



для учасників тренінгу

«ЯК ЕФЕКТИВНО СПЛАНУВАТИ ТА ПРОВЕСТИ ДІАЛОГ»

{ Робочий зошит }

Київ - 2019

Тренінг розроблено авторським колективом у складі А. Горової, М. Єлігулашвілі, О. Копіної у межах проекту «Діалог заради реформ і суспільного єднання в Україні» Координатора проектів ОБСЄ в Україні за фінансової підтримки Уряду Болгарії, Міністерства міжнародних справ Канади, Уряду Литви, Ліхтенштейна, Нідерландів, Німеччини, Норвегії, Сполученого Королівства Великої Британії і Північної Ірландії, Сполучених Штатів Америки, Японії.

Навчання відбувається у рамках продовження освітньої діяльності з підготовки мережі фасилітаторів діалогів, започаткованої онлайн-курсом «Як ефективно спланувати та провести діалог», авторами якого є А. Горова, К. Гусєва, М. Єлігулашвілі, В. Канєвська, О. Кашкарьова, Р. Коваль, П. Козелецький, О. Копіна, О. Мітьков, О. Овчаренко, С. Петрова, Д. Проценко, А. Старовойтова, І. Терещенко.

Погляди, думки, висновки та інша інформація, наведені у цьому документі, не були надані та не обов'язково схвалені Організацією з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ), якщо ОБСЄ не є чітко вказана як автор цього документу.

ЗМІСТ

ТРЕНІНГ	4
ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ	6
КОНФЛІКТ. ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ	9
ПОЗИЦІЇ. ІНТЕРЕСИ. ПОТРЕБИ	11
КАРТОГРАФІЯ КОНФЛІКТУ	14
ШАБЛОН ОПИСУ КОНФЛІКТУ	18
ІНДИВІДУАЛЬНА РЕФЛЕКСІЯ ДНЯ I	19
ДІАЛОГ	20
ПРОЦЕС ДІАЛОГУ	21
КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ	23
ПОПЕРЕДНІ ЗУСТРІЧІ З УЧАСНИКАМИ	31
ІНДИВІДУАЛЬНА РЕФЛЕКСІЯ ДНЯ II	33
ПІДГОТОВКА ДО ДІАЛОГУ	34
ДИЗАЙН ДІАЛОГУ	35
СТРУКТУРА ДІАЛОГОВОЇ ЗУСТРІЧІ	37
ПЛАН ПРЕЗЕНТАЦІЇ КОМАНД	38

ПРО ТРЕНІНГ

Тренінг побудований на практичних вправах, які допоможуть учасникам актуалізувати свої знання з онлайн-курсу, в рамках кейсів та інтерактивних вправ попрацювати з конфліктними ситуаціями, спробувати підготувати діалог, провести діалогову зустріч.

Завдання тренінгу:

- поглибити рівень знань про діалог;
- відпрацювати ключові навички, необхідні для управління конфліктом, підготовки і проведення діалогу;
- підвищити рівень володіння комунікативними навичками, які допомагають налагодити ефективне, плідне спілкування під час фасилітації діалогів / групових обговорень.

У результаті тренінгу учасники дізнаються:

- як розпізнати конфлікт, провести його аналіз;
- про умови інтервенції у конфлікт за допомогою діалогу;
- що необхідно для розбудови діалогового процесу;
- як готуватися до діалогу, діалогової зустрічі та що робити після діалогу;
- складові роботи з громадою, у якій планується проводити діалог;
- що є критеріями успішності діалогу, що має бути його результатом;
- про комунікативні навички та техніки, необхідні для налагодження порозуміння та можливої взаємодії між учасниками діалогу.

У рамках практичних сесій кожен разом із командою зможе:

- завдяки навчальному кейсу пройти всі етапи роботи з конфліктом у громаді: від знайомства з конфліктом до симуляції діалогової зустрічі;
- обрати та провести аналіз актуального для команди конфлікту з життя реальної громади, усвідомити можливості діалогу як інструменту втручання у цей конфлікт, продумати план із підготовки, організації діалогу, запланувати його результати, розробити дизайн, передбачити форс-мажорні обставини і сценарії їхнього розв'язання.

Для кого цей тренінг:

- для представників громадського та корпоративного секторів, які зіштовхуються з необхідністю втручатися у конфлікти, опановують новітні методи роботи з конфліктом;
- для викладачів, тренерів, які використовують діалогові елементи у своїй роботі з аудиторіями;
- для громадських активістів, реформаторів, які цікавляться темою діалогу для підвищення ефективності своєї діяльності;
- для громадян будь-якого віку та професії, які цікавляться темою діалогів для власних потреб.

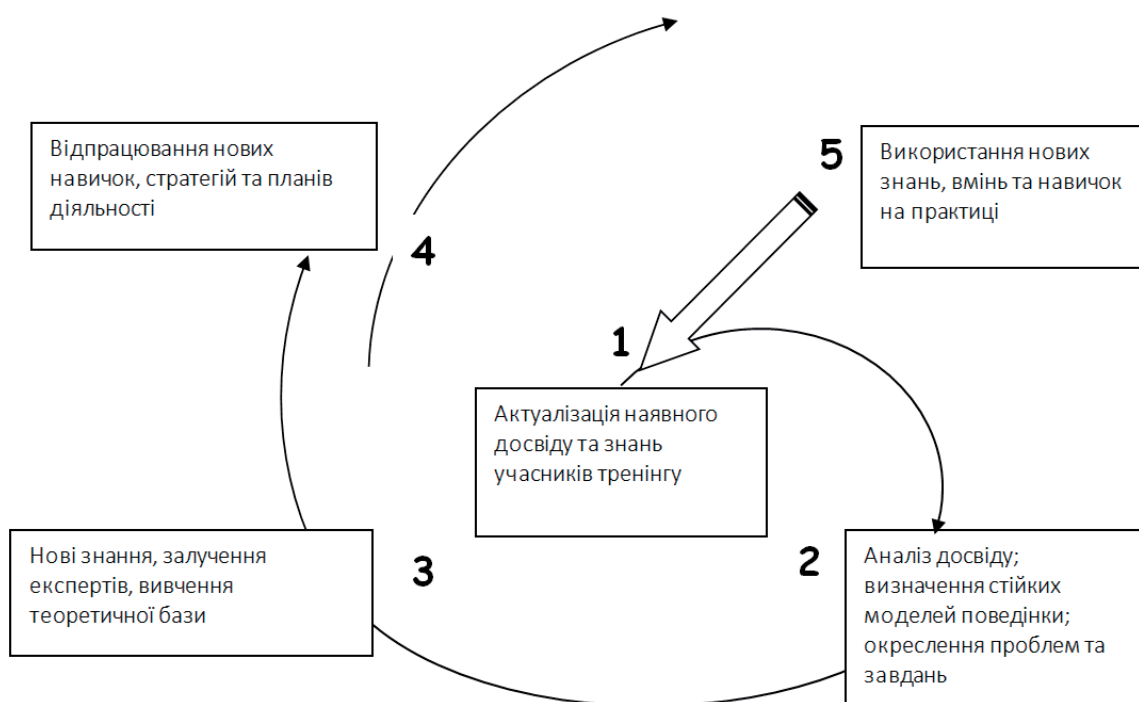
Сфери застосування отриманих знань та навичок:

- робота з прихованими та явними конфліктами у громаді, в організаціях;
- підготовка та проведення групових обговорень з гострих, спірних питань;
- супровід інструментів/заходів місцевої демократії.

Навчальна модель

Тренінг проводиться за моделлю залученого навчання, що дозволяє актуалізувати стереотипи поведінки в конфліктних ситуаціях та досягти усвідомлених змін щодо вибору стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях та застосування співробітницького підходу. Близько 90% тренінгу присвячено відпрацюванню практичних навичок і проходить у форматі рольових ігор, роботи в малих групах та практичних вправ.

Модель залученого навчання



ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ

«ЯК ЕФЕКТИВНО СПЛАНУВАТИ ТА ПРОВЕСТИ ДІАЛОГ»

ДЕНЬ 1

Тривалість	Тема	Вправа
Сесія 1. Вступна частина. Актуалізація знань про діалог (в тому числі отриманих під час онлайн-курсу) Ціль: познайомити учасників між собою, актуалізувати мету та завдання тренінгу, узгодити принципи взаємодії. Тривалість: 1 год. 30 хв.		
35 хв.	Вступна частина. Знайомство	«Якщо б про мене знімали фільм...»
15 хв.	Правила і принципи спільної роботи	«Атмосфера безпеки». Робота в трійках
40 хв.	Актуалізація досвіду учасників та формулювання запиту на навчання	«Пиріг». Індивідуальна робота
Сесія 2. Поняття «конфлікт» Ціль: актуалізувати знання учасників про конфлікт, основні підходи до його вирішення, сформувані усвідомлення різниці між позиціями, інтересами, потребами. Тривалість: 1 год. 30 хв.		
30 хв.	Розуміння конфлікту. Підходи та стилі поведінки в конфлікті	«Швейцар». Робота в двійках. Групове обговорення. Інформаційне повідомлення
30 хв.	Розуміння підходів до вирішення конфліктів	Переваги та недоліки підходів до вирішення конфліктів. Робота в малих групах
30 хв.	Позиції, інтереси, потреби в конфлікті. Знаходження «зон спільності»	Схема «Айсберг». «Молочний кооператив». Робота в малих групах
Сесія 3. Етапи розвитку конфлікту, сходина ескалації за Ф. Глазлом та Х. Броделем. Інтервенції в конфлікт. Діалог як інтервенція в конфлікт Ціль: сформувані розуміння особливостей розвитку конфлікту та видів інтервенцій на певних етапах ескалації, розуміння діалогу як інтервенції в конфлікт. Тривалість: 1 год. 30 хв.		
1 год. 30 хв.	Етапи ескалації конфлікту, види інтервенцій. Діалог	Ескалація конфлікту та інтервенція. Відео. Міні-лекція. Робота в групах. Групове обговорення
Сесія 4. Аналіз конфлікту: картографія Ціль: сформувані навички аналізу конфлікту. Тривалість: 1 год. 30 хв.		
1 год. 15 хв.	Аналіз конфлікту. Картографія	Картографія конфлікту. Міні-лекція. Робочі групи «Діалог у громаді» Інформаційне повідомлення
15 хв.	Підбиття підсумків дня	«Одне слово, що для мене відображає цей день»

ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ

«ЯК ЕФЕКТИВНО СПЛАНУВАТИ ТА ПРОВЕСТИ ДІАЛОГ»

ДЕНЬ 2

Тривалість	Тема	Вправа
Сесія 1. Діалог Ціль: актуалізувати знання групи про діалог: суть, принципи та цінності. Тривалість: 1 год. 30 хв.		
30 хв.	Огляд попереднього дня	«Вгадай що»
60 хв.	Діалог: суть, цінності, принципи	«Розвінчання міфів»
Сесія 2. Етапи діалогового процесу, завдання діалогера / фасилітатора. Комунікативні навички ведучого Ціль: сформулювати розуміння діалогу як процесу та визначити завдання діалогера / фасилітатора на кожному етапі. Надати базові знання про комунікативні навички. Тривалість: 1 год. 30 хв.		
60 хв.	Діалог як процес: етапи та задачі діалогера / фасилітатора	«Завдання діалогера / фасилітатора на кожному етапі процесу діалогу». Робота в групах
15 хв.	Комунікативні навички діалогера / фасилітатора	«Чия куля більша?»
15 хв.	Уважне / неувважне слухання в роботі діалогера / фасилітатора	Техніка «Кільце»
Сесія 3. Комунікативні навички діалогера / фасилітатора. Попередня зустріч Ціль: актуалізувати вербальні та невербальні інструменти ефективної комунікації, які використовує діалогер / фасилітатор. Сформулювати розуміння структури попередньої зустрічі з учасниками діалогу. Тривалість: 1 год. 30 хв.		
30 хв.	Формулювання запитань	«Коректор»
30 хв.	Повернення сенсів	«Змійка»
30 хв.	Попередня зустріч з учасниками діалогу. Структура	Критерії відбору учасників. Структура попередньої зустрічі. Підготовка до симуляції
Сесія 4. Практика ведення попередньої зустрічі з учасниками діалогу Ціль: відпрацювати комунікативні навички діалогера / фасилітатора. Отримати базові навички ведення попередньої зустрічі. Тривалість: 1 год. 30 хв.		
1 год. 10 хв.	Попередня зустріч з учасниками діалогу. Практика	Навчальний кейс «Опорна школа». Симуляція
20 хв.	Підбиття підсумків дня	«Що нового я дізнався про діалог». Робочі групи «Діалог у громаді»

ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ

«ЯК ЕФЕКТИВНО СПЛАНУВАТИ ТА ПРОВЕСТИ ДІАЛОГ»

ДЕНЬ 3

Тривалість	Тема	Вправа
Сесія 1. Дизайн діалогу та діалогової сесії Ціль: сформувані розуміння особливостей дизайну діалогу, стратегічних характеристик процесу та основних складових роботи з громадою, де проходить діалог. Сформувані навички складання плану діалогової сесії. Тривалість: 1 год. 30 хв.		
30 хв.	Огляд попереднього дня	«Ідеальна планета»
40 хв.	Дизайн процесу діалогу	«Системний підхід до дизайну діалогового процесу». Робочі групи «Діалог у громаді»
20 хв.	Структура діалогової сесії	Розробка плану зустрічі. Навчальний кейс «Опорна школа»
Сесія 2. Фасилітація діалогової сесії Ціль: відпрацювані навички фасилітації діалогової зустрічі. Тривалість: 1 год. 30 хв.		
1 год. 30 хв.	Фасилітація діалогової сесії. Практика	Навчальний кейс «Опорна школа». Фасилітація Інформаційне
Сесія 3. Інформування громади, де проходить діалоговий процес. Презентація командних кейсів Ціль: сформувані розуміння особливостей інформаційного супроводу діалогових процесів. Планування практичного застосування отриманих знань та навичок у професійній / громадській діяльності. Тривалість: 1 год. 30 хв.		
30 хв.	Інформаційний супровід діалогового процесу	«Літальний плакат». Квадрат аналізу альтернатив
60 хв.	Інтеграція отриманого досвіду в практику	«Діалог у громаді». Презентації командних кейсів
Сесія 4. Діалог як системна практика. Завершення тренінгу Ціль: сформувані розуміння практики діалогу як підходу / системної методології. Підбити підсумки тренінгу, дати зворотний зв'язок групі та тренерам. Тривалість: 60 хв.		
30 хв.	Складові успішного діалогового процесу	Успіх діалогу. Дискусія з використанням карток
60 хв.	Підбиття підсумків тренінгу	Заключне коло. «Пироги та побажання»

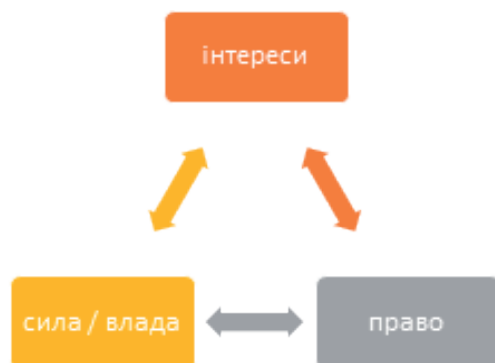
КОНФЛІКТ. ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ

«**Конфлікт – це стосунки** між двома або більше сторонами (людьми і групами), які мають (або думають, що мають) несумісні уявлення про те, як досягти бажаного».

«**Життя кожного з нас наповнене конфліктами.** Вони присутні всюди: в організаціях, які не визначилися зі стратегією або розподілом ролей; у спільнотах, розділених за ознакою раси, рівня економічного розвитку, релігії або політики; в сім'ях, яких роз'єднують хронічні війни між батьками і дітьми чи братами і сестрами; в країнах, що розриваються на частини громадянськими війнами. Якщо до цих «гарячих» конфліктів (які виражають себе в сильних емоціях і явній напрузі) додати «холодні» (пригнічені емоції, напружене мовчання і невидимий стрес), то доводиться визнати, що конфлікт є частиною життя кожного з нас...».

«**Конфлікт – ширше, ніж просто спалах,** загострення, відкрита боротьба. Адже все приховане – це лише прояви відкритої, найгострішої фази конфлікту, так званої «кризи», через що широкий загал прирівнює конфлікт як явище саме до етапу «кризи».

Підходи до вирішення конфлікту



Пригадайте та поміркуйте, виходячи з чого Ви чи Ваші близькі підходять до вирішення конфлікту, що рухає учасниками конфлікту.

Зазвичай, можна спостерігати, що учасники намагаються собі та іншим довести, хто сильніший чи правіший, тобто свідомо чи підсвідомо обирається **підхід сили (влади) чи права (закону)** при взаємодії у конфлікті.

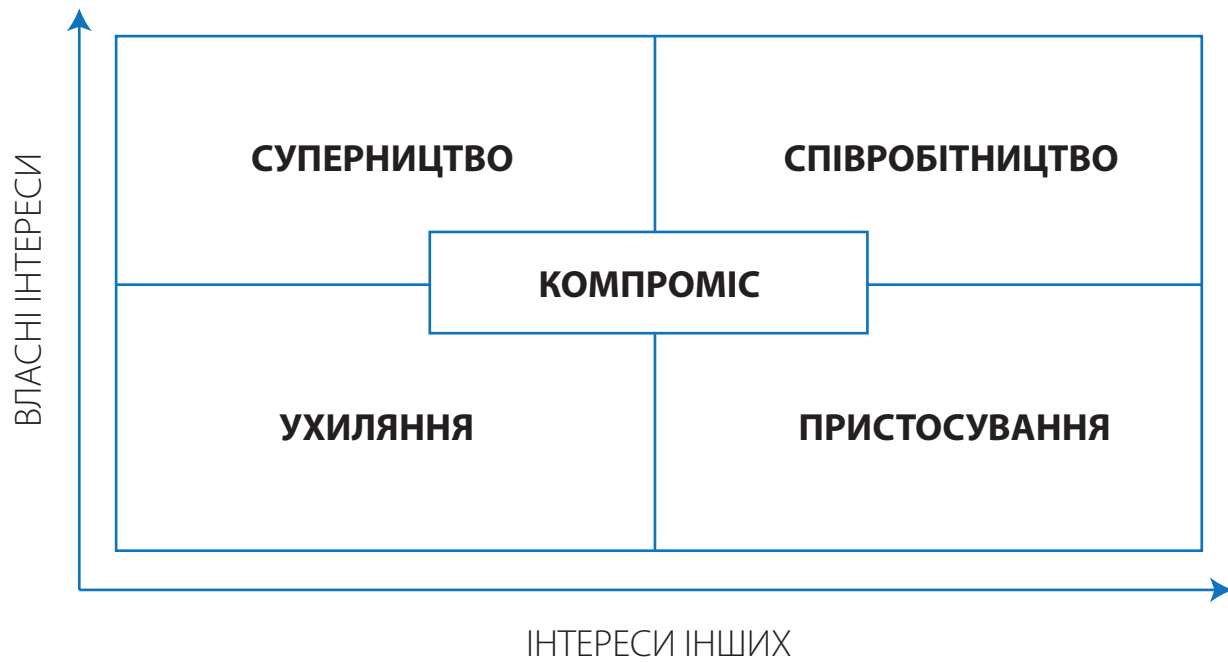
Далеко не завжди ще сторони вміють зосередитися на інтересах та потребах одне одного, аби обрати **підхід вирішення конфлікту, заснований на інтересах.**

Сила (влада) – це здатність примусити кого-небудь зробити щось, чого він не зробив би в іншому випадку. Влада може бути дана силою зброї, позицією в ієрархії, харизмою або залякуванням. Силою можна зупинити/заморозити конфлікт, але завжди залишаються жертви, у міжгрупових конфліктах часто наступне покоління (через 17-18 років) повертається до замороженого конфлікту.

Право (закон) працює допоки той, хто приймає рішення, має авторитет. Право зазвичай легалізує підхід сили або може закріпити домовленість, досягнуту в результаті дослідження інтересів.

Підхід з урахуванням інтересів – рішення, що максимально враховує інтереси сторін, і стосунки між сторонами зберігаються.

СІТКА ТОМАСА – КІЛМЕНА



ПОЗИЦІЇ. ІНТЕРЕСИ. ПОТРЕБИ

Те, що особі небайдуже, або є бажаним:

- Потреби
- Бажання
- Турботи
- Страхи

Вони лежать в основі позицій особи і реалізуються через вимоги та початкові заяви.

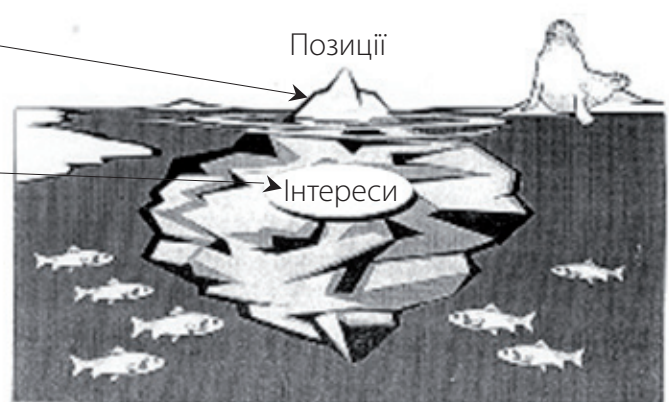
СХЕМА «АЙСБЕРГ»

Позиції (вимоги, ЩО люди кажуть, чого вони хочуть...)

Інтереси, потреби, відчуття (ЧОМУ люди хочуть, що вони кажуть...)

Ключ до успіху – переключити дискусію від позицій до потреб та інтересів.

Найпростіше зробити – це поставити запитання: «Чому?»



Напишіть власне розуміння:

ПОЗИЦІЇ – це

ІНТЕРЕСИ – це

ПОТРЕБИ – це

Опис ситуації «Молочний кооператив»

У сільській громаді неурядова організація, яка виконує проект із розвитку с/г бізнесу і самозайнятості населення, запропонувала селянам створити молочний кооператив. Одна група селян має корів, друга – машини для перевезення молока, третя – пасовище. А в голови сільради є комп’ютер, двоє онуків (бухгалтер та маркетолог). У кожній з груп у грошовому еквіваленті – рівні долі статутного капіталу.

Донор, який підтримує проект неурядової організації, готовий надати кошти на холодильники, обладнання для первинної переробки. АЛЕ. Донор вимагає, щоб всі члени кооперативу внесли по 10% від вартості обладнання – 500 євро. Це чималі кошти для селян, в яких немає постійної роботи, а ринок збуту – сусіднє місто – опинилося у зоні військового конфлікту. Члени потенційного кооперативу налаштовані віддавати свою “частку” готовою продукцією. Однак це донора не влаштовує. Кооператив – єдина надія на заробіток, бо роботи в селі немає.

	ПОЗИЦІЇ	ІНТЕРЕСИ	ПОТРЕБИ
Селяни			

Голова сільради / родичі

Громадська організація			
-------------------------------	--	--	--

Донор

9 СХІДЦІВ ЕСКАЛАЦІЇ ЗА Ф. ГЛАЗЛОМ ТА Х. БРОДЕЛЕМ



Стратегії роботи з конфліктом / Види інтервенцій

- Попередження конфлікту має на меті запобігти конфлікту, ескалації насильства.
- Замороження конфлікту – ситуація у стосунках між сторонами, коли призупиняються або припиняються насильницькі дії без досягнення / підписання мирних домовленостей. Заморожені конфлікти створюють ризики для безпеки на регіональному та міжнародному рівнях.
- Урегулювання конфлікту зосереджене на припиненні насильницьких дій через досягнення мирних домовленостей. Це стратегія роботи з відкритим конфліктом, в її рамках з'ясовуються несумісні цілі сторін конфлікту, які лежать в основі насильства.
- Розв'язання конфлікту сфокусоване на причинах конфлікту та формує процеси побудови нових тісних стосунків між конфліктними сторонами.
- Трансформація конфлікту звертається до соціальних та політичних витоків конфліктів та перетворює негативну енергію війни на позитивні соціальні та політичні зміни. Ця стратегія веде сторони до сталих домовленостей, потребує від них довгострокових і багатосторонніх зобов'язань.

КАРТОГРАФІЯ КОНФЛІКТУ

Картографія конфлікту – це метод графічного відображення конфлікту, коли сторони розташовуються залежно від їхнього ставлення до проблеми і одна до одної. Якщо люди з різними думками спільно картографують свою ситуацію, вони більше дізнаються про досвід і сприйняття одне одного.

Як укласти карту конфлікту?

1. Вирішіть, що ви хочете нанести на карту, в який момент і з якої точки зору. Оберіть певний момент у ситуації. Якщо ви спробуєте створити карту цілої історії регіонального політичного конфлікту, для досягнення результату вам доведеться витратити дуже багато часу, він буде таким громіздким і складним, що практично не зможе використовуватися на практиці.

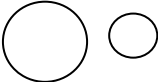

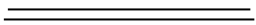
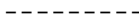


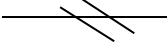
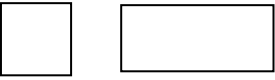

Часто виявляється корисним скласти кілька карт однієї й тієї ж ситуації з різних позицій і подивитися, як різні сторони її сприймають. Це буде хорошим тренуванням у роботі з конфліктом, щоб зрозуміти, наскільки сторони погоджуються з вашим баченням їхніх взаємин.

2. Не забудьте помістити на карту самих себе і свою організацію. Розміщення себе на карті нагадує, що ви є частиною ситуації, а не поза нею, навіть коли її аналізуєте. Вас і вашу організацію інші сприймають певним чином. Ви можете мати контакти чи зв'язки, котрі відкривають можливості для роботи зі сторонами конфлікту.

3. Картографування динамічне відображає певний момент у мінливій ситуації й показує шлях до дії. Цей тип аналізу має запропонувати нові можливості. Що можна зробити? Хто може зробити це найкраще? Який момент найкраще для цього підходить? Що ми хочемо бачити внаслідок?

Працюючи над картою конфлікту, слід постійно ставити собі ці запитання.

4. Крім «об'єктивних» аспектів, корисно картографувати проблеми між конфліктними сторонами та обмірковувати їхні позиції. Чому існує конфлікт? Яка думка конфліктних сторін стосовно інших груп у ситуації? Хто яку ціну платить? Хто потенційно може вплинути? Який зараз баланс сил?

<p>КЛЮЧ: у картуванні ми використовуємо певні позначення. Ви можете придумати власні</p>	 <p>Кола позначають сторони ситуації: відносний розмір = сила у даному питанні</p>	 <p>Прямі лінії позначають зв'язки, тобто досить близькі відносини</p>
 <p>Подвійна сполучна лінія позначає альянс</p>	 <p>Пунктирні лінії позначають неформальні або періодичні зв'язки</p>	 <p>Стрілки позначають домінуючий напрям впливу або діяльності</p>
 <p>Блискавкоподібні лінії (кардіограма) позначають розбіжність, конфлікт</p>	 <p>Подвійна лінія (як стіна), проведена через лінії, позначає перерваний зв'язок</p>	 <p>Квадрат або прямокутник позначає проблему, тему або щось інше (не людину)</p>
 <p>Тінь позначає зовнішні сторони, які впливають на ситуацію, але безпосередньо не залучені</p>	<p>Для окремих випадків можна використовувати різні кольори або типи ліній і фігур. Наприклад, коричневим кольором можна позначити тиск або вплив, а фіолетовим - економічну залежність</p>	

Ознайомтеся з кейсом та спробуйте разом із тренером скласти мапу конфлікту, описати позиції, інтереси, потреби двох-трьох стейкхолдерів.

Навчальний кейс «Опорна школа»

У селах Щасливської об'єднаної територіальної громади людей не на жарт стурбували чутки про реорганізацію і навіть закриття шкіл. Селяни переконані: без школи їхні населені пункти поволі вмиратимуть. Насторожено до освітньої реформи ставляться директори і колективи шкіл, які не впевнені, що перехід на роботу в нову структуру буде прозорим.

У селах Щасливської ОТГ люди готують черговий протест: кількадесят людей із шести сіл, які входять до складу громади, збираються до відділу освіти Щасливської ОТГ за поясненнями щодо майбутньої реформи в освіті, яку планують запровадити вже з 1 вересня. Директори шкіл, педагогічні працівники, батьки школярів та просто активісти сіл, наполягають: про те, що гряде освітня реформа у районі, їм ніхто не повідомляв. Рішення про створення освітнього округу прийняли депутати, не порадившись з громадою. А це є порушенням законодавства. Крім того, у селян є занепокоєння, що дітей довозитимуть на навчання до школи, де буде опорна школа (у с. Щасливе). Відстань — понад 10 кілометрів.

Важливо, що школи всіх сіл Щасливської ОТГ є самодостатніми та укомплектованими. Жодної, де би навчалось менше 25 учнів. Водночас у Щасливській ОТГ опорну школу бачать трохи по-іншому. Як каже начальник відділу освіти, возити дітей у Щасливе нікому не доведеться, бо депутати прийняли рішення про створення освітнього округу на перспективу. Посадовець також наголошує, що нікого з дітей інших сіл не переводитимуть у Щасливе без відповідної на те згоди батьків чи опікунів. Утім, у Положенні про освітній округ, затвердженому Кабінетом міністрів України від 20 січня 2016 року, сказано: «Зарахування (переведення) учнів (вихованців) до опорного закладу та його філії здійснюється відповідно до законодавства та оформлюється наказом керівника опорного закладу».

На сайті МОН щодо цього подано таке уточнення: «Переведення учня з класів філії до класів опорного закладу (чи навпаки) можливе відповідно до Порядку переведення учнів (вихованців) загальноосвітнього навчального закладу до наступного класу, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 14.07.2015 № 762, згідно з рішенням педагогічної ради опорного закладу».

Питання переведення дітей може бути в цій ситуації одним із ключових. Адже кількість учнів опорного закладу (без врахування учнів філій), як правило, має становити не менше 360 осіб. Щасливська школа наразі має 274 учні.

Окрім цього, вже після рішення про створення опорної школи у Щасливській ОТГ було прийнято Положення про відділ освіти Щасливської сільської ради об'єднаної територіальної громади. Одним із пунктів цього документу додали таке: «Відділ освіти, відповідно до покладених на нього завдань, має право надавати в оренду фізичним та юридичним особам майно закладів освіти, яке знаходиться на балансі сільської ради ОТГ та отримувати орендну плату, а також надавати інші платні послуги не заборонені чинним законодавством». Планують чи ні щасливські посадовці віддавати частини шкіл в оренду, наразі достеменно невідомо.

Для вирішення конфлікту в селі прийняте рішення провести діалог між керівництвом ОТГ (у тому числі начальником відділу освіти), директорами сільських шкіл, батьками дітей, які навчаються в селах, що входять до ОТГ. На діалог запрошений представник МОН.

ОПОРНА ШКОЛА

- має статус юридичної особи
- може мати рахунки в органах казначейств, самостійний баланс, штамп та печатку
- як правило, не менше 360 учнів без урахування учнів шкіл-філій
- не менше 3 шкіл-філій
- наявність матеріально-технічної бази (спортивні об'єкти, кабінети фізики, хімії, біології, географії, лабораторій та ін.)
- забезпеченість кваліфікованими педагогічними кадрами
- досвідчений директор

ШКОЛА-ФІЛІЯ

- не є юридичною особою
- як правило, це початкова школа (ЗНЗ I ступеня) або за рішенням засновника - основна школа (ЗНЗ I-III ступенів)
- очолює завідувач філії



ЄДИНИЙ ЗАГАЛЬНООСВІТНІЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПОРНОЇ ШКОЛИ



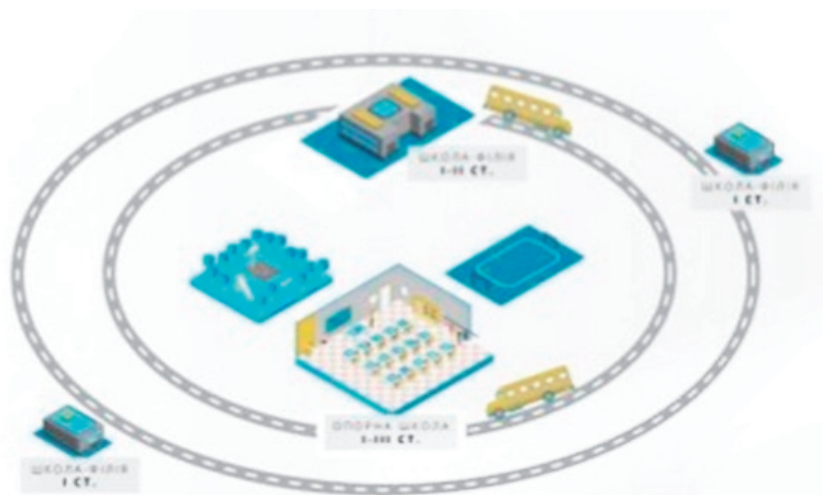
**точкове покращення
матеріального стану
опорної школи**



**пониження ступеня
або закриття
наближених шкіл**



**довезення учнів
шкіл-філій до
опорної школи**



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ



Місце для складання мапи конфлікту за кейсом «Опорна школа»
(малюємо разом із тренером)

ШАБЛОН ОПИСУ КОНФЛІКТУ

ПРАКТИКА. РОБОТА З РЕАЛЬНИМ КЕЙСОМ

Назва:

- Хто є учасниками/сторонами конфлікту? Імена і/або назви
- Чим вони займаються? Сфера інтересів, занять
- Де живуть? Місто, місце
- Чи був якийсь інцидент, який перевів прихований конфлікт у відкриту фазу?
- На якій стадії розвитку знаходиться конфлікт?

	Передумови конфлікту	Активна фаза конфлікту
Процес (опишіть, як і що відбувалося, звертаючи увагу на інтереси сторін)		
Простір / оточення (опишіть, на кого чи на що конфлікт вплинув, чи хто міг спостерігати за його розвитком)		

ДІАЛОГ

Діалог – це в першу чергу глибокий і спланований процес побудови порозуміння між людьми стосовно тих завдань, які вони перед собою поставили, що суттєво відрізняється від багатьох прикладів спілкування, які ми спостерігаємо зазвичай (суперечки, дискусії, дебати, ток-шоу, круглі столи, громадські слухання). Діалог дозволяє уникнути ситуації, де одна сторона виграє, а інша програє, і може допомогти знайти таке рішення, яке задовольнить потреби й інтереси всіх учасників процесу та виведе їх на якісно новий рівень взаємодії.

Діалог - спеціально підготовлений груповий процес, який відбувається за допомогою ведучого-фасилітатора і має на меті покращення розуміння/стосунків між учасниками, а також спрямований на прийняття рішень щодо суспільних дій або вирішення конфлікту у спосіб, що передбачає рівну можливість учасників зустрічі висловлювати власні думки.

ДІАЛОГ

Діалог – це політика, яку формулюють люди для людей. Конфлікти, в яких колективне «я» стає головним, .. вимагають реформи соціальних відносин, політичної системи і суспільних цінностей і установок. Для того, щоб почати рух в цьому напрямку, діалог є найкращим форматом, тому що:

- перешкоджає спрощенню ситуації, не дає зупинитися на найпершому прийнятному рішенні;
- допомагає розкрити невидимі аспекти конфлікту або рішення;
- дозволяє обговорювати проблеми по суті, тому що всі емоції приймаються як законні та обґрунтовані, гуманізм діалогу вивільняє енергію для раціонального міркування;
- розширює тимчасові рамки соціальних змін, дозволяє планувати і вибудовувати стратегії;
- руйнує бінарність протистояння, диктат формальної групової належності, дозволяючи розкрити різноманітність думок.

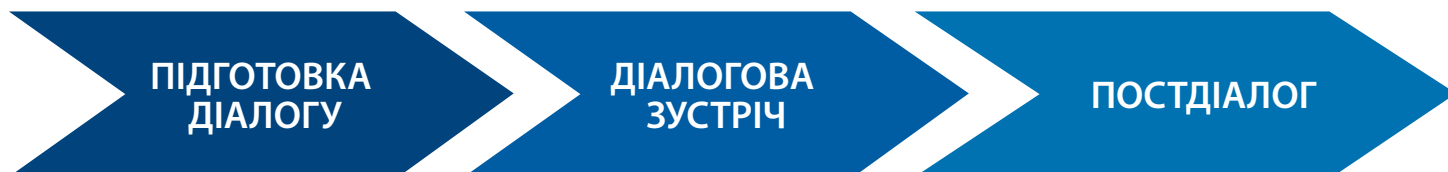
Діалог не замінює закон, формальну політику або інститути громадської безпеки. Діалог відкриває можливості сторонам конфлікту розробляти і тестувати форми співіснування в суспільстві. А це і є політика, побудована людьми для людей.

Діалог як процес потребує поетапного руху, який починається з аналізу: ретельного вивчення ситуації, що склалася, складання карти конфлікту. Після цього – визначення критеріїв відбору потенційних учасників діалогу, хто з них може бути зацікавленим в участі в діалозі. Далі – осмислення цілей діалогу, бажаного результату. Розробка дизайну процесу діалогу: чи це буде тільки одна зустріч або декілька впродовж тривалого часу (якого періоду), якою мати бути група учасників за чисельністю, які потенційні теми можуть дати старт діалогу. Хто має запрошувати учасників на зустрічі, і яким має бути головний меседж, щоб їх зацікавити. Необхідно скласти попередній план діалогової зустрічі, усвідомити, які комунікативні прийоми допоможуть учасникам почувати себе безпечно, включитися в розмову, вільно говорити про свої інтереси та потреби. Після зустрічі необхідно провести ретельний аналіз обговорення, запланувати наступну зустріч або діяти за планом, який розробила сама група для подальшої роботи з конфліктом.

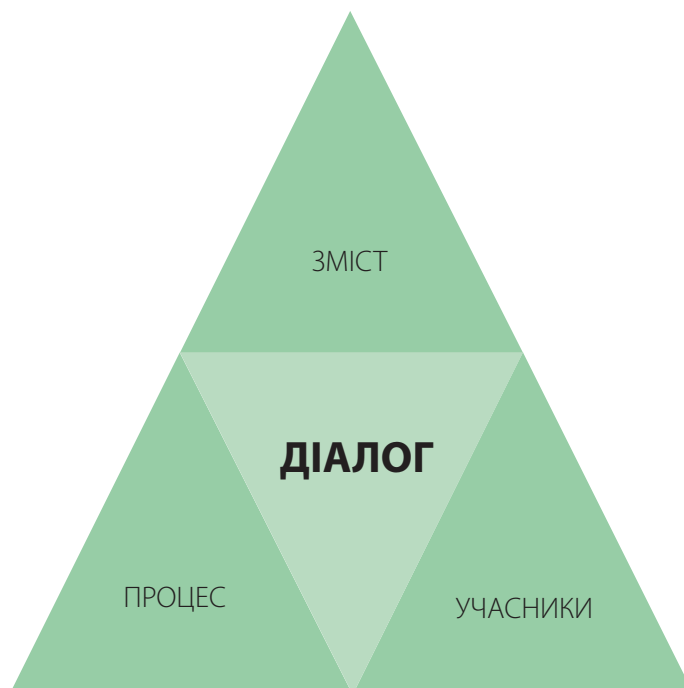
ПРОЦЕС ДІАЛОГУ

Діалоговий процес складається з трьох основних етапів:

1. Підготовка діалогу – усе, що відбувається ДО спільної зустрічі учасників.
2. Діалогова зустріч / сесія / серія сесій – усе, що відбувається ПІД ЧАС спільної зустрічі / зустрічей учасників.
3. Постдіалог – усе, що відбувається ПІСЛЯ спільної зустрічі учасників.



На кожному етапі процесу діалогу необхідно зважати на три ключові сфери: зміст, процес, учасники (або 3Л: люди, логіка, логістика).



ПРОЦЕС ДІАЛОГУ: ЕТАПИ ТА ЗАВДАННЯ

Які завдання необхідно вирішити на кожному етапі процесу діалогу з огляду на зміст, учасників та процес, щоб відбувся успішний / результативний діалог?

Завдання на етапі:	Зміст	Учасники	Процес
1. Підготовки діалогу			
2. Проведення діалогової зустрічі			
3. Після-діалогового супроводу			

КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ

Ефективність комунікативних навичок ведучого залежить, з одного боку, від рівня здатності розуміння своїх емоцій і потреб і здатністю керувати собою, і, з іншого боку, від рівня здатності розуміння емоцій і потреб інших і здатністю управляти стосунками з іншими.

Зверніть увагу, що управляти не іншими, а стосунками з іншими. В онлайн-курсі ми ознайомилися з такими навичками ефективної комунікації:

- Відділення фактів від думок
- Переказ, повернення сенсу
- Робота з емоціями
- Емпатійне слухання
- Уміння працювати з боєм учасників
- Робота з питаннями
- Питання на прояснення:
- Резюмування
- Рефреймінг / зміна рамки, фокусу і перефразування

Комунікація

Комунікація (з лат. *communis* «спільний») – порозуміння між людьми, що виникає внаслідок вербальних чи невербальних дій.

Ефективна комунікація – та, що дозволяє максимально досягти цілей та покращує стосунки між людьми. Комунікативна компетентність – сукупність здібностей, знань та вмінь, необхідних для ефективного спілкування.

Професійний комунікатор – особа, яка може досягнути своїх цілей засобами комунікації та незалежно від ставлення до неї протилежної сторони.

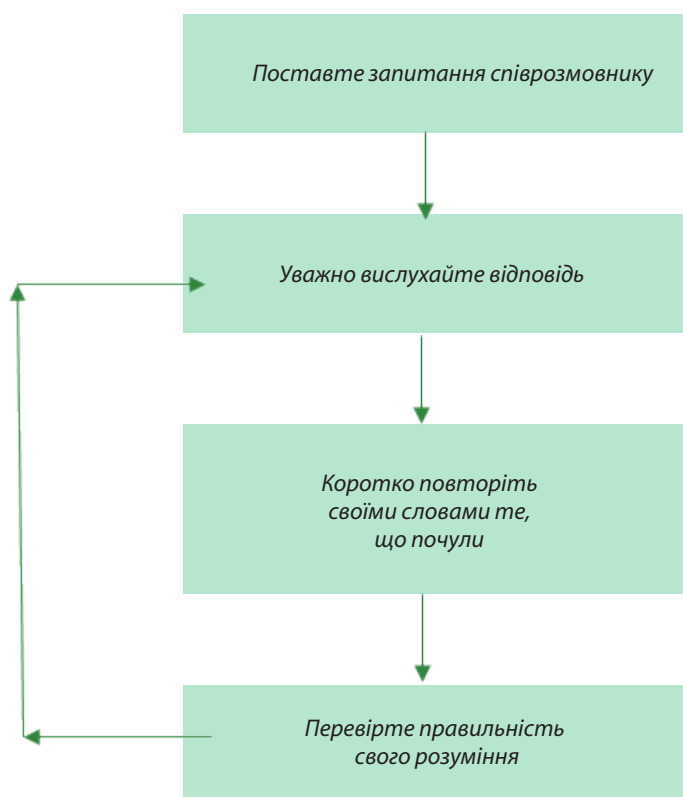
Комунікативні вміння

- Встановлювати контакт
- Слухати
- Ставити правильні запитання
- Стимулювати партнера до прояснення його позиції
- Сприймати те, що партнер не був здатний висловити
- Регулювати емоційну напругу

Як ми спілкуємось?

- Розмовляємо
- Слухаємо
- Дивимось
- Читаємо
- Пишемо

ТЕХНІКА «КІЛЬЦЕ»



Вміння встановлювати контакт

Техніка «малої розмови» – це невимушена приємна розмова про хобі, смішні події, особисті справи. Вона здається незначною, випадковою та відбувається «між іншим».

Ціль малої розмови – встановити контакт, створити сприятливу психологічну атмосферу, закласти основи взаємної симпатії та довіри.

Цитування	<p>Посилання на сказане раніше партнером, його розповіді про себе, організацію, свою діяльність тощо:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ви говорили, що навчалися у Польщі?- Після нашої з тобою розмови я зрозумів, що ...- Ви казали, що збираєтеся на конференцію з розвитку місцевих громад...
Позитивні констатації	<p>Висловлювання про факти, цікаві та приємні для партнера з позитивним налаштуванням:</p> <ul style="list-style-type: none">- У Вас дуже гарна сукня...- Ви так влучно сказали тоді на зустрічі про...- Я чула про успіхи Вашої організації...
Інформування	<p>Повідомлення інформації, важливої, цікавої та приємної партнеру:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ви знаєте, тут, зовсім поруч, знаходиться сувенірна крамничка...- Ви чули, що наприкінці конференції планується дружня вечірка?- Ви реалізуєте дуже корисний проект...

АКТИВНЕ СЛУХАННЯ

Активне слухання – здібність, навичка, яка підвищує якість розмови. Коли ви застосовуєте активне слухання, допомагаєте співрозмовнику відкритись, почуватися впевнено. Виразом очей, тоном голосу, поведінкою даєте зрозуміти своєму візаві, що ви прагнете побачити ситуацію так, як він її бачить, що для вас важливі його/її відчуття та переживання і інші погляди не будуть засуджені. Результат активного слухання – результат досліджень інших думок та відкриття потужного потенціалу для переродження конфлікту у шлях до вирішення проблем.

Активне слухання – це спосіб реакції, що підбадьорює співрозмовника та створює у нього враження, що його слова цікаві і зрозумілі.

Зовнішня демонстрація – кивки, підтакування, вигуки, питання, відкриті жести, зоровий контакт...

Внутрішнє сприйняття – питання, уточнення, перефразування, свідомий контроль за слуханням...

Техніки активного слухання

Цитування	Повторення сказаного партнером: 1. Вставляйте цитати зі слів партнера у власні фрази. - Отже, на Вашу думку...(цитата) - Як я Вас зрозумів ...(цитата) 2. Повторіть дослівно останні слова партнера. 3. Повторіть із запитальною інтонацією слова партнера.
Резюмування	Коротка передача суті висловлення партнера: 1. Намагайтеся лаконічно сформулювати сказане партнером. 2. Керуйтеся логікою партнера, а не власною логікою.
Інтерпретація/ розвиток ідеї	Висловлення припущення істинного значення сказаного або припущення про причини та цілі висловлення партнера: 1. Ставте уточнювальні запитання. - Ви, напевне, маєте на увазі...? - Ви, напевне, говорите це тому, що...? - Напевне, ви хочете, щоб...?

Вміння ставити правильні запитання

Навіщо ми ставимо запитання?

- Для збору інформації
- Для з'ясування потреб партнера
- Для з'ясування ставлення партнера до предмету розмови
- Щоб допомогти партнеру розвивати його ідеї
- ...

Типи запитань

- Відкриті (хто, що, чому, коли, де...)
 - Чому Ви вирішили обрати цей напрям роботи?
 - Хто ще зацікавлений у цьому проекті?
- Закриті / підтверджувальні (так/ні, однозначна відповідь)
 - Ви отримали грант у цьому конкурсі?
 - На скільки місяців розрахований Ваш проект?
- Альтернативні (або)
 - Ви надаєте перевагу чаю чи каві?
- Візуалізуючі (Уявіть собі ...)
 - Уявіть собі Вашу громаду через 10 років. Якою Ви її бачите?

Вміння регулювати емоційну напругу

1. Техніка підкреслення спільності (цілей, інтересів, рис тощо)

- Я, як і Ви, ціную час... Не люблю черги
- Ми обоє зацікавлені в тому, щоб ця ситуація вирішилася якомога швидше...
- Нас також хвилює те, що...
- Що нас об'єднує, так це почуття гумору!
- Так, ми з Вами обоє досвідчені...

2. Підкреслення значущості партнера (його думки, вкладу до спільної справи і т. д.)

- Ваша думка надзвичайно вагома для нас!
- Дякуємо за вашу увагу!
- Ви абсолютно вірно зробили акцент на...
- Ви вірно зазначили, що...!
- Який у Вас витончений смак!
- Як Ви влучно помітили!
- Ти знаєш, твоя ідея видалася мені цікавою.
- Вражає твоя блискавичність!

3. Вербалізація почуттів (своїх, партнера)

- Я розумію, що Ви б хотіли..
- Я розумію, як це неприємно коли...
- Я розумію, що Ви здивовані
- Я бачу що це Вас засмутило...
- Мені також неприємно, що нам обом доведеться..
- Мене засмучує, що
- Ви стурбовані за...
- Вам подобається, що...
- Мені також приємно, що...
- Мене захоплює те, що...
- Мені до вподоби це..

ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК

Зворотний зв'язок – це інформація, яку людина отримує від зовнішнього оточення про себе, свою поведінку, діяльність.

Конструктивний зворотний зв'язок передбачає схвалення сильних сторін (бажано детальне) та досягнень, а також коментарі щодо того, що потребує покращення. Наголос робимо на вирішенні проблеми.

Техніка конструктивного зворотного зв'язку

Правила зворотного зв'язку

- особисте звертання
- своєчасно
- вказувати на конкретну поведінку
- результати (поведінка) залежать від самої людини
- вказувати, чому це важливо для організації
- розрізняти факти і упереджені думки
- зберігати спокій
- зберігати баланс між позитивом та негативом
- дати можливість висловити власну думку
- співробітнику зрозуміло, яка поведінка очікується від нього в майбутньому
- зберігати конфіденційність

7 СКЛАДОВИХ ЕФЕКТИВНОГО СПІЛКУВАННЯ

Ясність

- Починайте з цілей і завдань
- Уникайте пихатих слів і фраз
- Правильна граматики
- Складна думка не вимагає складного викладу
- Наводьте приклади
- Говоріть про одне й те ж
- Повторіть основну думку кілька разів протягом розмови

Яскравість

- Відмінні особливості
- Тон

Істотність

- Стислість викладу
- Очіність викладу

Завершеність

- Що
- Хто
- Де
- Коли
- Навіщо
- Скільки коштує

Характер

- Висловлювання
- Тон
- Емоції
- Щирість
- Простота

Ввічливість

Говоріть з іншими так, як би Ви хотіли, щоб вони говорили з Вами

Контроль

- Сприйняття – канал передачі (лист, зустріч, факс тощо)
- Розуміння – уникати нерозбірливого, занадто короткого або довгого тексту
- Інтерпретація – переконалися, що Вас зрозуміли саме так, як Ви хотіли
- Запам'ятовування – постійно повторювати основну думку
- Дії – визначити, що і коли Ви будете робити

ФОРМУЛЮВАННЯ ЗАПИТАНЬ. ПРАКТИКА. ВПРАВА «КОРЕКТОР»¹

Переформулюйте запропоновані запитання таким способом, щоб вони були відкритими та безоціночними:

1. Учасник розповів, що посварився з селищним головою новоствореної ОТГ через таку ситуацію: «.. нещодавно шість сіл у нашому районі об'єдналися в ОТГ. На території одного з сіл є будинок для інвалідів (в основному «лежачих»). Будинок кинутий напризволяще, тому що в ОТГ поки що немає коштів на його утримання. А інваліди – одинокі, їх ніхто, крім держави, не підтримує..»

Чи правильно я розумію, що Ви розлютились, коли дізнались, що нещасних інвалідів залишили вмирати з голоду?

2. Керівниця центральної районної лікарні висловила своє незрозуміння поведінки керівника ОТГ через те, що він категорично відмовився від послуг ЦРЛ, мотивуючи це тим, що здатний самостійно організувати медичне обслуговування, створити цілодобовий стаціонар.

Тобто Ви вважаєте, що голова ОТГ навмисно хоче Вас розізлити та поводить як «великий начальник»?

3. Одна з учасниць діалогу розповіла про свої почуття щодо грубого ставлення до неї демобілізованого учасника АТО, якому вона не надала довідку, про яку він просив.

Тобто «атошник» повадився по-хамськи, і Ви дуже образились, так?

¹ Вправа розроблена тренерами ГО «Інститут миру і порозуміння»

4. Після того, як один з учасників розповів про свої почуття щодо ситуації, коли не були затримані «крадії» врожаю з його ділянки. **По-Вашому, поліцейські – ледацюги, які геть нічого не роблять, щоб знешкоджувати правопорушників?**

5. Депутат селищної ради вважає, що керівник відділення поліції отримує хабарі за те, що «закриває очі» на продаж алкоголю неповнолітнім у місцевому кафе. У присутності представників поліції. **Розкажіть нам, яку суму начальник поліції отримує як хабар?**

6. Депутат селищної ради (Олег) припустив, що голова профільної комісії «навмисно» не подає на розгляд його пропозиції щодо профілактики правопорушень у громаді. **Поясніть, будь ласка, навіщо Ви гальмуєте розгляд питання, запропонованого Олегом?**

**Складіть ПЛАН БЕСІДИ З ПОТЕНЦІЙНИМ УЧАСНИКОМ ДІАЛОГУ
за навчальним кейсом «Опорна школа»**

Мета зустрічі:

Чому обраний формат діалогу?

Мотивація для учасника

На що звертати увагу під час зустрічі

Під час підготовки діалогу варто утримувати у фокусі уваги три складові процесу:

- з якою метою Ви збираєте групу, скільки часу триватиме зустріч;
- які питання постануть на порядку денному;
- як відбуватиметься комунікація:
 - між фасилітатором та учасниками,
 - учасників між собою,
 - які прийоми будуть використані для роботи з емоціями учасників.

**ПІДГОТОВКА ДО ДІАЛОГУ
ПРАКТИКА. РОБОТА З РЕАЛЬНИМ КЕЙСОМ**

<p>1. Критерії відбору учасників</p>	
<p>2. Список учасників для попередніх зустрічей</p>	
<p>3. Загальна структура попередньої зустрічі</p>	<p>Ключове повідомлення для учасників:</p>
<p>4. Логістика</p>	
<p>5. Інше</p>	

ДИЗАЙН ДІАЛОГУ: ЩО? ЯК? КОЛИ? ХТО?

Діалог – довготривалий процес, який може тривати декілька місяців або навіть років. Організаторам діалогового процесу варто усвідомити, що під «парасолькою» діалогового процесу може проходити низка окремих зустрічей.

Під загальним процесом діалогу «Врегулювання конфлікту між власниками підприємства та місцевою владою», наприклад, можна провести низку зустрічей, зокрема, і таких, що спрямовані на розвиток потенціалу учасників (навчання), на вирішення міжособистісних конфліктів (медіація), на узгодження формату діалогу між учасниками («діалог про діалог») і таке інше. Одна зустріч може бути присвячена формуванню спільного розуміння ситуації, що склалася; інша – визначенню факторів впливу на ситуацію в цілому, на сторони конфлікту; третя – виробленню сторони гіпотетичного бачення ідеального майбутнього після вирішення конфлікту; четверта – розробці варіантів рішення, які сприятимуть досягненню такого майбутнього і т. д.

Теми зустрічей та склад учасників є «регуляторами» процесу діалогу. Наприклад, тему першої діалогової зустрічі можуть запропонувати самі організатори діалогового процесу. Теми наступних зустрічей називають та обирають спільним рішенням самі учасники. Учасники зустрічей можуть змінюватись у залежності від «фокусу» окремої зустрічі, однак «ядро» групи зазвичай залишається незмінним.

ПРАКТИКА. РОБОТА З РЕАЛЬНИМ КЕЙСОМ

Контрольний перелік питань

Відповіді

<p>1. Мета діалогу</p>	
<p>2. Теми / питання, які потребують обговорення / вирішення конфлікту / прийняття рішення</p>	
<p>3. Формат та кількість зустрічей</p>	
<p>4. Тривалість у часі</p>	
<p>5. Необхідні ресурси включно з людськими</p>	
<p>6. Інформаційний супровід</p>	
<p>7. Післядіалоговий супровід</p>	
<p>8. Логістика</p>	

СТРУКТУРА ДІАЛОГОВОЇ ЗУСТРІЧІ

Завдання	Зміст	Формат	Час	Відповідальний
1. Створення атмосфери довіри	1. Принципи діалогу 2. Прийняття правил			
2. Формування розуміння процесу діалогу / зустрічі	1. Мета діалогу 2. Тема зустрічі 3. Ціль зустрічі 4. Огляд плану			
3. Формування розуміння ситуації та учасників	1. Бачення ситуації 2. Інтереси та потреби сторін			
4. Вироблення бачення майбутнього	1. Бажане майбутнє 2. Критерії рішень / дій			
5. Вироблення рішення	1. Можливі варіанти рішення / дій 2. Вироблення плану дій			
6. Завершення	1. Зворотний зв'язок 2. Підбиття підсумків			

ПЛАН ПРЕЗЕНТАЦІЇ КОМАНД

- Про що конфлікт у громаді?
- Чим може бути корисним діалог? Які ризики його використання?
- Які сторони можуть брати участь у діалозі? Критерії відбору часників.
- Ключове повідомлення для учасників.
- Дизайн процесу та план першої зустрічі.
- Публічність/конфіденційність.
- Кроки після зустрічі.

Результат діалогу (види результатів залежно від рівня діалогу)

Внутрішньоособистісний:

- усвідомлення / відкриття про себе і / або іншої людини;
- здатність слухати і чути;
- прийняття «людини» в іншій особі.

Міжособистісний:

- зміна взаємин;
- побудова зв'язку;
- здатність відкрито і раціонально спілкуватися;
- можливість безпосередньо приймати взаємовигідні рішення;
- здатність спільно створювати нові підходи до вирішення завдань;
- бажання підтримувати, допомагати або співпрацювати.

Всередині групи:

- розвиток розуміння;
- дозвіл «іншому» бути частиною групи;
- розвиток довіри одне до одного.

Міжгруповий:

- див. «міжособистісний», тільки на рівні груп;
- налагодження контактів;
- розвиток взаємодії.

У спільноті / спільнотах / країнах:

- формування здорового сприйняття одне одного;
- розвиток культури діалогу;
- підвищення працездатності громадян через підвищення емоційного комфорту;
- створення горизонтальних зв'язків;
- розвиток здатності приймати колективні рішення.

Координатор проектів ОБСЄ в Україні

вул. Стрілецька, 16

01030 Київ, Україна

тел.: +380 44 492 0382

е-адреса: office-pcu@osce.org

www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine

facebook.com/OSCE.Ukraine.Projects