



Лілія ЗІМАКОВА

*Доцент, кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри дошкільної освіти
Полтавський національний університет
імені В. Г. Короленка, Полтава, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-8066-5181>*



Олександр ТУПИЦЯ

*Доцент, кандидат філологічних наук,
доцент кафедри германської філології і
перекладу
Національний університет «Полтавська
політехніка імені Юрія Кондратюка»,
Полтава, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-6329-7011>*



Наталія КОВАЛЕВСЬКА

*Доцент, кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри дошкільної освіти
Полтавський національний університет
імені В. Г. Короленка, Полтава, Україна
<https://orcid.org/0000-0003-1149-4109>*

**КОМУНІКАТИВНО-МОВЛЕННЄВІ
УМІННЯ ФАСИЛІТАТИВНОГО ЛІДЕРА
ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах воєнного стану освіта в Україні зіткнулася з безпрецедентними викликами, що вимагають від керівників закладів освіти не лише організаційної ефективності, а й високого рівня комунікативної майстерності. Нестабільна ситуація, психологічне напруження серед учасників освітнього процесу та необхідність швидкого ухвалення рішень висувають особливі вимоги до лідерства в освіті. У таких умовах фасилітативний лідер відіграє ключову роль у забезпеченні згуртованості колективу, ефективній взаємодії та підтримці освітнього процесу. Фасилітативний керівник не лише організовує роботу закладу, а й створює сприятливе комунікативне середовище, яке сприяє зниженню рівня тривожності та забезпеченню стійкості освітньої системи. Особливої уваги набувають комунікативно-мовленнєві навички, що дозволяють лідеру адаптувати стиль спілкування відповідно до потреб учасників освітнього процесу та обставин. Дослідження цієї теми є важливим для розуміння механізмів ефективної взаємодії в освітньому середовищі в умовах війни.

Метою даної роботи є аналіз і визначення ключових комунікативно-мовленнєвих умінь керівника закладу освіти, які сприяють стабільності освітнього процесу та психологічному комфорту учасників в умовах воєнного стану.

Фасилітативне лідерство в освіті – це управлінський стиль, що базується на принципах підтримки, залученості та ефективної комунікації. Керівник-фасилітатор не лише координує роботу закладу освіти, а й створює простір для відкритого діалогу, співпраці та конструктивної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Його головне завдання – не нав'язувати рішення, а допомагати педагогам, здобувачам освіти і батькам знаходити оптимальні шляхи розвитку та адаптації до змін (Гоч, 2020).

Успішне фасилітативне лідерство неможливе без розвинених вербальних і невербальних комунікативних навичок. Вербальна комунікація включає чітке, зрозуміле та логічне структуроване мовлення, яке мотивує, інформує та спрямовує. Важливо використовувати просту, доступну мову, уникаючи складних бюрократичних формулювань, особливо в кризових ситуаціях. Невербальна комунікація, своєю чергою, включає жести, міміку, тон голосу та зоровий контакт, що допомагають передати емоційний посил, викликати довіру та створити атмосферу підтримки. Наприклад, спокійний голос, відкрита постава та доброзичливий вираз обличчя сприяють зниженню рівня напруги в колективі.

Фасилітативний лідер повинен володіти мистецтвом емпатичного слухання, яке передбачає активну увагу до співрозмовника, вміння помічати не лише зміст сказаного, а й приховані емоції. Це дозволяє керівникові глибше розуміти проблеми педагогів та дітей, підтримувати їх і знаходити оптимальні рішення. Використання відкритих питань («Що ти думаєш про цю ситуацію?», «Як би ти запропонував вирішити проблему?») сприяє залученню співрозмовника до обговорення, розвитку критичного мислення та спільного ухвалення рішень. Рефлексивне мовлення, що полягає у перефразуванні сказаного співрозмовником («Я правильно розумію, що тебе хвилює...?»), допомагає уточнювати зміст розмови та забезпечує взаєморозуміння (Уварова, 2023).

В умовах воєнного стану рівень стресу серед освітян, дітей і батьків є надзвичайно високим, тому важливо застосовувати позитивну комунікацію для стабілізації емоційного стану. Підтримувальні слова, акцент на сильних сторонах команди, висловлення вдячності за роботу допомагають знизити тривожність і зміцнити довіру. Наприклад, замість критики можна використовувати конструктивний підхід: «У тебе чудово виходить адаптувати заняття до нових умов, давай подумаємо, як це можна покращити ще більше». Крім того, важливо поширювати позитивні новини та історії успіху, які мотивують і додають впевненості.

Воєнний стан створив кардинально нові умови для комунікації в освіті, змусивши освітян швидко адаптуватися до змін, забезпечуючи стабільність навчального процесу та емоційну підтримку учасників. У цей період особливо важливими стали гнучкість, оперативність і чіткість комунікативних стратегій, що дозволяють керівникам закладів освіти ефективно реагувати на виклики та підтримувати взаємозв'язок із педагогами, учнями та батьками. Спілкування набуло особливих рис, стилів та форм, зокрема набуло характеру дистанційності, характеру кризової комунікації та емоційної підтримки (Зімакова, Тупиця, Жданюк, 2022).

Воєнний стан значно посилив роль дистанційної комунікації, зробивши її основним способом взаємодії в освітньому середовищі. Використання онлайн-платформ (Google Meet, Zoom, Microsoft Teams) стало критично важливим для проведення нарад, навчальних занять та консультацій. Месенджери (Viber, WhatsApp) забезпечують швидкий обмін інформацією, а соціальні мережі (Facebook, Instagram) допомагають підтримувати зв'язок із громадськістю та оперативно інформувати про зміни. Фасилітативний лідер має враховувати ці аспекти та вибудовувати комунікацію так, щоб забезпечити максимальну доступність і зрозумілість інформації для всіх.

В умовах невизначеності керівник навчального закладу має дотримуватися чіткої стратегії кризової комунікації. Вона передбачає: *оперативне інформування* (швидке та достовірне донесення важливої інформації до педагогів, дітей і батьків (зміни в графіку

навчання, безпекові заходи, наявні ресурси підтримки); *запобігання паніці* (спілкування має бути спокійним, зваженим, структурованим; без паніки та навіювання негативних сценаріїв; акцент на конкретних діях та рішеннях); *мотиваційні звернення* (слова підтримки, висловлення вдячності колективу та дітям за їхню працю в складних умовах, підкреслення важливості освіти для майбутнього країни. Надихаючі меседжі сприяють підвищенню мотивації та психологічної стійкості) (Zimakova, Turpytsya, Zhdaniuk, 2022).

Комунікація під час війни має враховувати емоційний стан кожної категорії учасників освітнього процесу:

- з педагогами важливо будувати діалог на принципах довіри, підтримки та відкритості. Враховуючи підвищений рівень стресу, керівник повинен допомагати колективу адаптуватися до змін, уникати формального підходу та за можливості враховувати індивідуальні обставини працівників. Особливо це важливо, бо педагоги транслюють свій емоційний стан дітям;

- з дітьми комунікація має бути максимально чуйною та гнучкою. Варто заохочувати висловлення емоцій, пояснювати складні ситуації доступною мовою, створювати безпечний простір для спілкування та навчання. Важливим є психологічна підтримка дітей, які можуть переживати страх, втрату та невизначеність, особливо коли діти чують сигнал повітряної тривоги, перебувають в укритті;

- з батьками потрібно вести діалог на засадах співпраці, надавати їм актуальну інформацію про освітній процес, роз'яснювати можливі варіанти підтримки дітей. Особливу увагу слід приділяти сім'ям, які опинилися у складних життєвих обставинах (вимушене переселення, втрата житла, мобілізація батьків тощо).

Таким чином, комунікація керівника освітнього закладу під час війни виходить далеко за межі звичайної управлінської діяльності. Вона має стратегічне значення для збереження освітнього процесу, стабільності колективу та психологічного благополуччя всіх учасників навчання.

Фасилітативний лідер повинен використовувати методи активного слухання та конструктивного зворотного зв'язку: прийоми активного слухання, зворотного зв'язку, ведення переговорів і вирішення конфліктних ситуацій (Уварова, 2023). Коротко схарактеризуємо.

Активне слухання є одним із ключових інструментів фасилітативного лідера, оскільки дозволяє виявляти приховані проблеми, встановлювати довіру та сприяти прийняттю зважених рішень. До його основних методів належать: підтвердження уваги (використання кивків, коротких реплік («Розумію», «Це важливо»), зорового контакту для демонстрації зацікавленості); перефразування (повторення основної думки співрозмовника іншими словами, щоб показати, що вона правильно зрозуміла («Ти маєш на увазі, що...?»)); прояснення (уточнення деталей питання («Чи правильно я розумію, що основна проблема полягає в...?»)); віддзеркалення емоцій (висловлення співчуття або підтримки («Розумію, що ця ситуація є для тебе складною»)).

Конструктивний зворотний зв'язок відіграє важливу роль у підвищенні ефективності роботи колективу закладу освіти. Він має бути конкретним («Було б корисно, якби ти детальніше пояснив дітям це завдання») замість «Ти погано пояснив»; збалансованим (поряд із критичними зауваженнями слід зазначати позитивні аспекти роботи); спрямованим на вирішення проблеми, а не на особисту оцінку («Що можемо зробити, щоб покращити цей процес?»).

Конфлікти є невід'ємною частиною будь-якої організації, особливо в умовах стресу та невизначеності. Фасилітативний лідер має використовувати переговорні стратегії, що сприяють конструктивному вирішенню суперечностей: модель «win-win»; техніка «Я-повідомлення»; метод «стоп-емоція»; залучення нейтрального посередника.

Фасилітативний підхід до конфліктів дозволяє не лише вирішити проблему, а й зберегти довіру та сприяти розвитку професійних відносин. Мовленнєві стратегії використовуються для підтримки емоційної рівноваги команди. Мовлення керівника має безпосередній вплив на емоційний стан педагогічного колективу та загальну атмосферу в закладі освіти. Важливо використовувати такі мовленнєві стратегії:

- підбадьорливе та підтримувальне мовлення – акцент на позитивних аспектах, вселення впевненості у колектив («Ви робите неймовірну роботу, і я пишаюся кожним із вас»);

- зниження тривожності через раціональне пояснення ситуації – надання чіткої та зрозумілої інформації без нагнітання («Ми працюємо над тим, щоб адаптувати розклад, і знайдемо оптимальне рішення»);

- гуманістичний підхід – демонстрація розуміння та співчуття («Я знаю, що ця ситуація складна для всіх, але ми разом знайдемо вихід»);

- ритуали комунікації – створення традицій (ранкові зустрічі, слова підтримки, подяка в кінці тижня), які формують позитивний настрій у команді.

Комунікативно-мовленнєві навички є ключовими для ефективного управління освітнім закладом, особливо в умовах воєнного стану. Фасилітативний підхід до управління освітою стає важливим чинником підтримки якості навчання та психоемоційного стану педагогів, учнів і батьків. Подальші дослідження допоможуть виробити інструменти, які зроблять освітнє середовище більш стійким і готовим до викликів майбутнього.

Література

Гоч П. Що таке та для чого директору школи фасилітація: дієві поради. 2020. URL : <http://surl.li/dgvee>

Зімакова Л., Тупиця О., Жданюк Л. Дистанційне навчання дітей дошкільного віку на засадах партнерської педагогіки під час воєнного стану. Педагогічні науки. Науковий журнал. 2022. № 79. С.92-100. <http://surl.li/dgvgy>

Zimakova L., Tupytsya O., Zhdaniuk L. Wartime and Distance Learning for Preschool Children on the Basis of Partner Pedagogy, American Journal of Education and Information Technology. Volume 6, Issue 1, June 2022, pp. 53-60.

Уварова А. Фасилітація: як і для чого? 2023. URL : <http://surl.li/dgvem>

COMMUNICATIVE AND SPEAKING SKILLS OF A FACILITATIVE LEADER OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION IN MARTIAL LAW CONDITIONS

Liliya ZIMAKOVA

PhD in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Preschool Education at Poltava V. G. Korolenko National pedagogical University; Poltava; Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-8066-5181>

Oleksandr TUPYTSYA

PhD in Philology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Germanic Philology and Translation at National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"; Poltava; Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-6329-7011>

Natalija KOVALEVSKA

PhD in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Preschool Education at Poltava V. G. Korolenko National pedagogical University; Poltava; Ukraine
<https://orcid.org/0000-0003-1149-4109>

In the martial law conditions, education in Ukraine has faced unprecedented challenges that require not only organisational efficiency but also a high-level of communication skills from the heads of educational institutions. The unstable situation, psychological tension among the educational process participants and necessity of quick decision-making demand specific requirements for leadership in education. In such conditions, a facilitative leader has a key role in ensuring team

consolidation, effective interaction and educational process support. The facilitative leader not only organises the work of the institution, but also creates a favourable communication environment that helps to reduce anxiety and ensure the sustainability of the educational system. Particular attention is given to communication and speaking skills, which allow the leader to adapt communication style to the needs of the educational process participants and circumstances. The study of this topic is important for understanding the mechanisms of effective interaction in the educational environment in wartime conditions.

The purpose of this article is to analyse and identify the key communicative and speaking skills of the head of an educational institution that facilitate the educational process stability and psychological comfort of participants in martial law conditions.

Facilitative leadership in education is a management style based on the principles of support, involvement and effective communication. The facilitative leaders not only coordinate the educational institution's work, but also create a space for open dialogue, cooperation and constructive interaction between all participants in the educational process. Their main task is not to impose solutions, but to help teachers, students and parents find the best ways of development and adaptation to change (Goch, 2021).

Successful facilitative leadership is impossible without advanced verbal and non-verbal communication skills. Verbal communication includes clear, understandable and logically structured speech that motivates, informs and directs. It is important to use simple, understandable language, avoiding complex bureaucratic phrases, especially in crisis situations. Non-verbal communication, in its turn, includes gestures, facial expressions, voice tone and eye contact, which help convey an emotional message, inspire trust and create an atmosphere of support. For example, a calm voice, open posture, and friendly facial expression help reduce tension in the team.

The facilitative leader has to be proficient in the art of empathetic listening, which involves active attention to the interlocutor, and the ability to notice not only the content of what is said but also hidden emotions. This allows the leader to better understand the problems of teachers and children, support them and find the best solutions. The use of open-ended questions ('What do you think about this situation?', 'How would you suggest solving the problem?') helps to engage the interlocutor in discussion, develop critical thinking and encourage joint decision-making. Reflective speaking, which consists of rephrasing what the interlocutor has said ('Do I understand correctly that you are worried about...?'), helps to clarify the conversation content and ensures mutual understanding (Uvarova, 2023).

During the martial law conditions, the level of stress among teachers, children and parents is extremely high, so it is important to use positive communication to stabilise the emotional state. Encouraging words, emphasising the strengths of the staff and expressing appreciation for their work can help reduce anxiety and build trust. For example, instead of criticism, it is better to use a constructive approach: 'You're doing a great job of adapting lessons to the new environment, let's think about ways to improve it even further'. Moreover, it is important to spread positive news and success stories that motivate and give confidence.

The martial law has created radically new conditions for communication in education, forcing teachers to quickly adapt to changes, ensuring the stability of the educational process and emotional support for participants. Flexibility, efficiency and clarity of communication strategies have become especially important during this period of time, allowing heads of educational institutions to effectively respond to challenges and maintain communication with teachers, students and parents. Communication has acquired specific features, styles and forms, in particular, it has become distanced, characterised by crisis communication and emotional support (Zimakova, Tupytsia, Zhaniuk, 2022, p. 94).

The martial law has significantly strengthened the role of remote communication, making it the main way of interaction in the educational environment. The use of online platforms (Google Meet, Zoom, Microsoft Teams) has become extremely important for holding meetings, educational lessons and consultations. Messengers (Viber, WhatsApp) allow for quick exchange of information, and social media (Facebook, Instagram) help to maintain communication with the public and quickly

inform about any changes. The facilitator has to take these aspects into account and arrange communication in a way that ensures maximum accessibility and clarity for everyone the information (Zimakova, Tupytsia, Zhdaniuk, 2022).

In the conditions of uncertainty, the head of the educational institution has to follow a clear crisis communication strategy. It includes: prompt informing (quick and credible delivery of important information to teachers, children and parents (changes in the school schedule, safety measures, available support resources); panic prevention (communication should be calm, balanced, structured; without panic and negative scenarios; focus on specific actions and decisions); motivational messages (words of support, expressing gratitude to the staff and children for their work in difficult conditions, emphasising the importance of education for the country's future). Inspirational messages help to increase motivation and psychological resilience).

Communication in times of war should take into account the emotional state of each category of participants of the educational process:

- it is important to create a dialogue with teachers based on the principles of trust, support and openness. Due to the increased level of stress, the leader has to help the staff adapt to the changes, avoid a formal approach and take into account the individual circumstances of the employees whenever possible. This is especially important because teachers transmit their emotional state to children;

- communication with children should be as responsive and flexible as possible. It is important to encourage the expression of emotions, explain difficult situations with simple language, and create a safe space for communication and learning. Providing psychological support to children who may be experiencing fear, loss and uncertainty is especially important, especially when they hear the air raid alarm and staying in a shelter;

- a dialogue with parents should be conducted on the basis of cooperation, providing them with up-to-date information about the educational process, explaining possible options for supporting children. Particular attention should be paid to families in difficult life circumstances (forced resettlement, loss of housing, parental mobilisation, etc.)

Therefore, the communication of the head of an educational institution during wartime goes far beyond the limits of ordinary management activities. It is strategically important for the preservation of the educational process, the stability of the team and the psychological well-being of all educational participants.

The facilitative leader should use the methods of active listening and constructive feedback: active listening, feedback, negotiation and conflict resolution techniques. Here is a brief description.

Active listening is one of the key tools of a facilitative leader, as it helps to identify hidden problems, establish trust and facilitate making well-considered decisions. Its main methods include: confirming attention (using nods, short remarks ('I understand', 'This is important'), eye contact to demonstrate interest); rephrasing (repeating the main idea of the interlocutor in other words to show that it is understood correctly ('Do you mean that...?')); clarification (clarifying the details of the question ('Do I understand correctly that the main problem is...?')); reflection of emotions (expressing sympathy or support ('I understand that this situation is difficult for you')).

Constructive feedback has an important part in improving the work efficiency of the educational institution's staff. It should be: particular ('It would be helpful if you explained this task to the children more detailed' instead of 'You are not explaining it well'); balanced (positive aspects of work should be mentioned alongside critical remarks); aimed at solving a problem, and not at personal assessment ('What can we do to improve this process?')

Conflict is an unavoidable part of any organisation, especially in times of stress and uncertainty. The facilitative leader should use negotiation strategies that promote constructive resolution of disagreements: the win-win model; the I-message technique; the stop-emotion method; and the involvement of a neutral mediator.

A facilitative approach to conflicts allows not only to solve the problem, but also to maintain trust and promote the development of professional relationships. Speech strategies are used to maintain the emotional balance of the team. The leader's speech has a direct impact on the emotional

state of the teaching staff and the general atmosphere in the educational institution. It is important to use the following speech strategies:

- encouraging and supportive speech - focus on positive aspects, instill confidence in the team ('You are doing an incredible job, and I am proud of each of you');

- reducing anxiety through rational explanation of the situation - delivering clear and understandable information without pressure ('We are working to adapt the schedule and will find the best solution');

- humanistic approach - demonstration of understanding and empathy ('I know this situation is difficult for everyone, but we will figure out a solution together');

- communication rituals - creating traditions (morning meetings, words of support, gratitude at the end of the week) that create a positive mood in the team.

Communicative and speaking skills are key to the effective education institution management, especially in martial law conditions. The facilitative approach to education management is becoming an important component of maintaining the quality of education and the psycho-emotional state of teachers, students and parents. Further research will help develop tools that will make the educational environment more sustainable and ready for the challenges of the future.

References

Goch P. What is facilitation and why a school principal needs it: effective tips. 2020. URL : <http://surl.li/dgvee>.

Zimakova L., Tupytsia O., Zhdaniuk L. Distance learning of preschool children on the basis of partnership pedagogy during martial law conditions. Pedagogical sciences. Scientific journal. 2022. № 79. P.92-100. <http://surl.li/dgvgv>

Zimakova L., Tupytsya O., Zhdaniuk L. Wartime and Distance Learning for Preschool Children on the Basis of Partner Pedagogy, American Journal of Education and Information Technology. Volume 6, Issue 1, June 2022, pp. 53-60.

Uvarova A. Facilitation: how and why? 2023. URL : <http://surl.li/dgvem>.