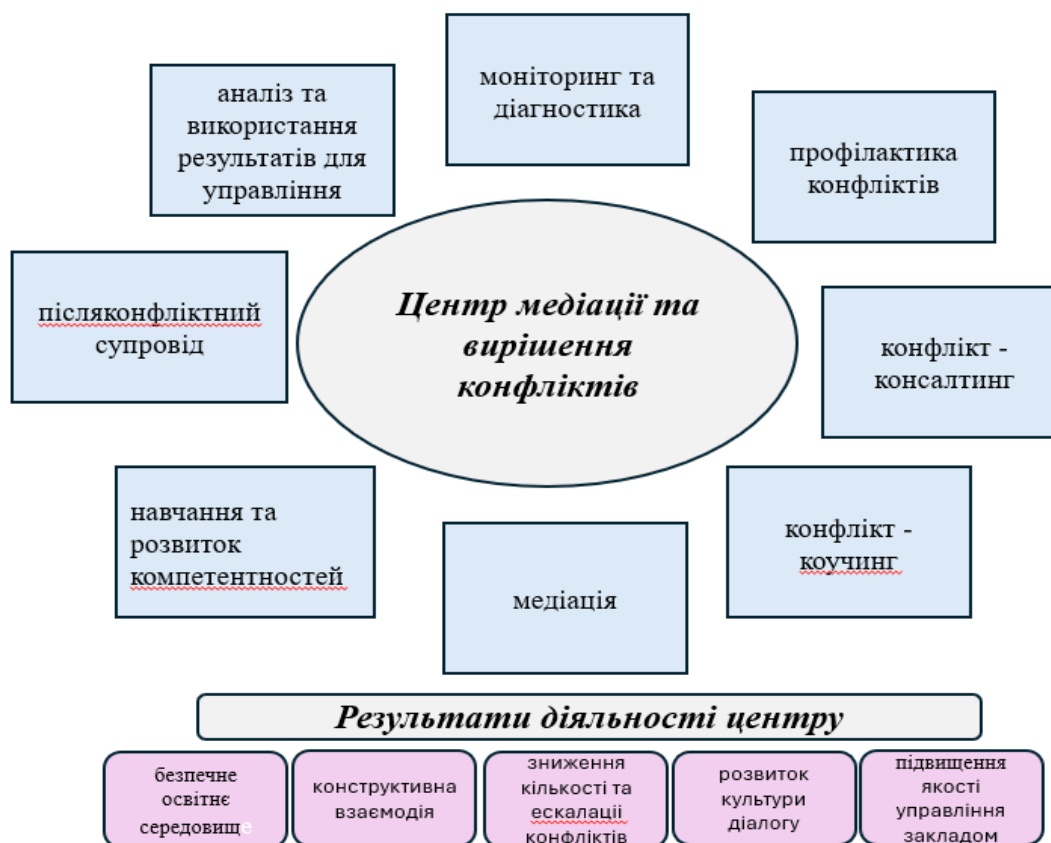
Особливої уваги також потребують виявлені зовнішні та поведінкові бар'єри. Найбільш значущими серед них респонденти назвали небажання учасників конфлікту звертатися по допомогу та недовіру до конфіденційності. Це означає, що одним із першочергових завдань Центру має стати формування довіри до його

діяльності та зрозумілих правил конфіденційної взаємодії.

Важливою частиною дослідження є очікувані результати діяльності Центру, серед яких зменшення емоційного вигорання – 71,1%, покращення психологічного клімату – 65,8%, покращення співпраці з батьками – 52,6%, швидше вирішення конфліктів – 50% та зменшення кількості конфліктів – 34,2%. Особливо показовим є те, що зменшення емоційного вигорання посіло перше місце серед очікуваних результатів. Це дозволяє розглядати систему менеджменту конфліктів не лише як інструмент врегулювання спорів, а і як елемент підтримки професійного ресурсу педагогічного працівника.

Отже, створення Центру медіації та менеджменту конфліктів у приватному закладі освіти є організаційно можливим і стратегічно доцільним за умови поетапного впровадження, а запропонована модель орієнтована не лише на врегулювання вже наявних конфліктів, а й на їх попередження, розвиток конфліктологічної компетентності працівників та формування

сталой системи управління конфліктами в закладі освіти. (рисунк1). На відміну від традиційного розуміння шкільної медіації як окремої процедури врегулювання конфлікту, у запропонованій моделі медіація інтегрується у цілісну систему менеджменту конфліктів, яка є складовою стратегічного управління приватним закладом освіти.



**Рис. 1. Авторська модель створення Центру медіації та менеджменту конфліктів у приватному закладі загальної середньої освіти**

*Джерело: сформовано автором*

Концептуально модель побудована за принципом «моніторинг – діагностика – вибір інструменту – втручання – супровід – оцінювання – зворотний зв'язок». Її центральним структурним елементом є Центр медіації та менеджменту конфліктів, який забезпечує взаємодію з основними учасниками освітнього процесу: педагогами, учнями, батьками, адміністрацією та іншими працівниками закладу. Принциповою відмінністю запропонованої моделі є поєднання в межах

одного структурного елемента школи п'яти взаємопов'язаних напрямів діяльності: медіації, конфлікт-консалтингу, конфлікт-коучингу, навчання та профілактики конфліктів. Така багатофункціональність дає змогу перейти від переважно реактивного до превентивного менеджменту конфліктів в навчальному закладі і забезпечує замкнений управлінський цикл, у якому кожен конфлікт може стати джерелом інформації

для вдосконалення організаційних процесів.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило обґрунтувати доцільність інтеграції медіації в систему менеджменту конфліктів приватного закладу загальної середньої освіти. Теоретичний аналіз засвідчив, що шкільна медіація в міжнародній та українській практиці переважно розглядається як інструмент врегулювання конфліктів, розвитку комунікативних компетентностей та формування безпечного освітнього середовища. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання її інтеграції саме в систему стратегічного управління приватним закладом освіти, зокрема через створення окремої структурованої системи менеджменту конфліктів.

Результати емпіричного дослідження, проведеного серед 38 працівників приватного закладу освіти, підтвердили наявність практичного запиту на таку систему, при цьому структура запиту засвідчила, що потреба виходить за межі окремої медіаційної процедури та передбачає поєднання профілактики, діагностики, конфлікт-консалтингу, конфлікт-коучингу, медіації, навчання та післяконфліктного супроводу. Отримані результати стали емпіричною основою запропонованої авторської моделі Центру.

Проведений SWOT-аналіз показав наявність сприятливих внутрішніх передумов для створення Центру, зокрема адміністративного ресурсу, практичного запиту працівників та можливості інтеграції його діяльності в організаційну структуру приватного закладу. Водночас

визначено ризики, пов'язані з довірою до конфіденційності, небажанням учасників конфлікту звертатися по допомогу, дефіцитом часу та необхідністю професійної підготовки фахівців. Це зумовлює необхідність поетапного впровадження Центру, чіткого нормативного визначення його функцій, розроблення процедур конфіденційної роботи та системи професійного супроводу медіаторів.

Авторська модель Центру медіації та менеджменту конфліктів пропонує розглядати медіацію не як ізольовану процедуру, а як складову замкненого управлінського циклу менеджменту конфліктів.

Емпірична частина дослідження має пілотний характер і проведена серед працівників одного приватного закладу загальної середньої освіти, тому отримані результати не можуть бути статистично узагальнені на всю сукупність приватних закладів освіти України. Водночас результати дають змогу виявити структуру професійного запиту працівників досліджуваного закладу та використані як емпірична основа для обґрунтування авторської моделі Центру медіації та менеджменту конфліктів. Подальші дослідження мають передбачати апробацію моделі в інших приватних закладах освіти та перевірку її результативності на ширшій вибірці. Окремого дослідження потребує оцінювання впливу системного менеджменту конфліктів на психологічний клімат, якість взаємодії педагогів із батьками та учнями, а також професійне благополуччя педагогічних працівників.

**Конфлікт інтересів.** Авторка заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Авторка заявляє, що публікацію цієї статті профінансовано автором самостійно.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Авторка заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

**Внесок авторки.** Всі розроблені концепції дослідження, написання тексту та затвердження остаточної версії рукопису зроблено авторкою.

### Література:

1. Коваль, Р., Нікітчук, А., & Горова, А. (2009). Шкільна служба розв'язання конфліктів: досвід впровадження. Видавець Захаренко В. О. <https://www.calameo.com/read/004110410c1a0da7ff886>
2. Косьміна, М. М., & Лютий, В. П. (2022). Програми шкільної медіації в Україні. Грааль науки, 22, 77–81. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.25.11.2022.12>
3. Мальцева, О. І. (2021). Служба медіації в школі: досвід зарубіжних країн та України. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки, 6(344), ч. 1, 188–196.
4. Миргород-Карпова, В. В., & Мурач, Д. В. (2022). Освітня медіація в Україні: проблеми та шляхи їх подолання. Нове українське право, 1, 137–145. <https://doi.org/10.51989/NUL.2022.1.21>
5. Яремко, О., & Дзюбак, С. (2025). Медіація як спосіб врегулювання конфліктів в освітньому середовищі. Актуальні проблеми правознавства, 2, 150–156.
6. Burrell, N. A., Zirbel, C. S., & Allen, M. (2003). Evaluating peer mediation outcomes in educational settings: A meta-analytic review. Conflict Resolution Quarterly, 21(1), 7–26. <https://doi.org/10.1002/crq.46>
7. Ibarrola-García, S. (2024). Peer relationships: School mediation benefits for sustainable peace. Pastoral Care in Education, 42(3), 290–317. <https://doi.org/10.1080/02643944.2023.2244500>
8. Lodi, E., Perrella, L., Lepri, G. L., Scarpa, M. L., & Patrizi, P. (2022). Use of restorative justice and restorative practices at school: A systematic literature review. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(1), 96. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010096>
9. OpenDataBot. (2026). Булінг у школах: статистика та аналітика. <https://opendatabot.ua/analytics/bullying-in-schools-2026-05>
10. Pişkin, M. (2010). Examination of peer bullying among primary and middle school children in Ankara. Education and Science, 35(156), 175–189. <https://doi.org/10.15390/ES.2010.869>
11. Tabin, M. (2019). Peer to peer mediation at school: Search for a program for a primary school in Valais. A systematic review based on the “Evidence-Based Practice” criteria. Swiss Journal of Educational Research, 41(1), 36–53. <https://doi.org/10.24452/sjer.41.1.5>
12. UNICEF & Safe to Learn. (2026). Safe learners in a digital world: Adapting the Safe to Learn tools to address technology-facilitated violence in and around schools. <https://www.unicef.org/documents/safe-learners-digital-world>
13. Valdés, R., Valdés, A., & García, A. (2017). Mediation as a process for the management of conflict and the improvement of coexistence in educational centres: A study based on the perceptions of secondary school students. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 237, 465–470. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.091>