

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ
ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ТА ПСИХОЛОГІЇ

Форма навчання: заочна

Кафедра: дошкільної педагогіки, психології та фахових методик

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ КОМУНІКАТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

Виконала: студентка 2 курсу
спеціальності 073 Менеджмент

Олена РЕШЕТНІК

(прізвище та ініціали)

Керівник:

**к.пед.н., доцент
Марина САВЧЕНКО**

(прізвище та ініціали)

Рецензент:

**к.пед.н., доцент
Вікторія РОЗГОН**

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДОШКІЛЬНІЙ ОСВІТІ.....	7
1.1 Визначення та сутність комунікативного менеджменту	7
1.2 Роль комунікативного менеджменту в закладі дошкільної освіти.....	17
1.3 Особливості управління закладом дошкільної освіти.....	27
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....	34
2.1 Організація ефективної комунікації серед персоналу закладу дошкільної освіти.....	34
2.2 Роль лідерства у впровадженні комунікативного менеджменту.....	43
2.3 Вирішення конфліктів та підтримання позитивного комунікативного середовища.....	52
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасному суспільстві настає період значних змін у системі освіти, які спрямовані на її реформування та модернізацію. Освіта відіграє ключову роль у формуванні України як європейської держави. Нові вимоги до освіти вимагають відповідності сучасним реаліям та потребам суспільства. Дошкільний вік, який є початковим етапом загальної освіти та отримав визнання в державі, є першим кроком у системі організованого навчання. Сучасні вимоги до дошкільної освіти передбачають високий рівень професійної компетентності всіх учасників освітнього процесу, зокрема керівників дошкільних закладів.

Актуалізація змісту дошкільної освіти напряму залежить від професіоналізму керівника, який здатний упевнено та цілеспрямовано впроваджувати інновації у керуванні дошкільними закладами, організовувати освітній процес з урахуванням основних завдань: створення сприятливих умов для навчання дітей дошкільного віку; забезпечення ефективної особистісно орієнтованої освітньої системи; впровадження принципів демократизації, гуманізації, індивідуалізації та інтеграції педагогічного процесу в закладах дошкільної освіти.

Подальший розвиток дошкільної освіти значною мірою залежить від ефективності управління всіма її аспектами. Впровадження нових підходів до освітнього процесу у закладах дошкільної освіти повинно розпочинатися зі змін у управлінській діяльності. Особливе значення має наукове обґрунтування та впровадження інноваційних моделей управління, як одного із способів адміністративної реформи в освіті.

Директор закладу дошкільної освіти стає ключовою фігурою у здійсненні управлінської діяльності. Як підкреслює Р. Шаповал, його кваліфікацію визначають чотири основні фактори: вміння поставляти актуальні, науково обґрунтовані та практично значущі цілі; вміння реалізовувати тактичне планування діяльності всіх учасників освітнього процесу, в тому числі й своєї;

вміння за допомогою ефективних інструментів обирати та втілювати поставлені цілі, а також коригувати раніше визначену тактику, враховуючи реальні умови.

Отже, магістерська робота присвячена вивченню управління організацією комунікативного менеджменту в контексті дошкільної освіти. В сучасному світі, де комунікація визначає якість взаємодії та досягнення цілей, управління комунікативними процесами в навчальних закладах стає важливим аспектом їх ефективності. Важливою складовою управління є готовність особистості до проведення ефективного ділового спілкування, яке охоплює різні аспекти, такі як інтерактивність, сприйняття і комунікативність. Згідно з висловлюванням І. Кукуленко-Лук'янець, основними принципами в цьому виді спілкування є дотримання етичних норм, належні знання та вміння у сфері обміну інформацією, використання засобів впливу та взаєморозуміння. Компонент моральності в спілкуванні вимагає досягнення не лише професійних, а й особистісних цілей [2]. Управлінський аспект комунікації керівника закладу дошкільної освіти також сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, вмінню вирішувати конфлікти, здатності ефективно співпрацювати з партнерами, спонсорами та громадськими організаціями.

Ефективність вирішення завдань організації комунікативної діяльності у закладі дошкільної освіти, визначених у законах України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», Національній стратегії розвитку освіти в Україні та інших основних нормативно-правових та директивних документах, у першу чергу, залежить від якості управління, що здійснюється закладах, та відповідної компетентності їх керівників.

Ступінь дослідженості проблеми. Протягом останніх десятиліть спостерігається збільшення кількості наукових досліджень, що стосуються психолого-педагогічних аспектів підготовки фахівців дошкільної освіти. Розглядаються такі напрями, як загальні принципи педагогічного управління (автори, такі як В. Берека, Л. Даниленко, Л. Карамушка, Н. Коломінський, О.Мармаза, М. Поташник, В. Сластьонін, В. Шаркунова та інші), а також специфіка керівної роботи у дошкільних навчальних закладах та підготовка майбутніх фахівців дошкільної освіти для цієї сфери (автори, такі як Л.

Артемова, А. Бондаренко, О. Кононко, К. Крутій, Ю. Новгородська, Л. Онофрійчук, Л. Пісоцька, Р. Шаповал та інші).

Враховуючи вищевказане проблема організації комунікативного менеджменту є актуальною та вимагає перегляду підходів і стало підставою для вибору теми нашого дослідження: **«Управління організацією комунікативного менеджменту в умовах закладу дошкільної освіти».**

Об'єкт дослідження: процес управління комунікаціями та комунікативні взаємовідносини всередині дошкільного навчального закладу.

Предмет дослідження: система стратегій, методів та інструментів, спрямованих на організацію та оптимізацію комунікативних процесів всередині закладу дошкільної освіти.

Мета дослідження: дослідити та проаналізувати ефективні стратегії та методи управління комунікативними процесами в закладі дошкільної освіти з метою вдосконалення організації освітнього процесу та підвищення якості взаємодії всередині колективу та зі сторонніми учасниками освітнього процесу

Відповідно до мети дослідження було визначено такі завдання:

1. Провести аналіз сучасних стратегій та методів управління комунікативними процесами в закладах дошкільної освіти.
2. Дослідити особливості комунікативного менеджменту в контексті дошкільної освіти: внутрішні та зовнішні аспекти спілкування.
3. Оцінити вплив ефективного комунікативного менеджменту на підвищення якості взаємодії між педагогами, батьками та дітьми в закладі дошкільної освіти.
4. Обґрунтувати алгоритм вирішення конфліктів та підтримання позитивного комунікативного середовища з метою підвищення якості освітнього процесу.

Для виконання зазначених завдань було використано ряд **методів** дослідження, включаючи теоретичні аспекти: аналіз законодавства та нормативних актів, що стосуються освітнього закладу, огляд літературних джерел різних наукових напрямків (філософії, соціології, психології, управління, педагогіки) для зіставлення та порівняння різних поглядів на

вивчувану проблематику та уточнення поняттєвого апарату. Також використані емпіричні методи, зокрема праксиметричний підхід, що включав в себе аналіз та узагальнення позитивного педагогічного досвіду.

Методологічна основа дослідження. Основою методології дослідження є ряд теоретичних концепцій, які включають у себе: підходи до розуміння людини як найважливішої цінності у суспільстві, розгляд діяльності і комунікації як основних складових для її розвитку; системний, цілісний, особистісно-діяльнісний, гуманістичний, аксіологічний, культурологічний, та компетентнісний підходи у формуванні особистості; використання теорій і практики управлінського процесу в освіті (за авторством Ю. Васильєва, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, А. Єрмоли, В.Кричевського, Л. Пісоцької, М. Поташника, Т. Рогової, В. Симонова, В.Сластьоніна, Р. Шакурова, Т. Шамової, В. Шаркунової та інших); універсальний підхід у вивченні психічного розвитку та формування особистості (представлений в роботах Б. Ананьєва, Г. Костюка, О. Леонтєва, Б. Ломова, С. Максименка); основні принципи теорії спілкування (пропоновані О. Бодальовим, Ю.Ємельяновим, В. Кан-Каліком, Я. Коломінським, О. Леонтєвим, Л.Петровською, А. Харашем, Т. Яценко).

База проведення дослідно-експериментальної роботи Дослідницьку роботу було проведено в Хмельницькій гуманітарно-педагогічній академії.

Апробація результатів дослідження. Основні положення магістерської роботи обговорювались на науково-практичній конференції «Сисема освіим в Україні: сучасний стан та перспектива розвитку» (14.11.2023 року м.Хмельницький).

Структура роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (93 найменування), додатки. Основний зміст роботи викладено на 65 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДОШКІЛЬНІЙ ОСВІТІ

1.1 Визначення та сутність комунікативного менеджменту

Під час керівницької діяльності менеджери постійно взаємодіють між собою. З метою підвищення ефективності управління цей процес спілкування (взаємодія) визначено як окремий об'єкт дослідження. Тому, правильне розуміння та визначення сутностей комунікації та комунікативного менеджменту в освітніх закладах є необхідною для створення сприятливого та продуктивного освітнього середовища.

Комунікація базується на передачі інформації, яка є основним ресурсом організації для розвитку та зміцнення її стратегічної позиції. Умови поділу праці передбачають, що без своєчасного отримання інформації неможливе ефективне співробітництво. Відсутність інформації обмежує можливість менеджера сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати та прийняти рішення, а також ефективно контролювати його виконання, тобто відповідно виконувати управлінські функції.

В сфері управління велику частину часу менеджера займає взаємодія з інформацією, що охоплює обробку різних документів, планування та непередбачені зустрічі, телефонні розмови, участь у нарадах і засіданнях і т. д. Усі ці дії вимагають високого рівня комунікаційних навичок.

Система управління організацією пронизана комунікацією, яка відбувається через обмін інформацією між людьми. Цей обмін може включати слова, букви, символи та жести, що відображають відношення працівників до знань та розумінь один одного. Досягаються довіра і взаємоприйняття поглядів, що є необхідним елементом в діяльності менеджера. Комунікація з підлеглими дозволяє отримати інформацію для прийняття рішень. Без комунікації організація втрачає свою спроможність керуватися, і її діяльність стає хаотичною та нескоординованою. 9

Комунікація (від лат. *communicatio* - єдність, передача, з'єднання, повідомлення, пов'язаного з дієсловом лат. *communico* - роблю спільним, повідомляю, з'єдную, похідним від лат. *communis* - спільний) - це процес

обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації.

Якщо взаємодія між людьми через комунікацію не є належною, може виникнути неправильне розуміння, що веде до помилкових рішень або порушень міжособистих стосунків. Якість прийнятих рішень і їхнє подальше втілення часто залежать від ефективності комунікації. 10

Компоненти процесу комунікації:

- Особа, що висловлює ідеї або отримує інформацію, відома як відправник.
- Повідомлення, що представляє собою інформацію, закодовану у формі символів.
- Місце, через яке передається різноманітна інформація, відоме як канал.
- Особа, яка призначена отримати інформацію і інтерпретує її, називається одержувачем.

Комунікація виступає як необхідний процес для ефективного виконання всіх управлінських функцій.

Комунікаційний процес представляє собою послідовні етапи, які виникають при проведенні офіційних обмінів інформацією в організації. Цей процес є важливою складовою комунікаційного управління, сприяючи регулярному інформуванню зацікавлених сторін.

Обмін інформацією є важливим процесом взаємодії, де відправник передає повідомлення адресату, а успішність комунікації вимірюється тим, наскільки чітко отримувач розуміє передану інформацію. Комунікація вважається успішною, коли весь цикл обміну інформацією завершується зрозумінням відправленого повідомлення.

Процес комунікації складається з послідовності дій, що спрямовані на ефективний обмін інформацією. Його складові включають особу, що висилає повідомлення, саме повідомлення, його кодування, адресата та декодування. Важливим аспектом є розгляд різних шляхів передачі інформації, таких як голос, аудіо, відео, письмова електронна пошта, факс або мова тіла.

Інформація – основа процесу управління. Без неї неможливо визначити цілі управління, проаналізувати поточну ситуацію, виявити проблему та прийняти відповідні рішення, а також контролювати їх виконання. [12]

Отже, основне завдання менеджера полягає в створенні інформаційної системи для управління організацією та встановленні ефективного зв'язку в цьому процесі. [11]

Адекватна інформаційна система повинна сприяти не лише постачанню даних, але й викликати у менеджерів питання, спрямовані на конструктивні обговорення. Таким чином, значну роль відіграє організація та систематизація інформації, особливо враховуючи, що для різних цілей однакову інформацію необхідно упорядковувати по-різному.

Щоденно кожен працівник бере участь у взаємодії з інформацією в рамках компанії, і якість комунікації прямо впливає на ефективність функціонування організації. Порушення процесу обміну інформацією призводить до незгоди в спільних діях.

Отже, взаємодія людей, під час якої передається чи обмінюється інформацією, визначається як комунікація. Важливо відзначити, що деякі іноземні вчені, такі як Г. Гебнер, Д. Берло та інші, використовують термін «комунікація» замість «спілкування». Вони розглядають цей процес як невіддільну частину життя людини, наголошуючи, що «поза комунікацією людина свідомо не існує».

Спілкування – це процес взаємодії між людьми, спрямований на вирішення завдань та досягнення спільних цілей через об'єднання зусиль та узгодження дій. [11]

Спілкування входить у невід'ємний склад управлінського процесу, об'єднуючи різні компоненти організації в єдину систему. Це дозволяє координувати їх дії, аналізувати досягнення та невдачі, виправляти помилки, делегувати нові завдання та утримувати зв'язок з зовнішнім середовищем. Спілкування також забезпечує отримання інформації про стан ринку та поведінку суб'єктів господарювання, сповіщає партнерів по бізнесу та споживачів про наміри та впливає на їхню поведінку.

Статистика показує, що більшість менеджерів у США, Великобританії та Японії вважають, що неефективна комунікація є основним чинником, який ускладнює досягнення поставлених перед організацією завдань. [24]

Взаємодія між людьми подібна до піраміди з чотирьох граней. Цей процес дозволяє пізнати інших, обмінюватися інформацією, співпрацювати та відчувати емоції, що виникають в результаті цього взаємодії.

Отже, спілкування - це спосіб встановлення та розвитку контактів, ініційований потребою у спільній діяльності, і включає в себе сприйняття, розуміння партнерів (перцептивний бік комунікації), обмін інформацією (комунікативний бік комунікації) та розробку спільної стратегії взаємодії (інтерактивний бік комунікації).

Спілкування вражає різноманіттям своїх форм і методів. Розрізняють кілька видів спілкування в залежності від використання знакових систем:

- вербальне (словесне), яке поділяється на усне та писемне спілкування;
- невербальне (безсловесне) спілкування.

Люди, зазвичай, вступають у розмову з конкретної причини, і їхні дії пов'язані із темою розмови, яка визначає її суть та напрямок. Розмови можуть мати різний характер, такий як особисті, професійні, чи ділові.

Досягнення успішного комунікаційного процесу також залежить від логічної структури інформаційного повідомлення відправника, що включає в себе привертання уваги, зацікавленість, перехід до основної частини, уточнення деталей, обговорення, висновок та заклик до дії. Бажаним результатом успішної комунікації є зміна поведінки адресата.

Метою комунікації є забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління, поліпшення взаємовідносин під час обміну інформацією, створення каналів для обміну інформацією між працівниками та групами, а також координація їх завдань і дій, регулювання і оптимізація інформаційних потоків підприємства та інше.

Процес комунікації у сфері менеджменту визначає ефективність функціонування складного об'єкта управління, у нашому випадку – закладу

дошкільної освіти. Він ґрунтується на взаємодії в людських відносинах та виявляється через мову, символіку, рухи та спонтанні вираження, що є засобами передачі повідомлень або сигналів. Основою цього процесу є інформація, і якісний обмін нею є невід'ємною частиною всіх основних видів управлінської діяльності. Такий обмін інформацією розглядається як сполучний процес, де сторони взаємодіють, пропонуючи та сприймаючи інформацію. Важливою частиною цього процесу є використання відповідної техніки комунікації, такої як правильні вирази, точні терміни, наочні матеріали та технічні засоби.

Важливо зауважити, що комунікація безпосередньо пов'язана з основними функціями управління, такими як планування, організація, мотивація та контроль. Менеджери ефективно здійснюють ці управлінські функції завдяки використанню комунікаційних процесів.

Комунікація менеджера переважно включає в себе взаємодію з персоналом організації з такими цілями:

1. Отримання або передача інформації, необхідної для якісного виконання функціональних і посадових обов'язків.
2. Задоволення особистої потреби людини у спілкуванні.
3. Вплив на поведінку людей, управління їхнім ставленням до завдань та інше.

Загалом, організаційні комунікації можна розділити на дві категорії: *внутрішні* та *зовнішні*. Причому, зовнішні спрямовані на взаємодію з представниками зовнішнього середовища організації, тоді як внутрішні фокусуються на встановлення комунікаційних процесів між внутрішніми цільовими групами, такими як підрозділи, філії, неформальні групи або окремі особи. Важливо відзначити, що внутрішні комунікації виступають необхідною частиною системи управління персоналом організації, сприяючи її інтеграції.

У системі управління персоналом, внутрішні комунікації на практиці означають обмін ідеями, узгодження, взаємодію у відносинах керівництва та підлеглих, обмін інформацією стосовно досягнення цілей і завдань організації, взаємодію з персоналом та взаємовідносини в колективі. Процес внутрішніх

комунікацій виражається через міжособистісні і організаційні відносини. Міжособистісна комунікація – це взаємодія між конкретними особами, що не обмежена статутними правилами і виходить за їх межі. Організаційні комунікації відбуваються в межах завдань та інтересів конкретної організації і підпорядковані її структурі.

Процес внутрішньої комунікації в системі управління персоналом сприяє виконанню трьох важливих завдань:

1. Забезпечення обміну інформацією серед співробітників організації за допомогою різних мереж, каналів, інструментів та стилів комунікації.
2. Залучення працівників до виконання організаційних завдань та досягнення цілей через інформаційний контент.
3. Забезпечення двостороннього обміну інформацією, де персонал отримує відомості про вимоги керівництва та операційні цілі, а керівництво – про стан виконання завдань, проблеми, резерви та можливі напрямки оптимізації.

Внутрішні комунікації, залежно від спрямованості, поділятимуться на такі види:

1. Горизонтальні комунікації (між рівними за посадою членами колективу або між рівними за ієрархією керівниками різних підрозділів).
2. Вертикальні комунікації (між керівниками та підлеглими). [13]

А також, по діагоналі і неформально, у тому числі через чутки.

Горизонтальні (бічні) комунікації представляють собою різні способи взаємодії між співробітниками, тобто особами, які мають однаковий ступінь ієрархічного положення всередині певного підрозділу або між різними підрозділами, такими як взаємодія між керівниками відділів чи між колегами. Головна мета більшості горизонтальних комунікацій полягає в зверненні за підтримкою або координації дій.

Вертикальні комунікації протікають вздовж ієрархічної структури, охоплюючи керівників, менеджерів та підлеглих. Ці комунікації можуть бути двонаправленими, що забезпечує їх ефективність завдяки активному обміну інформацією в обидві сторони. Горизонтальні комунікації виникають між

колегами та співробітниками на однаковому рівні і важливі для координації між відділами та робочими групами.

Вертикальна комунікація може носити низхідний (зверху вниз) та висхідний (знизу вгору) характер.

Низхідна комунікація - це передача інформації від керівництва до співробітників (окремих працівників або підрозділів). Ця форма включає в себе пояснення мети компанії, накази, правила і процедури, а також оцінку результатів праці. 14

Висхідні комунікації – це передача інформації від нижчих рівнів організації до вищих. Цей вид комунікації стає активним, коли співробітники подають звіт своїм керівникам або коли керівники груп роблять звіт перед вищим керівником (щодо прогресу завдань, пропозицій з питань проектів). Головні типи висхідних комунікацій пов'язані з ситуаціями, які потребують вирішення. Такі повідомлення можна розділити на пропозиції з покращення робочих умов відділу чи організації в цілому, звіти про продуктивність окремих працівників або групи, а також нарікання співробітників на колег чи непрямих начальників. [14]

У сучасному світі багато організацій намагаються полегшити висхідні комунікації, тобто зворотний зв'язок. У галузі дошкільної освіти активно вживаються заходи для підвищення якості комунікаційного управління організацією. Зокрема, адміністрація використовує різноманітні стратегії, такі як організація днів відкритих дверей, проведення особистих зустрічей, надання премій та доплат до заробітної плати, залучення до обговорення громадської думки через опитування, а також формування комфортного освітнього середовища через дизайн і організацію простору. Управління комунікативними процесами в закладах дошкільної освіти стає необхідним елементом впровадження ефективних стратегій, спрямованих на поліпшення взаємодії всіх учасників освітнього процесу.

Взаємодії між особами, які перебувають на різних рівнях управлінської ієрархії, в рамках закладу дошкільної освіти визначаються як діагональні комунікації. Це може включати обмін інформацією між лінійними та штабними

підрозділами, де адміністративні служби координують виконання конкретних функцій. Також важливо враховувати такі взаємодії в контексті комунікації між лінійними підрозділами, особливо тоді, коли один з них є керівником конкретної функціональної області в умовах закладу дошкільної освіти.

Неформальна взаємодія може виникати серед колективу дошкільного закладу як у робочий час, так і під час позаробочих подій. Управління персоналом дошкільного закладу повинно ефективно керувати ризиками такого комунікативного потоку, щоб уникнути його перетворення на джерело чуток та негативних вражень, особливо в контексті дошкільної освіти. Фактори, що сприяють поширенню чуток в закладі, можуть включати недостатню офіційну інформацію з певних питань, конфліктні ситуації серед персоналу та затримки у прийнятті рішень. Важливо враховувати, що неформальні канали комунікації часто передають цінну інформацію, яка може бути корисною для покращення взаємодії в дошкільному закладі. Однак необхідно пильно стежити, щоб система чуток не виходила за межі та не заміщала формальних засобів комунікації в управлінні дошкільною освітою.

Отже, взаємодія всередині організації та зовні її меж повинна відбуватися у різних напрямках: в межах внутрішньої структури та між управлінськими рівнями, як горизонтально, так і вертикально. Крім того, вона може приймати діагональну форму, особливо коли в обговоренні шляхів вирішення проблеми залучені суміжні підрозділи. Такий обмін інформацією також може бути неформальним, зокрема через поширення чуток, і вільним від будь-яких обмежень. Кожен тип комунікації має свої власні завдання і підпорядковується конкретним правилам чи процедурам для досягнення максимальної ефективності. Для забезпечення інформаційного супроводу управлінського процесу необхідна добре організована система, яка забезпечить своєчасне надходження необхідної інформації для прийняття рішень. Менеджерам потрібно розробити комунікаційну мережу, враховуючи різноманітність ключової інформації, її джерела та частоту отримання, а також спрямованість передачі опрацьованої інформації, включаючи вказівки для подальших дій.

Серед ризиків, що впливають на внутрішні комунікації в системі управління персоналом, слід відзначити: недостатній обмін інформацією, обмеженість чи надмірність інформаційного потоку, неповноту обраних каналів та інструментів комунікацій.

Для ефективної взаємодії усіх видів комунікації важливо використовувати систему внутрішніх комунікацій, оскільки жоден з цих видів не є ідеальним. Дослідження показують, що ефективність горизонтальних комунікаційних зв'язків майже досягає 90%, у порівнянні з лише 20% у випадку вертикальних зв'язків (які передають лише п'яту частину інформації). З цього можна зробити висновок, що управлінню організацією доступна лише невелика частина інформації від співробітників. 13

Серед цілей внутрішньої системи комунікацій можна визначити наступне:

- забезпечення ефективного управління на всіх рівнях;
- установлення зв'язків між лінійними та функціональними підрозділами;
- забезпечення ефективної співпраці в колективах підрозділів та службах.

Однією з основних концепцій, що сьогодні займає провідне положення, є професійно-педагогічна комунікативна компетентність. Ця компетентність представляє собою систему внутрішніх ресурсів, необхідних для ефективного взаємодії у комунікації в різних ситуаціях міжособистісного спілкування. 17

Слово «Компетенція», яке має англійське походження, перекладається як компетентність і компетенція. Проте в синонімічному ряду «компетентності» можуть бути вжиті такі терміни, як кваліфікація, здібність, уміння, знання. Щодо «компетенції», то її можна визначити як правомочність, юрисдикцію або підготовку. Теоретичне пояснення феномену компетенції пов'язане з ім'ям визнаного американського лінгвіста Н. Хомського, який у 60-х роках ХХ століття вперше сформулював поняття «компетенція» і «компетентність» у контексті мовної теорії. [17]

Поняття «комунікативна компетентність» вже давно існує в педагогічній літературі, але на сьогодні воно не має єдиної і чіткої інтерпретації. Зазвичай її розглядають як здатність налагоджувати та утримувати необхідні взаємодії з

людьми. Комунікативна компетентність включає в себе певний набір знань, вмінь і навичок, що гарантують ефективність комунікативного процесу.

До набору комунікативних знань та вмінь, що формують комунікативну компетентність фахівця, вчені включають такі аспекти:

- Знання норм і правил спілкування у різних контекстах (ділового, повсякденного, святкового тощо).
- Розвиненість мовленнєвих навичок, яка дозволяє вільно передавати та сприймати інформацію під час спілкування.
- Розуміння невербальної мови спілкування.
- Вміння встановлювати контакт з людьми, враховуючи їх статеві, вікові, соціокультурні та статусні характеристики.
- Навички адекватної поведінки в різних ситуаціях і використання їх специфіки для досягнення власних комунікативних цілей.
- Вміння впливати на співрозмовника таким чином, щоб переконати його у силі своїх аргументів.
- Здатність правильно оцінювати співрозмовника як особистість, потенційного конкурента або партнера та вибрати власну комунікативну стратегію відповідно до цієї оцінки.

- Здатність викликати у співрозмовника позитивне сприйняття власної особистості. [17]

- Комунікативна компетентність педагога відзначається як цілісне інтегративне утворення, що на різних рівнях відображає зовнішні та внутрішні аспекти спілкування. Її структура має складність, відображаючи як понятійно-операційні, так і особистісні компоненти, а також особливості діяльності, включаючи базові та професійні аспекти, а також рівень засвоєння, який включає в себе знання та уміння. [17]

Загальна комунікативна компетентність ґрунтується на важливих вміннях:

- налагоджувати зв'язок із співрозмовником,
- утримувати бесіду,
- формулювати висловлення відповідно до комунікативної мети,

- дотримуватися моральних і етичних стандартів у спілкуванні.

Професійна комунікативна компетентність передбачає володіння спеціальною лексикою відповідної галузі та вміння та здійснювати конструктивне ділове спілкування як з колегами, так і з особами, які не є експертами (за необхідності).

Професійна педагогічна комунікативна компетентність виявляється у позитивному ставленні до спілкування з дітьми, розумінні теорії педагогічного спілкування, знанні вікової психології і вмінні ефективно спілкуватися з різними віковими групами. [17]

Отже, комунікація, в контексті комунікативного менеджменту, є витонченим системним процесом взаємодії та обміну інформацією між учасниками. Цей процес охоплює не лише усні висловлювання та письмові повідомлення, але і широкий спектр невербальних елементів, таких як міміка, жести та інші форми візуальної комунікації. Важливо розуміти, що комунікація виступає не лише як інструмент передачі інформації, але й як будівельний блок для спільної роботи та розвитку колективу у контексті закладу дошкільної освіти.

1.2 Роль комунікативного менеджменту в закладі дошкільної освіти

Сучасне суспільство активно впроваджує новий підхід, спрямований на поліпшення соціальних відносин між громадянами та привертання людей до праці відповідно до їхніх інтересів, знань і навичок. Ця тенденція має глобальний характер і вже отримала визнання в суспільстві. На передньому плані знаходиться комунікативний менеджмент як інструмент цього нового напрямку, що вносить значні інновації в такі класичні області, як стратегічний менеджмент, управлінські рішення, взаємовідносини з громадськістю, управління змінами, організаційну культуру та загальний менеджмент.

Комунікативний менеджмент невід'ємна частина повсякденного життя суспільства. Незалежно від того, чи йдеться про економіку, політику або

соціальне середовище, комунікація визначається як вирішальна умова для їхнього функціонування, що полягає в обміні інформацією.

Під поняттям “комунікативний менеджмент” розуміється професійна діяльність, спрямована на організацію ефективної комунікації всередині закладу дошкільної освіти, так і між ним та його зовнішнім оточенням. Ця цілеспрямована діяльність включає в себе використання різних прийомів, методів, процедур і технологій для забезпечення результативного обміну інформацією та емоційною взаємодією серед різних учасників дошкільного освітнього процесу.¹⁹

Серед особливостей комунікативного менеджменту, на які часто звертають увагу науковці, варто відзначити наступні аспекти:

1. Інтегративна функція, яка служить засобом об'єднання ділових партнерів та фахівців для комунікативного процесу та генерації ідей.
2. Інформаційна функція, що має на меті передачу необхідної інформації для професійної діяльності та коментування інноваційних відомостей.
3. Контактно-встановлююча функція, яка ставить перед собою завдання формування ціннісних орієнтацій і установок у ділових партнерів, переконання їх у правомірності стратегій взаємодії та забезпечення спільності думок.¹⁹

Управління комунікативним менеджментом в умовах закладу дошкільної освіти виступає як модель, що формує зв'язки як всередині, так і поза установою. Основна мета цього управління полягає в забезпеченні ефективної інформаційної підтримки всіх аспектів управління, оскільки інформація стає важливим ресурсом для дошкільного закладу, а комунікація визначається як основний елемент, необхідний для здійснення процесів управління.

Основне завдання комунікативного менеджменту – надання інформаційної підтримки у всіх формах управління, оскільки інформація є ключовим ресурсом для менеджменту, а саме засобом передачі інформації – комунікація.

На практиці, для організації робочих процесів використовують такі терміни: «адміністрування», «управління», «менеджмент», «керівництво».

«Менеджмент» безпосередньо пов'язаний із діяльністю людей, які координують роботу всього персоналу підприємства для досягнення спільної мети. Спільна праця допомагає створити єдину структуру організації, яка забезпечує необхідні умови для підвищення кваліфікації працівників та ефективного виконання обов'язків, спрямована на об'єднання людей через спільні цілі та цінності. Поняття «менеджмент» є основою для «управління», яке охоплює різні види діяльності людини і органи управління. Узагальнюючи, менеджмент – це вплив менеджерів на інші об'єкти для досягнення поставленої мети. [21]

Управління виступає як єдина сила, яка пронизує всі аспекти управлінських процесів у компанії. Це форма управлінської діяльності, що ґрунтується на принципах лідерства та влади, спрямована на виконання функцій менеджменту, розробку методів управління та їх конвертацію в управлінські рішення через ефективне використання комунікацій.

Основним учасником у системі управління будь-якою організацією є керівник-менеджер. Він відповідає за управління організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей і т.д.

Ефективне керівництво сприяє створенню сприятливого колективного середовища, максимальному розвитку потенціалу кожного працівника та спрямовує зусилля команди на досягнення цілей організації. Воно ґрунтується на майстерно побудованих відносинах між керівником та підлеглими.

Керівництво має завдання уважно підбирати персонал, створювати чітку організаційну структуру управління компанією, визначати загальний напрямок діяльності, координувати роботу, протистояти непродуктивним витратам часу, спрямовувати зусилля колективу на вдосконалення методик інтенсивної праці, покращення якості праці та інші аспекти.

Використання комунікативного менеджменту може ефективно підтримувати цей процес, сприяючи взаєморозумінню та співпраці між різними рівнями управління та співробітниками.

Необхідно враховувати роль керівника, оскільки відіграє важливу роль у керуванні організацією. Його здатність приймати рішення, брати на себе

відповідальність, об'єднувати працівників для досягнення мети організації залежить від рівня культури, освіти і інтелекту. Це, в свою чергу, призводить до задоволення потреб кожного працівника. Поняття керівництва застосовується для опису вміння керівника впливати на поведінку і мотивацію підлеглих для досягнення виробничих завдань.

Дії керівника, його майстерне керівництво та особистий стиль взаємодії є основними складовими теорії управління, оскільки управління є мистецтвом, і сучасний керівник повинен мати специфічні професійні навички та риси особистості:

- Здатність ефективно взаємодіяти з людьми;
- Розумно розподіляти та використовувати час;
- Встановлювати пріоритети;
- Мати нестандартний підхід до мислення та планування;
- Визнавати власні помилки;
- Досягати поставлених цілей.

Креативний підхід до вирішення нетрадиційних проблем, що виникають у роботі керівника, вміння ефективно керувати складними міжособистісними взаєминами, вирішувати конфліктні ситуації в колективі, мотивувати його учасників, надихати та вести групу, як лідер - це справжнє мистецтво.

Управління стає актуальним у випадках, коли працівники, що безпосередньо виконують завдання, не можуть самостійно вирішувати питання. Тоді, керівники виконують всі необхідні менеджмент-функції для досягнення цілей, які мають дві спільні особливості: вони вимагають процесу прийняття рішень і обміну необхідною інформацією для ефективних рішень. У будь-якій організації відбуваються процеси управління, що стають об'єктом уваги менеджменту.

Один із визначальних теоретиків менеджменту, А. Файоль, описував операції управління за наступними аспектами:

- прогнозування;
- організація;
- управління;

- координація;
- контроль.

Отже, кожен крок у процесі управління виконується за допомогою взаємопов'язаних управлінських процедур. Серед таких процедур виділяється:

Формування мети. Це визначення конкретної цілі або розкриття її суті, пов'язаної з ходом управлінського процесу. Якщо формування завдань відноситься до постійних процесів, тоді мета є стандартом, мірою, якою вимірюється виконання роботи.

Інформаційне забезпечення представляє собою управлінський процес, пов'язаний із збором, систематизацією та обробкою необхідної інформації щодо об'єкта управлінського процесу. Ця процедура включає операції, спрямовані на забезпечення ефективного обміну інформацією.

Аналітична діяльність у процесі управління полягає в вивченні та оцінці стану керованого об'єкта, підсистеми або підприємства (залежно від типу процесу). Мета - знайти шляхи поліпшення або усунення небажаних впливів від ситуації. Досліджується сама ситуація, її причини та можливі наслідки. Для цього використовується зібрана та оброблена інформація про конкретну мету і фактори, що викликали управлінську ситуацію. Аналітична діяльність служить для підтримки всіх елементів управлінського процесу, надаючи можливі варіанти його розвитку.

Визначення курсу дій в управлінському процесі залежить від складності ситуації. Якщо проблема є нескладною і була адекватно оцінена, обрання правильного рішення виглядає простіше. У таких випадках менеджер, обладнаний достатньою інформацією, просто обирає альтернативу з найбільш вигідними загальними наслідками. Проте управлінцю часто доводиться мати справу не лише з простими сценаріями, але й зі складними та взаємозалежними ситуаціями. У таких випадках йому слід урахувати багато компромісних варіантів.

Впровадження рішення виявляє свою справжню цінність лише після його здійснення. Тому керівник повинен ефективно організувати процес виконання,

залучивши конкретних виконавців. Без цього управлінський процес втрачає сенс, і витрати ресурсів на його реалізацію не є обґрунтованими.

Зворотний зв'язок в процесі управління – необхідний елемент, який допомагає оцінити результати впроваджених альтернативних рішень, порівняти їх з визначеною метою процесу управління. Важливо розуміти, що через зворотний зв'язок менеджер може аналізувати виконання процесу та, якщо потрібно, внести корективи у результати, щоб уникнути серйозних втрат для організації.

В історії управління та організаційної діяльності одним із ключових термінів є “функція”, що виникає від латинського слова “function”, що перекладається як “діяльність” або “робота”. Розглядаючи сучасний контекст менеджменту, важливо розглядати роль організаційних функцій, оскільки вони не лише визначають діяльність підприємства, але й розкривають сутність управлінської практики на різних рівнях.

Розглянемо ближче, як ця концепція впливає на організаційну діяльність та управлінський процес на різних рівнях діяльності.

У теорії менеджменту вперше введено поняття “управлінська функція” французьким дослідником А. Файолем. Він надав систематизований опис роботи менеджерів в організаціях, визначивши характеристичні види діяльності або функції, такі як планування, організація, керівництво, координація і контроль. 23

Завдання менеджменту визначається функціями, які, охоплюючи суть управління, стають універсальними. Походження цих функцій пов'язане з розподілом спеціалізованої праці в цій сфері. Кожна функція спрямована на досягнення конкретної мети і відповідає на питання про те, що потрібно робити або що повинно відбуватися на різних етапах управлінського процесу. Отже, функція менеджменту представляє собою конкретний тип діяльності, який відображає напрямки чи етапи процесу управління.

Функції менеджменту можна класифікувати як *загальні* (основні) та *конкретні* (специфічні).

Загальні функції управління є невід'ємною частиною керівництва будь-якою структурою. Більшість експертів в галузі сучасного менеджменту вважають, що до таких завдань входять планування, організація, мотивація, контроль і регулювання. Кожна з цих обов'язкових завдань має стратегічне значення для життєдіяльності організації. Планування, у свою чергу, виступає основою для інших завдань, вважаючи його найважливішим серед них, тоді як організація, мотивація і контроль фокусуються на реалізації стратегічних і тактичних планів організації.

Планування – це аспект управлінської стратегії, спрямований на визначення перспектив розвитку і поточної діяльності організації. Цей процес здійснюється на всіх рівнях управління та в усіх підрозділах організації. Включає встановлення мети та завдань розвитку об'єкта управління, визначення шляхів і засобів досягнення цих цілей, а також необхідних ресурсів, пропорцій та умов для успішної реалізації плану.

Головною метою планування є визначення оптимальних рамок педагогічної діяльності, стимулювання творчих зусиль вихователів для постійного удосконалення освітніх процесів, організація роботи з використання потенційних можливостей та здібностей колективів педагогів і дітей.

Планування роботи закладу дошкільної освіти повинно базуватися на таких принципах:

- наполегливість;
- науковість;
- об'єднаність;
- доречність;
- врахування особливостей закладу дошкільної освіти.

План роботи дошкільного закладу визначає рівень педагогічної культури й творчого потенціалу його педагогічного колективу. Ефективне використання цього потенціалу забезпечується взаємодією усіх управлінських функцій, що в результаті сприяє високій продуктивності освітнього процесу.

Організаційна функція полягає у створенні структури системи, спрямованої на досягнення загальних цілей діяльності. Цей процес включає у

себе встановлення постійних і тимчасових взаємодій між всіма складовими організації, встановлення конкретного порядку та умов їх функціонування.

Організаційна діяльність включає в себе суттєві аспекти, такі як формування та розміщення персоналу, точний розподіл завдань серед учасників педагогічного колективу, створення умов для підтримки високої продуктивності педагогічного колективу, забезпечення оптимального режиму та згуртованого ритму роботи колективу установи, визначення прав та обов'язків окремих посадових осіб.

Функція мотивації полягає в спонуканні себе та інших до результативної діяльності та досягнення поставлених організацією цілей. Керівнику будь-якого рівня завдання завжди полягає у тому, як забезпечити творчий та ефективний підхід підлеглих до роботи, що визначає їхню поведінку.

Під час підтримки діяльності педагогів головною метою функції мотивації є створення керівником закладу дошкільної освіти атмосфери творчості в педагогічному колективі. Це передбачає сприяння постійному духовному розвитку педагогічних працівників та удосконалення їх методичної майстерності, що надійно гарантує підвищення якості навчання і виховання молодого покоління.

Функція контролю полягає в регулярному моніторингу дій керованих об'єктів з метою виявлення відхилень від установлених стандартів та вимог під час виконання завдань.

Регулювання – це процес, спрямований на збереження динамічної стійкості організації, підтримку та вдосконалення її порядку, а також підтримку взаємозв'язків між суб'єктом та об'єктом управління.

Регулювання включає в себе негайне виправлення будь-яких відхилень від планів і графіків, вирівнювання стану системи до встановленої нормами рівня. Також передбачається прийняття заходів, пов'язаних із врахуванням природної зміни систем, яка постійно розвивається.

Важливо відзначити, що регулювання відбувається під час впровадження усіх управлінських завдань і на кожному рівні управління.

Комунікативний менеджмент — це системний підхід до управління комунікаціями в організації, зокрема, в контексті дошкільної освіти. Цей поняттєвий каркас передбачає інтеграцію стратегій та методів, спрямованих на оптимізацію внутрішньої та зовнішньої комунікації в установі. Важливо враховувати, що в дошкільному навчальному середовищі комунікація виявляється ключовою у розбудові взаємодії між вихователями, адміністрацією, батьками та, звісно ж, самими дітьми.

Загалом, обмін інформацією між особами – це процес комунікації. Однак висловлення керівника може бути спотворено різного роду перешкодами. Таким чином, ефективна комунікація – це передача повідомлення так, щоб його зміст був як найближчий до початкового.

Існують різні види комунікацій. Проте ми зупинимось на *комунікації між керівником і підлеглими*.

У процесі управління організацією відносини між керівником і підлеглим, що передбачають вертикальний обмін інформацією, виступають важливим складовим елементом комунікації. Цей вид комунікації виступає як основа комунікативних взаємодій керівника, охоплюючи уточнення завдань, визначення пріоритетів та очікуваних результатів, сприяння вирішенню завдань підрозділів, обговорення ефективності роботи, визнання досягнень та їхнє винагородження, розвиток навичок підлеглих, отримання інформації щодо реальних або передбачуваних проблем, сповіщення про майбутні зміни, а також збір ідей, удосконалень та пропозицій від підлеглих.

Управління як практична сфера діяльності передбачає значну кількість міжособистісних взаємодій. Загалом, ці взаємодії можуть бути усними або письмовими.

Усна комунікація відбувається під час особистих розмов, групових дискусій, телефонних розмов і т.д, де мова використовується для передачі інформації. Дослідження показують, що більшість менеджерів витрачають від 50% до 90% свого часу на усну взаємодію.

Письмові комунікації, такі як записки, листи, звіти, статті і т.д., можуть вирішувати багато проблем, пов'язаних з усними взаємодіями. Однак виявлено,

що письмові форми спілкування не настільки поширені, як здається на перший погляд. Під час опитувань група керівників зазначила, що тільки 13% отриманої ними пошти відразу стала для них актуальною. Понад 80% керівників, що брали участь в іншому дослідженні, визнали, що рівень письмових комунікацій, які вони отримували, був середній або низький. Однією з основних недоліків письмових спілкувань є те, що вони ускладнюють зворотний зв'язок та обмін інформацією.

Забезпечення гармонійної взаємодії між підрозділами організації, окремими виконавцями, робочими групами та партнерами зовнішнього середовища передбачає своєчасний і точний обмін різноманітною інформацією відповідної якості та достовірності.

Комунікаційний процес — це процес обміну інформацією з метою вирішення певної проблеми.

Компоненти комунікаційного процесу включають:

- Відправник (джерело) – особа, група (підрозділ), організація, яка генерує ідеї, збирає та передає інформацію;
- Повідомлення – уявлення про інформацію, закодовану за допомогою символів;
- Канал – засіб передачі інформації;
- Одержувач (споживач) - індивід, група (підрозділ), організація, на яку спрямована інформація.

Комунікативний менеджмент у дошкільній освіті включає в себе активний аналіз і вдосконалення способів спілкування всередині та за межами дошкільного закладу. Однією з його складових є створення ефективної комунікаційної стратегії, спрямованої на встановлення взаєморозуміння між різними учасниками освітнього процесу. Це передбачає розробку чіткої системи інформаційного обміну та механізмів зворотного зв'язку.

Засоби комунікативного менеджменту включають в себе організацію нарад, тренінги з розвитку комунікаційних навичок для педагогічного персоналу та створення сприятливого середовища для відкритого обговорення питань.

У контексті дошкільного освітнього закладу, де емоційний та соціальний розвиток дітей є важливими складовими, комунікативний менеджмент також спрямований на підтримку позитивного спілкування між педагогами та вихованцями. Він сприяє створенню емоційно безпечного середовища, де діти можуть вільно висловлювати свої думки та почуття.

1.3 Особливості управління закладом дошкільної освіти

Організація управління дошкільною освітою може бути розглянута як координація дій спільних у певній структурі суб'єктів та об'єктів управління, спрямована на досягнення визначених цілей через виконання певних функцій та застосування відповідних методів та принципів управління. Управління передбачає виконання послідовних операцій суб'єктом управління, таких як приготування та ухвалення рішень, організація виконання прийнятих рішень та контроль за їх реалізацією, а також підсумовування отриманих результатів.

Управління закладом дошкільної освіти включає в себе систему заходів, методів та організаційних підходів, спрямованих на підвищення ефективності та якості освітнього процесу. Фактично, вихователь виступає у ролі керівника освітнього процесу, а керівник закладу дошкільної освіти взагалі управляє цим процесом.

Управлінська діяльність адміністративного апарату, зокрема керівника ЗДО, вихователя-методиста, відображена у різних роботах (А. Бондаренко, А. Васильєва, В. Алямовська, В. Андрєєва, Є. Панько, К. Біла, Л. Денякіна, Л. Поздняк, О. Саметіс, Р. Спружа та ін); Проблеми управління школою детально вивчаються у працях (В. Загвязинский, В. Пікельна, В. Безруков, В. Сластьона, М. Кондаком М. Портнов, М. Поташник, Т. Шамова, Ю. Конаржевский, та ін.). Проблеми управління освітнім процесом знайшли відображення в дослідженнях В. Бондаря та Ю.Конаржевського; управління інноваційними процесами розглянуто Л. Даниленко і Н. Островерховою та ін.

Керівник і інші учасники освітніх відносин, такі як методисти, педагоги та батьки, є важливою складовою системи управління дошкільною освітньою установою. Цей освітній заклад має за мету досягнення освітніх цілей, спрямованих на формування особистості в умовах нового етапу розвитку суспільства. Для досягнення цих цілей використовуються різноманітні форми, методи та прийоми управління, спрямовані на підвищення ефективності освітнього процесу та підвищення якості освітньої діяльності в дошкільному закладі.

Перед керівником навчального закладу стоїть завдання динамічно розвивати зміст освітнього процесу, підвищувати його ефективність і якість. Сучасний керівник повинен володіти глибокими знаннями у питаннях методології навчання, виховання і розвитку учнів, дошкільників, а також в системному управлінні. Важко знайти більш багатогранне і складне явище, ніж управлінська діяльність. Управління колективом вважається мистецтвом, де успіх досягають природжені лідери або ті, хто постійно працює над вдосконаленням управлінської діяльності, вивчаючи теорію педагогічного менеджменту і соціальну психологію. Завдання і один із пріоритетних напрямів модернізації системи освіти — модернізація самої моделі управління цією системою. У сучасних умовах управління освітою це передусім управління процесом його розвитку. Основною складовою, яка сприяє переходу освіти на сучасний рівень, відповідно до суспільно-політичних потреб держави, є пошук нових, відкритих моделей управління освітою.

Управління в галузі освіти включає в себе різноманітні принципи, методи, організаційні структури та технологічні стратегії, спрямовані на поліпшення продуктивності освітнього процесу.

В Україні існують різноманітні види дошкільних навчальних закладів, включаючи ясла, ясла-садок, дитячий садок, ясла-садок компенсаційного типу, будинок дитини, дитячий будинок, ясла-садок сімейного типу, ясла-садок комбінованого типу та центр розвитку дитини, згідно із законом «Про дошкільну освіту».

Заклад дошкільної освіти (ЗВО) представляє собою динамічну соціально-педагогічну систему, що постійно еволюціонує. У цій системі можуть відбуватися різноманітні зміни, які можуть мати позитивний вплив на розвиток або, навпаки, вести до регресу. Позитивні трансформації відбуваються завдяки усвідомленому впливу на функціонування ЗВО. [36]

Керівництво сучасним закладом дошкільної освіти в першу чергу є комплексним процесом, спрямованим на розвиток різноманітних аспектів особистості дитини дошкільного віку. Цей процес орієнтований на врахування її задатків, інтересів, здібностей, індивідуальних, психічних та фізичних особливостей, а також культурних потреб. Основні завдання включають формування моральних норм у дитини дошкільного віку та надання їй можливості отримати життєвий соціальний досвід.

Процес управління в дошкільних навчальних закладах, так само як і в будь-якій соціально-педагогічній системі, спрямований на організацію управління об'єктом (керованою підсистемою). Головною метою є забезпечення цілеспрямованості, взаємодії у функціонуванні та розвитку керованої підсистеми. Якість формування в дитини початкових, елементарних, науково обґрунтованих знань про себе та світ, системи моральних цінностей, рівень розвиненості життєвої компетентності та інших навичок, які визначені в Базовій програмі розвитку дитини дошкільного віку “Я у Світі”, залежить від успішності діяльності керівника.

Дошкільна освіта представляє собою складну соціально-педагогічну систему, що функціонує як взаємодіюча цілісність між учасниками педагогічного процесу та їхнім оточуючим середовищем. Вона взаємодіє з духовними та моральними цінностями, спираючись на співпрацю як між собою, так і з навколишнім середовищем. Основною метою педагогічної системи є формування та розвиток особистості.

Директор закладу дошкільної освіти відіграє важливу роль у здійсненні управлінських функцій. Тому сучасний погляд на оновлення освітнього процесу вносить нові вимоги до професійних навичок керівників дошкільних закладів:

- володіння технологіями менеджменту і маркетингу в освіті;
- активне залучення до управлінських процесів різних груп учасників педагогічної спільноти, батьків, та громадських організацій;
- розробка нових моделей науково-методичної роботи в дошкільному закладі;
- впровадження змін у освітній процес, реформування галузі освіти та підняття статусу директора дошкільного закладу як лідера;
- сучасна адаптація програм підвищення кваліфікації, з урахуванням міжнародного досвіду. [38]

Директор закладу дошкільної освіти повинен виявляти професіоналізм у різних аспектах своєї діяльності. Оцінка його кваліфікації ґрунтується на чотирьох ключових факторах:

- спроможність постановки актуальних, теоретично обґрунтованих і практично значущих цілей;
- здатність до тактичного планування діяльності всіх учасників освітнього процесу, включаючи себе;
- використання ефективних засобів для вибору та реалізації поставлених цілей, а також коригування тактики відповідно до реальних умов освітнього процесу;
- здійснення кваліфікованого самоаналізу та аналізу діяльності всіх учасників освітнього процесу. [38]

Часто у педагогічних обговореннях можна почути, що «Заклад дошкільної освіти активно вдосконалюється». Проте не кожен керівник може чітко визначити фактори, які сприяють зміні закладу з режиму його звичайного функціонування на режим, спрямований на розвиток та ефективне функціонування.

За думкою О. Кононко, розвиваючим можна вважати заклад дошкільної освіти, де є:

- реалізація права дитини на індивідуальний розвиток;
- можливість педагога розвивати свої професійні та особистісні якості;
- забезпечення директором успішної спільної діяльності дітей та педагогів;

- робота колективу у творчому пошуковому режимі;
- установлення гуманних партнерських відносин між усіма учасниками освітнього процесу. [40]

Підсумовуючи вищезазначене, важливо, щоб керівник закладу дошкільної освіти був ознайомлений і розумів визначені фактори, і водночас гарантував їх впровадження в навчальний процес, тоді його управлінську діяльність можна вважати результативною.

Важливо зауважити, що успішність управлінської діяльності директора закладу дошкільної освіти значно залежить від його глибокого розуміння виконання різних управлінських функцій, які взаємодіють у єдиному циклі, змінюючи одна одну і утворюючи послідовність: встановлення мети, розробка плану, виконання дій, отримання конкретного результату та подальша рефлексія. 40

Для успішного функціонування дошкільного закладу важливо, директор в своїй управлінській діяльності майстерно використовував різноманітні методи для аналізу освітнього процесу. Ці методи включають спостереження, оцінку рівня розвитку дітей, аналіз планування та інших педагогічних документів, опитування педагогів, батьків і самих дітей, проведення розмов з вихователями, аналіз творчих досягнень дітей, збір статистичних даних, а також вивчення соціальних відносин (соціометрія).

Загалом, варто зауважити, що керування закладом дошкільної освіти передбачає систематичний вплив на педагогічний колектив, а через нього – на навчальний процес для досягнення найкращих результатів у розвитку дітей дошкільного віку. Значущу роль у цьому відіграє прийняття управлінських рішень, що представляють собою програму дій, виражену у формі конкретних директив. Будь-яке рішення встановлює конкретну мету, до досягнення якої має прагнути директор та колектив дошкільного закладу.

Робота директора закладу дошкільної освіти повинна мати чітку структуру та бути організованою. Цей процес включає в себе два етапи: насамперед, директор повинен зосередитися на розвитку власного педагогічного досвіду та забезпечити, щоб педагоги завжди отримували

актуальну інформацію. Це вимагає відсутності страху перед відмовою від застарілих методів на користь впровадження нових. Другий етап передбачає утворення інноваційної творчої групи, до якої добровільно долучаються найкращі педагоги з метою спільного розвитку, конструювання та формування свого унікального педагогічного досвіду. [40]

У зазначеному вище контексті, слід відзначити, що в ході управлінської діяльності директор закладу дошкільної освіти розвиває у собі управлінська компетентність, яка базується на знаннях і досвіді, відображаючи соціально-професійний статус та кваліфікацію управління. Також враховуються особисті риси та індивідуальні особливості для успішної реалізації професійної діяльності.

Загалом, у наукових джерелах під «компетентністю» розуміється сукупність знань та навичок, необхідних для успішної професійної діяльності. Серед таких навичок виокремлюють уміння аналізу, прогнозування наслідків професійної діяльності та ефективного використання інформації.

Отже, управлінська компетентність визначається здатністю директора ефективно використовувати сучасні організаційно-управлінські форми роботи. Це також включає в себе використання повноважень для вирішення завдань, прийняття відповідальності за рішення, аналіз результатів роботи, здійснення контролю, орієнтацію в інформаційному просторі та критичне осмислення та використання різноманітної інформації. Крім того, до управлінської компетентності входить творчий підхід до вирішення завдань і наявність лідерських якостей.

П. Олешко вважає що, управлінська компетентність керівника виявляється у здатності систематично розвивати свою професійну кар'єру, реагуючи на постійне ускладнення завдань і піднесення рівня досягнень під час професійної підготовки. [41]

Директор освітнього закладу, зокрема дошкільного, виконує кілька ключових ролей:

- людина, яка призначена для управління групою людей;

- *лідер*, який здатен мотивувати підлеглих, використовуючи свій безсумнівний авторитет, а також професіоналізм і позитивні емоції;
- *дипломат*, що налагоджує зв'язки, успішно вирішуючи внутрішні та зовнішні питання;
- *вихователь* із високими моральними якостями, який може створити колектив і направити його розвиток у потрібному напрямку;
- *новатор*, який розуміючи роль науки в сучасних умовах, готовий оцінити і швидко впровадити в освітній процес нововведення або сучасні тенденції;
- *особистість* із ґрунтовними знаннями, розвинутими здібностями, високим рівнем культури, незламним характером, що може слугувати прикладом для оточуючих. [41]

С. Шелар вказує на те, що компетентність управління керівника закладу дошкільної освіти, як унікальна характеристика, передбачає високий рівень знань та досвіду в управлінській сфері. Ця компетентність завжди має індивідуальний характер, виявляючись через такі основні риси:

- Здатність швидко та ефективно використовувати управлінські знання, розуміючи їх практичне застосування і постійно оновлюючи інформацію;
- Гнучкість у виборі методів управлінських рішень та розв'язання завдань, включаючи не лише розуміння суті проблеми, але й її практичне вирішення оптимальним чином;
- Критичне мислення, яке дозволяє вибирати оптимальні рішення, аргументувати їх вибір та відкидати неточні шляхи;
- Наявність достатнього досвіду управління, при якому керівник систематично аналізує свій досвід і, базуючись на ньому, приймає обґрунтовані та оптимальні рішення в конкретних ситуаціях.

Вчена вважає, що ефективність керівника закладу дошкільної освіти залежить від його управлінської компетентності, яка охоплює всі аспекти функціонально цілісної психіки особистості, такі як когнітивна активність, емоційно-почуттєва та вольова сфери. Вона вважає, що ключовими складовими цієї компетентності є:

– особистісно-мотиваційний аспект – сукупність ціннісних орієнтацій, мотивів, що відповідають цілям і завданням управління; розвинені особистісні якості, важливі для управлінської діяльності;

– когнітивно-операційний аспект – комплекс знань і вмінь, необхідних для ефективного вирішення завдань управління;

– аналітико-рефлексивний аспект – проведення самоаналізу та оцінки власної діяльності, поведінки, вчинків, спілкування, взаємин з оточенням, їх коригування, а також виявлення здатності до саморегулювання, тобто самоменеджменту.

Отже, на сьогоднішній день заклади дошкільної освіти перебувають в змінених соціально-економічних умовах, що вимагає нового підходу до управлінської діяльності. Керівник-лідер у сфері дошкільної освіти виконує роль менеджера, який не лише здійснює управлінські завдання, приймає рішення і контролює різні аспекти діяльності закладу, включаючи адміністративну, педагогічну, методичну, тощо, але й об'єднує педагогічний колектив, і є його джерелом натхнення.

Дії керівника закладу дошкільної освіти спрямовані на гармонійну роботу закладу, щоб досягти успішних результатів та виконати визначені завдання.

Таким чином, ефективне управління закладом дошкільної освіти вимагає глибокого розуміння колективу, розумного розподілу часу, компетентності в діях та об'єктивної самооцінки. Керівник повинен мати теоретичні знання у сучасному менеджменті, володіти новими концепціями, знаходити рішення для актуальних проблем та бачити перспективи розвитку навчального закладу, розробляючи стратегію для майбутнього.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

2.1 Організація ефективної комунікації серед персоналу закладу дошкільної освіти

У попередніх розділах кваліфікаційної роботи було досліджено, згідно із науковим вивченням і практичним досвідом управління, що керівники витрачають значну частину свого робочого часу на взаємодію та обмін інформацією, тобто на комунікацію.

Л. Карамушка підкреслює, що комунікація є обміном інформацією між учасниками управлінської взаємодії і відіграє важливу роль в психологічних аспектах управління. Вона є невід'ємною частиною основних етапів управління, таких як планування, організація та контроль.

Успішне управління комунікативним менеджментом в умовах закладу дошкільної освіти має особливе значення. Результативність діяльності самого закладу, його структурних підрозділів і окремих учасників педагогічного колективу в значній мірі залежить від ефективності комунікаційних процесів. Керівництво дошкільної освіти здатне приймати обґрунтовані рішення та високо функціонувати лише у тому випадку, коли всі члени колективу взаємодіють між собою з високою якістю комунікації.

Культура мовлення безпосередньо впливає на якість комунікаційних процесів, визначаючи ступінь зрозуміння та ефективність взаємодії між співрозмовниками. У цьому контексті дослідження культури мовлення може розкрити елементи, які впливають на якість та успішність комунікаційних процесів.

Мовленнєва комунікація описується як взаємодія, що включає в себе використання різних засобів у процесі спілкування. Для ефективного взаємодії двох чи більше осіб у спілкуванні необхідне не лише високе володіння мовою та її компонентами, але також вміння вести розмову з толерантністю та етикетом.

Культура мовлення представляє собою систему вимог і правил, що регулюють використання мови в мовленнєвій діяльності. Цей термін охоплює

дотримання встановлених норм усної і писемної літературної мови, а також усвідомлене, цілеспрямоване та вправне використання мовленнєвих і виразних засобів в залежності від мети та обставин спілкування.

Мова є основною та характерною рисою кожної нації, виступаючи символом її ідентичності. Вона представляє собою твір людської діяльності, постійно розвивається та удосконалюється носіями. Основне призначення мови полягає в тому, щоб служити інструментом для комунікації, а також забезпечувати збереження та передачу інформації в часі та просторі.

Отже, мова визнається найсуттєвішим інструментом людського спілкування, яким вони виражають свої думки та почуття. Задовольняючи потреби суспільства, мова виконує різноманітні функції, такі як комунікативна, номінативна, ідентифікаційна та ін.

Основні ознаки культури мовлення визначаються такими комунікативними характеристиками: змістовність (чітке висловлення головної ідеї; відповідність матеріалу темі та головній думці; висловлення лише того, що вже відомо; добір необхідного матеріалу); точність і чистота (дотримання норм літературної мови: фразеологічних, граматичних, стилістичних, лексичних в усному та письмовому висловленні); надійність (використовувати слова та структурувати речення так, щоб найточніше виражати зміст думки); послідовність (забезпечення логічних зв'язків між словами та реченнями в тексті); різноманітність (використання різноманітних мовленнєвих засобів, уникання непотрібного повторення слів та однотипних конструкцій речень); влучність (врахування контексту та обставин спілкування); виразність (використання слів та конструкцій для максимально точного та ефективного вираження думки; оригінальність висловлювання та вплив на співрозмовника).

[45]

В загальному, керівнику слід мати засоби і техніки для оцінки рівня та розуміння інформованості членів педагогічного колективу та неофіційних груп, структурних підрозділів щодо основних аспектів функціонування дошкільного навчального закладу. Крім того, він має визначати рівень інформованості адміністративно-управлінського апарату стосовно оцінок його діяльності з боку

підлеглих, виявляти перешкоди, чутки та інші елементи інформаційного середовища. Керівник має виявляти перешкоди та чутки, які заповнюють інформаційний простір, і виявляти неформальні комунікаційні мережі та їх учасників для надання відповідної підтримки або навпаки. Важливо налагодити систему внутрішнього інформування членів колективу, яка забезпечує відкритість діяльності всіх підрозділів освітнього закладу та утворює організаційні зв'язки, а також для прискорення реакції на ініціативи, що виникають знизу.

Не завжди взаємодія між особами під час обміну інформацією є дієвою, оскільки можуть виникати комунікативні перешкоди між тим, хто передає інформацію, і тим, хто її отримує. Такі перешкоди можуть виникати внаслідок психологічних перепон, які особа встановлює, щоб захистити себе від непотрібної або небезпечної інформації. Отже, ефективні комунікації можуть бути порушені різними факторами в процесі взаємодії. Ці фактори поділяють на дві категорії: *особисті бар'єри та організаційні*.

Електронні комунікаційні засоби суттєво впливають на взаємодію в освітніх установах. Інформаційні технології, такі як комп'ютери, комп'ютерні мережі, телефони та інше обладнання, можуть бути використані для покращення обміну інформацією в освітньому середовищі. Останні досягнення в цій галузі значно сприяють оптимізації комунікаційних процесів в навчальних закладах.

Так, використання електронної пошти дозволяє працівникам надсилати письмові повідомлення будь-кому в організації, що суттєво зменшує потік телефонних розмов. Крім того, електронна пошта виявляється ефективним засобом зв'язку з колегами та партнерами, які перебувають в різних містах або навіть і країнах. Істотною перевагою електронної пошти є можливість відправки одного повідомлення великій кількості адресатів.

Результати експерименту з магістрантами за спеціальністю «Менеджмент» свідчать, що однією з основних причин проблем у навчальних закладах є погана комунікація. Учасники виокремили такі фактори, які сприяють проблемам у комунікації: 83% респондентів вважають, що деякі

керівники вважають інформацію, отриману зверху, відносною лише до себе; 75% стверджують, що деяку інформацію необов'язково розголошувати колективу, оскільки вони вже про неї знають або не цікавляться; 58% вважають, що конфіденційні знання сприяють утриманню влади і підвищенню авторитету тощо.

Респонденти відзначають, що оптимізація комунікаційних процесів у навчальних закладах суттєво полегшиться завдяки чіткому управлінню інформаційними потоками. Також вони вказують на користь використання паралельних каналів зв'язку при передачі повідомлень, вдосконалення обігу документів, застосування передових інформаційних технологій, організацію системи зворотного зв'язку і т. д.

У контексті покращення комунікацій в навчальних установах можна визначити кілька напрямків:

1. Регулювання інформаційних потоків шляхом вивчення їх характеристик.
2. Розробка систем збору пропозицій для полегшення передачі інформації від нижніх рівнів до верхніх та зменшення фільтрації.
3. Вдосконалення управлінських заходів, таких як проведення зборів і нарад.
4. Покращення системи зворотного зв'язку.
5. Застосування сучасних інформаційних технологій.
6. Випуск інформаційних бюлетенів та інших засобів інформаційної комунікації. [43]

З метою забезпечення ефективної комунікації в навчальному закладі, керівник повинен здійснити результативний обмін інформацією між учасниками управління та взаємодію з оточенням закладу освіти. Також важливо поліпшити міжособистісні відносини під час обміну інформацією, створити ефективні інформаційні канали для комунікації між окремими працівниками та групами, а також координувати їх завдання і дії. Необхідно також, регулювати та оптимізувати інформаційні потоки.

У процесі комунікації всередині закладу досягаються наступні цілі:

1. Створюються інформаційні канали між працівниками та структурними підрозділами. Це сприяє утворенню системи обміну інформацією всередині організації, де співробітники та керівники спільно планують та координують свою діяльність.
2. Зміцнюються та удосконалюються міжособистісні відносини, що призводить до трансформації персоналу в працездатний колектив.
3. Забезпечується формування повних робочих процесів і циклів для виконання завдань закладу.
4. Регулюються та оптимізуються внутрішні інформаційні потоки.
5. Створюється комунікаційна основа для розвитку ефективної системи зовнішніх зв'язків.

У межах закладу взаємодія між працівниками реалізується за допомогою різноманітних інструментів системи внутрішньої комунікації:

– Усні форми, такі як особисті розмови, групові наради, конференції, переговори, ділові бесіди, а також загальні збори.

– Письмові засоби, такі як газета, ділові листи, накази, інструкції, правила, доручення, дошка оголошень, брошури, річні плани, звіти підприємства та соціальні звіти.

– Візуальні та аудіовізуальні засоби.

– Соціальні ініціативи, соціальна підтримка окремих співробітників.

– Загальні ініціативи, такі як річниця, дні відкритих дверей, святкування рідвяних та інших свят, «кавові тури», пікніки, екскурсії, культурно-розважальні та спортивні ігри.

Сприяє вдосконаленню внутрішньої комунікації також ведення діалогу у періодичних виданнях, створення внутрішнього корпоративного веб-сайту з публікацією корпоративних правил, вимог та іншої інформації, необхідної для ефективної роботи та адаптації нових працівників. 44

Також, стандартними та найбільш поширеними методами залишаються використання скриньки для пропозицій та проведення загальних зборів. Проте, для ефективності цієї взаємодії необхідно постійно підтримувати зворотний зв'язок. Для досягнення цієї мети важливо активно взаємодіяти з працівниками

на місцях, слідкувати за скаргами та пропозиціями, а також вивчати їхні враження від політики організації. Це можна забезпечити за допомогою моніторингу, опитувань, внутрішніх соціологічних досліджень та анкетувань.

44

Щодо взаємодії в організації через комунікаційні канали, слід зауважити, що крім традиційних форм, таких як скринька пропозицій та загальні збори, сучасне робоче середовище створює можливості для нових, більш інноваційних методів комунікації.

Наприклад, використання внутрішніх платформ для обміну ідеями та думками може стати важливим інструментом в стимулюванні активної взаємодії між співробітниками. Такі платформи можуть включати форуми, чати або внутрішні блоги, що дозволяють працівникам висловлювати свої думки, а також обговорювати та обмінюватися інформацією.

Крім того, важливим елементом покращення комунікації є систематичне впровадження тренінгів та семінарів, спрямованих на розвиток навичок комунікації серед персоналу. Збільшення обізнаності працівників у сфері ефективної комунікації сприяє покращенню робочого середовища та сприяє вирішенню конфліктів на робочому місці.

Отже, необхідно також враховувати різноманіття у взаємодії. Адже, створення середовища, де кожен працівник відчуває, що його думка важлива, може позитивно позначитися на творчості та ефективності робочого колективу.

Щодо поліпшення комунікації можна виділити кілька методів.

По-перше, важливо встановити чіткі завдання та визначити їхню сутність. Також потрібно сформулювати чітке уявлення про потреби в інформації для керівників і підлеглих. До того ж, слід планувати, впроваджувати та контролювати заходи з поліпшення обміну інформацією, а також обговорювати плани і завдання.

По-друге, для покращення системи зворотного зв'язку важливо організувати зустрічі між різними підрозділами організації та проводити опитування серед працівників. Це дозволить виявити ясність щодо їхніх завдань та вирішити потенційні проблеми. Крім того, слід забезпечити

можливість працівникам представляти свої пропозиції та отримувати відповіді від керівництва.

По-третє, для покращення системи збору інформації важливо уникати ігнорування ідей від робітників. Це допоможе у створенні ефективних каналів комунікації, таких як статті чи радіо. Крім того, важливо впроваджувати сучасні інформаційні технології, такі як електронна пошта та відеоконференції та інші, для покращення обміну інформацією. 2

Управління комунікаціями повинно базуватися на принципах:

- принцип створення структури комунікацій, яка відповідає вимогам співпраці, партнерства та компетентності;
- принцип регулювання масштабів комунікацій для конкретних посадових осіб і підрозділів;
- принцип раціонального використання робочого часу керівника;
- принцип інформаційного забезпечення комунікацій, розподіл необхідної інформації для встановлення та підтримки потрібних комунікацій;
- принцип повноважень і відповідальності;
- принцип регулювання комунікативного навантаження різних ланок організації;
- принцип врахування неформальних комунікацій та їхнє використання в управлінському процесі. Особливий акцент слід зробити на вертикальній комунікації, яка інформує керівника про стан підлеглих, допомагаючи йому адекватно оцінити вміння працівників та відкриваючи шлях для більш ефективних комунікацій від верхнього рівня до нижнього. Водночас існує проблема перекручення інформації у комунікаціях, що надходять від низу вгору, оскільки працівники частіше передають керівнику те, що він хоче чути, а не об'єктивну інформацію.

Для оптимізації потоків управління можна використовувати такі допоміжні системи:

- “Політика відкритих дверей”, що передбачає готовність керівника будь-якого рівня вислуховувати пропозиції звичайних працівників.

- “Виведення управління за межі кабінету”, включаючи активну участь керівника закладу у різних процесах.

Впровадження цих систем дозволяє створити гнучку та динамічну організаційну структуру, де ідеї та ініціативи кожного працівника є важливим елементом стратегії підприємства. Результатом такого підходу є підвищення ефективності робочих процесів та збільшення загального рівня задоволеності команди від своєї діяльності.

Інформація – це комплекс повідомлень, які висвітлюють певний аспект події, явища чи економічної діяльності. 22

Інформація набуває вагомості лише в тому випадку, якщо вона є надійною, надходить вчасно, є повною і відповідає потребам обставин.

Надійність. Щоб інформація стала справжньою цінністю для керівника, вона повинна бути надійною. Це означає, що вона точно та дійсно відображає реальний стан речей.

Своєчасність. Інформація повинна надходити вчасно.

Повнота. Інформація має бути повною, оскільки лише це робить її дійсно корисною для менеджера. Адже, часткова інформація може спотворити загальний образ ситуації.

Доречність. Врешті-решт, інформація цінна, якщо вона відповідає потребам та обставинам конкретного керівника, так само як і своєчасність. 22

Поза переліченими характеристиками існують ще кілька характеристик, які варто враховувати при оцінці цінності інформації для менеджера.

Інформація повинна бути зрозумілою та лаконічною. Зайва складність або незрозумілі терміни можуть ускладнити процес використання інформації та породити непорозуміння серед учасників процесу управління.

Також важливо враховувати джерело інформації. Якщо джерело є авторитетним і надійним, це підвищує рівень достовірності інформації. Однак слід пам'ятати, що інформація може бути спотвореною чи вкраденою, тому контроль за джерелами є важливою складовою управління інформацією.

Нарешті, аналіз контексту також має велике значення. Інформація повинна бути розглянута в контексті конкретної ситуації або завдання. Іноді та

сама інформація може мати різні інтерпретації в залежності від обставин, і управління контекстом допомагає уникнути непорозумінь та неправильних висновків.

Отже, якісна інформація – це комплексна система, що включає в себе не лише основні характеристики, але й розуміння джерел, якість викладу та адаптацію до конкретного контексту.

Загалом, в житті суспільства велике значення приділяється комунікації та інформації. Якщо система комунікацій добре спланована та ефективно впроваджена, це відкриває перед закладами дошкільної освіти можливості для ефективного обміну інформацією між керівниками та працівниками з метою досягнення стратегічних цілей. Комунікація, оскільки вона є необхідною частиною всіх аспектів управлінської діяльності, визнається процесом, який об'єднує різні складові організації в єдиний механізм. Ліквідація комунікації може призвести до втрати контролю над організацією, її діяльність стане хаотичною та некоординованою. Оскільки керівник виконує різноманітні управлінські ролі і виконує функції, спрямовані на формулювання та досягнення цілей організації, якість обміну інформацією безпосередньо впливає на реалізацію цих цілей. Це підтверджує той факт, що успіх як для індивідів так і для організацій в значній мірі залежить від ефективності комунікаційних процесів. А якщо, навпаки, то неякісна система обміну інформацією в організації може стати однією з основних причин виникнення проблем.

Отже, ефективна комунікація в закладах дошкільної освіти є важливим фактором не лише для досягнення стратегічних цілей, але й для уникнення можливих проблем. Вона визначається як необхідна складова управління, що об'єднує всі структурні складові організації в єдиний механізм. Якість обміну інформацією між керівниками та працівниками безпосередньо впливає на реалізацію управлінських цілей та визначає успіх як для окремих осіб, так і для всієї організації. Таким чином, створення ефективної системи комунікацій у закладах дошкільної освіти є важливою передумовою для стабільного функціонування і досягнення позитивних результатів у навчальній та виховній діяльності.

2.2 Роль лідерства у впровадженні комунікативного менеджменту

Лідерство відіграє важливу роль у впровадженні комунікативного менеджменту, визначаючи напрямок організаційної комунікації та впливаючи на ефективність цього процесу. У цьому підрозділі розглядатимемо важливі елементи, які роблять лідерство критичним фактором для успішної реалізації комунікативного менеджменту.

Різноманітність і складність концепції “лідерство” виникають з різних підходів та точок зору у визначенні цього поняття. Для кращого розуміння цього можна розглянути походження слів “лідерство” та “лідер”. Так, англійське слово “leader” походить від дієслова “to lead”, що означає “вести”. Його етимологія в англосаксонському корені слів “lead”, “leader”, “leadership” виникає від “laed”, що перекладається як “шлях” або “дорога”. Дієслово “laeden” означає “мандрувати”. Отже, можна сказати, що “лідер - це той, хто, ідучи вперед, вказує шлях іншим”. У стародавній мові кельтів термін “leading” вказує на утримання курсу та “створення умов для того, щоб інші його слідували”. Латинський аналог “gubernator” (правитель), що також може тлумачитися як “лідер”, має значення “рульовий на судні”. 47

За висловлюванням Дж. Пітера Лоуренса, титул “керівник” часто присвоюється особам лише за фактом очолення команди чи перебування на вершині адміністративної ієрархії. Факт перебування у вищих посадах лише визначає видимий аспект керівництва, а не його сутність.

Для вивчення сутності лідерства першочергово необхідно дослідити визначення наступних концепцій:

1. повноваження;
2. вплив;
3. влада.

Повноваження представляють собою офіційно уповноважене право впливати на дії осіб, які перебувають у підпорядкуванні.

Вплив можна визначити як взаємодію однієї особи, яка призводить до змін у поведінці іншої особи. З погляду управління особливо вагомим є не просто вплив взагалі, але саме той вплив, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Вплив представляє собою будь-яку дію або активність, здатну впливати на зміни у поведінці, відчуттях та відносинах іншого індивіда.

Важливими засобами впливу є прохання, наказ, загрози та ідеї.

Можливість впливу на поведінку індивідів у науковому контексті визначається терміном “влада”.

Управління розглядається як розумовий та фізичний механізм, спрямований на координацію дій підлеглих для виконання конкретних завдань та виконання визначених функцій.

Лідерство розглядається як динамічний процес взаємодії та впливу на групу або індивідів з метою спрямування їхньої енергії та зусиль на досягнення спільних управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Однією з широко визнаних концепцій лідерства є твердження експертів, таких як Дж. Максвелл та Р. Кеттел, які визнають, що лідерство – це вміння впливати на окремих осіб і групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення організаційних цілей. Згідно з їхнім уявленням, лідер – це особа, яка відіграє ключову роль у групі, направляючи, контролюючи та змінюючи діяльність інших учасників з метою досягнення спільних цілей групи. Лідери в організаціях – це індивіди, які ефективно виконують завдання формального та неформального керівництва. [47].

Обов'язки керівника включають:

1. Лідерство;
2. Заохочення співробітників, тобто мотивація;
3. Забезпечення ефективної комунікації;
4. Прийняття стратегічних рішень;
5. Представлення інтересів організації;
6. Систематичний контроль над діями та поведінкою колективу.

У 1948 році англійський соціолог Р. Стогділл визначив термін “лідер” як особу, яка самостійно приймає ініціативу в справі або розподіляє завдання в групі так, щоб кожен її член міг проявити себе. Лідер вирізняється тим, що він чітко бачить конкретну мету та можливі шляхи її досягнення, а також володіє достатньою енергією та ресурсами для реалізації цих цілей. [49].

Лідерство включає в себе не тільки вміння керувати іншими, але й нести особисту відповідальність за результати їхньої роботи. Менеджер, хоча і не завжди володіє якостями лідера, виконує важливу роль у встановленні порядку, забезпеченні послідовності та координації процесів освіти.

Лідер визначається як особа із вираженими лідерськими якостями, які можуть бути природженими або придбаними. Ці якості включають талант впливати на інших та здатність мотивувати їх слідувати своїм напрямком для досягнення конкретної мети.

Оточуючі сприймають лідера як особу, чий спосіб життя ідентичний життєвому стилю будь-якого члена колективу. Лідер, як “Один з нас”, слугує взірцем для всієї групи, виступаючи як втілення як людини, так і професіонала. Поведінка лідера розглядається як об’єкт для наслідування. Лідер виступає як носій загальнолюдських норм моралі, що втілює чесноти і спільні соціальні цінності разом з групою. Оточуючі розраховують на постійність поведінкових дій лідера незалежно від змін в обставинах. Вони прагнуть, щоб лідер завжди вірно дотримувався свого слова та утримувався від відхилень від затвердженого групою курсу.

У сфері сучасного управління виділяють кілька категорій керівників та лідерів:

- Лідери, які стають впливовими особистостями - виявляють більшість лідерських якостей не через генетичні передачі, а шляхом активного розвитку протягом свого життя та трудової кар’єри. Для них лідерство визначається як природний стан, що проявляється у здатності приймати самостійні рішення та нести відповідальність за них.
- Виконавці - представляють собою раціональний тип керівників та лідерів, характеризуючись такими важливими якостями, як енергійність,

цілеспрямованість, особистий приклад, здатність подолати бар'єри та здатність формувати згуртований колектив.

- Дипломати - виступають у ролі керівників та лідерів, які володіють високим рівнем комунікативних навичок, легко взаємодіють зі співробітниками, споживачами та бізнес-партнерами, здатні встояти за свою точку зору та вирішувати проблеми через діалог.
- Генератори ідей – керівники та лідери, які спрямовані на нові завдання та сприяють впровадженню інновацій, володіють якостями, такими як інтуїція, синтез знань та самокритичність.
- Продавці ідей - є керівниками, які відмінно контролюють як свої, так і чужі емоції, проявляють підприємливість і мають свіжий погляд на відомі факти.
- Синтезатори - є керівниками та лідерами, які володіють вмінням виділяти головне з великого об'єму інформації. Ця навичка дозволяє їм приймати обґрунтовані управлінські рішення, формувати стратегію організації та впроваджувати інновації.
- Пояснювані - володіють навичками пояснення сутності будь-якої стратегії, мети або ситуації своїм послідовникам.
- Комунікатори - є керівниками та лідерами, які вирізняються високою комунікабельністю та вмінням слухати. Вони також володіють педагогічними здібностями, які використовують для підвищення кваліфікації своїх послідовників.
- Вчені - це менеджери та лідери, які вміють отримувати та обробляти інформацію, порівнювати та аналізувати факти, проводити експерименти.
- Організатори – менеджери з практичними талантами організації виробництва та управління персоналом.

Лідерство - це вміння вбудовувати у людей віру в мрію, яку вони прагнуть втілити, і надихати їх на необхідність рухатися вперед. [50].

Лідерство суттєво зміцнює керівні вміння менеджера у різних областях, таких як встановлення цілей, координація зусиль, оцінка та аналіз результатів роботи, мотивація через власний приклад. Лідер також сприяє формуванню

групової синергії, захисту інтересів групи за її межами та визначенню перспектив її розвитку.

Оцінка лідерства визначається за такими факторами:

1. *Вроджена тяга вести і надихати.* Бути лідером означає вказувати іншим на найбільш ефективний, найшвидший та найбезпечніший шлях. Лідер не лише направляє свою команду, але й стає прикладом, якого хочуть слідувати інші.
2. *Бути першим.* Для того, щоб стати лідером, необхідно демонструвати результати, які перевершують інших у життєвих досягненнях. Це виражається в професіоналізмі, компетентності, здібностях, таланті та інших виняткових якостях людини.
3. *Рішучість.* Для досягнення лідерської позиції та здатності впливати на інших, необхідно володіти великою силою впливу та рішучості.
4. *Відданість власній справі.* Лідер успішно зберігає баланс між своїм призначенням і різноманітними інтересами. Мотивація лідера виникає безпосередньо з його діяльності.
5. *Обізнаність та креативність.* Лідером стає той, хто розуміє свою справу і творчо підходить до вирішення проблем і різних нестандартних ситуацій.
6. *Адекватна оцінка власних здібностей.* Лідери відзначаються здатністю до адекватної самооцінки та ефективної саморегуляції. У їхньому характері об'єднуються високі стандарти вимог, висока самооцінка, та велика вимогливість як до самих себе, так і до усього, що стосується цінностей. Лідери розпізнають цінність колективних цілей і вміють щиро відчувати радість за досягнення інших, проявляючи відсутність заздрощів.
7. *Самовдосконалення.* Бажання навчатися, здобувати досвід, покращувати навички та вміння – це основа справжнього лідерства.

Основною метою керівника у лідерстві є вдосконалення самої системи взаємодії. Основною навичкою для керівника є здатність не лише аналізувати наслідки, а й розуміти причини. У сучасному світі лідерство виступає як альтернатива авторитарній владі, підкреслюючи вміння переконувати замість

застосування примусу. В цьому контексті переконання і натхнення виявляються більш суттєвими, ніж використання сили чи примусу.

Важливо розуміти, що концепція 'влади разом', а не 'влади над', передбачає використання влади або авторитету для спонукання до дій та сприяння необхідним змінам. У звичайному менеджменті ми зазвичай уявляємо 'владу над' різними ресурсами виробництва, тоді як 'влада разом' представляє собою більш конструктивний підхід до впливу. 51

Лідерство можна розглядати з різних точок зору, проте основною областю уваги є соціально-психологічна характеристика працівника. Таким чином, аналіз лідерства можна визначити через два основних аспекти. Соціальний аспект обумовлюється тим, що сутність людини полягає в її участі в соціальних відносинах. З іншого боку, аспект пов'язаний із наявністю різних посад у структурі організації. До цієї категорії входять особи, які займають вищі посади, такі як директори, керівники і т.д. Але психологічний аспект проявляється у ході конкретних практичних дій. Таким чином, керівник повинен володіти навичками лідера через свою посаду та постійно розвивати їх. В науковій літературі такий тип лідерства визначається як формальний. [51]

Психологічний аспект лідерства виявляє себе двома способами: у вмінні конкретного керівника проявлятися як лідер за допомогою своїх психологічних здібностей та у реальному визнанні його лідерських якостей підлеглими. Ці два аспекти взаємодіють, створюючи можливість визначення керівника як ефективного неформального лідера. Найкращим є варіант, коли керівник, якому довіряють його підлеглі, є визнаним як формальний і неформальний лідер одночасно.

Важливою характеристикою лідерства є здатність керівника на постійній основі захищати інтереси свого колективу перед вищими керівниками та іншими підрозділами. Неспроможність керівника в цьому питанні призводить до незадоволеності виконавців своєю роботою, втрати мотивації та загального падіння продуктивності.

Також, лідер повинен виявляти відсутність страху перед ризиком та уникати очікувань гарантованого успіху чи випадкової перемоги. Замість цього,

він повинен освоювати методи подолання непередбачених труднощів, використовувати маневри, і бути готовим до тимчасових невдач.

Крім того, здатність ефективно комунікувати з колективом та встановлювати відкритий та довірливий контакт є ще однією важливою рисою лідерства. Спроможність слухати та враховувати думки та ідеї підлеглих допомагає не лише покращити взаємини в колективі, а й стимулювати творчий потенціал команди. Такий лідер виявляє повагу до своїх підлеглих та виявляється як особа, яка готова співпрацювати для досягнення спільних цілей.

Варто відзначити, що від особи, яка займає посаду керівника, залежить не лише процес ухвалення рішень, а й створення робочої атмосфери та настрою у колективі. Тому ті лідери, які обмежуються лише своїм статусом, роблять серйозну помилку, ризикуючи своєю репутацією, яку визначає колектив.

Однак, важливо розрізнити лідера від менеджера в організаційному контексті. Менеджер зазвичай створює систему відносин з підлеглими, ґрунтовану на владі та її джерелах. Лідерство, у свою чергу, ґрунтується на певному типі управлінської взаємодії, що виникає через соціальний вплив лідера на групу, і при цьому не обов'язково базується на посадовій ієрархії. Цей процес складніший і передбачає наявність послідовників лідера, а не просто підлеглих.

У вивченні впливу лідерства на продуктивність роботи будь-якої організації розумно використовувати термін “управлінський лідер”. Управлінський лідер - це особа, яка гармонійно поєднує лідерські та менеджерські якості. В якості менеджера управлінський лідер використовує свої повноваження і статус для ефективного вирішення організаційних завдань. Як лідер, він також використовує силу особистісного впливу на підлеглих. Управлінський лідер, завдяки своєму статусу, є керівником, представником ідеального типу, який володіє якостями лідера та менеджера. Управлінське лідерство виявляється передусім як процес удосконалення корпоративної культури, сприяючи розвитку елементів, які взаємодіють для забезпечення ефективного реалізації стратегічних цілей компанії.

Останні дослідження у галузі управління підтверджують, що ефективність лідерства визначається різноманітними ситуаційними факторами: потребами та особистими характеристиками підлеглих, характером завдання, вимогами та впливом оточуючого середовища, а також наявністю інформації тощо.

Зокрема, керівника-лідера відрізняє конкретний набір характеристик, таких як творча обдарованість, високий інтелектуальний рівень, харизматичність, ініціативність і впевненість у власних здібностях та інші якості.

Зазначені якості відіграють важливу роль у формуванні успішного лідерського стилю.

Так, творча обдарованість сприяє здатності до інновацій та знаходженню нестандартних рішень, що є важливим в управлінській діяльності. Високий інтелектуальний рівень дозволяє керівнику швидко аналізувати складні ситуації та приймати обґрунтовані рішення.

Харизматичність є істотною для здатності лідера впливати на інших та мотивувати їх до спільних цілей.

Ініціативність виявляється в здатності робити перші кроки для досягнення поставлених завдань, тим самим забезпечуючи розвиток та успіх команди.

Упевненість у власних силах формує стійкість лідера в умовах викликів і труднощів, роблячи його впевненим і авторитетним героєм для своєї команди. Ці характеристики узгоджено працюють, роблячи керівника не лише ефективним, але й невід'ємною частиною успішного організаційного процесу.

Крім того, наполеглива дисципліна і вміння ефективно управляти часом також входять до переліку визначальних якостей успішного лідера. У світі швидких змін та конкуренції важливо бути гнучким і відкритим до інновацій, сприймаючи виклики як можливості для зростання.

Досвід свідчить, що найбільше користі та вигоди для організації принесе ефективне лідерство. Лідери необхідні для визначення мети та завдань

організації, координації дій, підтримки взаємодії з підлеглими та вибору оптимальних методів вирішення різноманітних завдань.

Успішність управлінського лідерства, яке є основою ефективності організації, визначається здатністю стратегічно планувати та реалізовувати необхідні зміни, спрямовані на досягнення перспективних ідей і цілей. Дієвий управлінський лідер повинен бути здатний подолати опір до змін. Ефективність управлінського лідерства визначається особливостями його оцінки. Модель оцінки управлінського лідерства значно залежить від його здатності впроваджувати організаційну структуру та процедури, спрямовані на досягнення результативності в діяльності.

Оцінка результативності організаційної діяльності суттєво ґрунтується на керівницьких вміннях лідера та включає дві основні складові:

1. Об'єктивні параметри, які охоплюють якісні показники діяльності компанії, результативність прийнятих рішень керівництва, використання оптимальних технологій для досягнення конкретних цілей, а також відповідність міжнародним та національним стандартам у цьому контексті;

2. Суб'єктивні параметри оцінки включають у себе сприйняття управлінським лідером, підлеглими та іншими зацікавленими сторонами результативності зусиль у досягненні цілей та вирішенні завдань.

Під час оцінки ефективності управлінського лідерства основна увага приділяється здатності лідера визначити цілі та стратегічні напрямки розвитку організації. Рівень ефективності управлінського лідера визначається його здатністю генерувати ідеї та реалізовувати їх в організаційні цілі, спрямовані на досягнення позитивних результатів.

Лідер повинен розвивати навички прийняття рішень, уникати невігідних обставин та активно створювати сприятливі умови. Схоже на те, що він має вміти, як говорив В. Черчілль, виносити користь із ситуацій, які здаються найбільш невігідними. Справжній лідер володіє унікальним мистецтвом — перетворювати своїх потенційних або відкритих противників у союзників. 51

Отже, узагальнюючи вищевказане, слід відзначити, що роль лідерства в контексті менеджменту виявляється надзвичайно важливою. Лідерство

відкриває широкі перспективи для розвитку управлінських навичок серед керівників різноманітних організацій. Цей розвиток, у свою чергу, має потенціал позитивно впливати на підвищення рівня компетентності окремих груп та індивідів, а також на систему освіти конкретного освітнього закладу, регіону чи навіть країни в цілому.

2.3 Вирішення конфліктів та підтримання позитивного комунікативного середовища

У повсякденній практиці управлінської діяльності, керівники та менеджери регулярно зіштовхуються із конфліктними ситуаціями чи протиріччями.

У порівнянні з іншими соціальними організаціями, заклад дошкільної освіти вирізняється мінливістю функціональних, рольових, міжособистісних та міжгрупових взаємозв'язків. Ці взаємозв'язки виявляються високим ступенем складності, неоднозначністю та глибоким переплетенням, оскільки вони охоплюють різні аспекти життєдіяльності дошкільного закладу. В такому різноманітті стосунків неодмінно виникають конфлікти, які часто призводять до деструктивних наслідків. Ефективне вирішення конфліктів в навчальному закладі передбачає розуміння того, що викликає конфлікти і під впливом яких факторів вони виникають. Також важливо враховувати основні типи та параметри конфліктів, особистісні риси учасників, а також їх особливості свідомості та поведінки, які можуть сприяти або заважати запобіганню негативним конфліктним ситуаціям, що можуть зупинити розвиток навчального закладу.

Конфлікти розглядаються в контексті різних теоретичних підходів західними психологами, зокрема, у рамках традицій психоаналітичного розуміння природи індивіда (К. Хорні, Г. Саллівен, Є. Берн), а також з позицій когнітивної психології (К. Левіном), біхевіористського підходу (К. Л. Хялп), та

рольових підходів, що включають у себе праці Т. Сарбіна, У. Гуда, Т. Ньюкома, У. Мейсона та інших дослідників.

Сучасні наукові дослідження розглядають конфлікт як явище, що не тільки породжує негативні наслідки, але й може виступати як засіб для розвитку організацій, груп та індивідів. В цьому контексті вивчаються позитивні сторони конфліктних ситуацій, які сприяють розвитку і осмисленню життєвих ситуацій з суб'єктивної точки зору.

Отже, визначимо основні етапи процесу конфлікту:

1. Прихована фаза: Учасники конфлікту не усвідомлюють протиріччя; виявляється виражене або приховане невдоволення ситуацією.
2. Формування конфлікту: На даному етапі формуються протиріччя, і висуваються вимоги, в основному, від формальних лідерів або конфліктних груп.
3. Інцидент: Відбувається подія, яка активізує дії учасників конфлікту.
4. Активні дії сторін: Учасники вступають в активну взаємодію, висувають вимоги та здійснюють дії, спрямовані на вирішення протиріччя.
5. Завершення конфлікту: Цей етап визначається результатами, що залежать від зусиль всіх учасників. Варіанти завершення включають в себе: виграш – програш; виграш – виграш; програш – програш.
6. Вплив наслідків конфлікту: Конфлікт може справляти як позитивний, так і негативний вплив на діяльність організації (фірми), в залежності від його розв'язання та наслідків.

Також, варто розглянути фактори, що призводять до виникнення конфлікту:

1. Індивідуальні особливості особи відіграють значущу роль у формуванні конфлікту. Часто розбіжності в цінностях, сприйняттях, судженнях, взаємини та переконаннях можуть виступати як причина конфліктних ситуацій. Фактичним джерелом конфлікту можуть бути почуття стосовно того, які рішення чи дії є вірними, а які - ні; нахил до певної реакції (позитивної чи негативної) на певну подію. Наприклад, працівник, який цікавиться автономною та незалежною роботою, зазвичай негативно реагує на спроби обмежити його твердим контролем.

2. Умови ситуаційного характеру, що визначають систему міжособистісних взаємозв'язків серед працівників в організації, можуть сприяти розвитку конфліктів у випадку, коли ці умови виступають визначальним фактором у міжособистісних відносинах. Зокрема, ймовірність виникнення конфлікту може збільшитися за наступних умов: високий рівень міжособистісної взаємодії; необхідність досягнення згоди між сторонами з певних питань; різниці в соціальному статусі; невизначеність стосовно відповідальності сторін.
3. Фактори структурного характеру, які призводять до виникнення конфліктів, обумовлені організаційною структурою компанії, стратегічними напрямками та політикою, системою управління та ієрархією.

Нині управління конфліктами ґрунтується на принципі, що постійна гармонія та відсутність новаторських ідей, які передбачають переосмислення старих підходів і методів, можуть спричинити застій та гальмування розвитку інновацій та прогресу в організації. У зв'язку з цим важливо, щоб керівники підтримували конфлікт на оптимальному рівні, необхідному для здійснення творчої інноваційної діяльності, та ефективно управляли ним для досягнення стратегічних цілей організації. Конфлікт визнається функціональним, якщо він призводить до підвищення ефективності організації, та дисфункціональним (руйнівним), якщо він знижує її продуктивність.

Ефективне управління характеризується здатністю перетворення всіх конфліктних ситуацій у функціональне русло. Таким чином, конфліктне управління розглядається багатьма експертами як процес перетворення конфлікту в раціональний ракурс діяльності людей, осмислений вплив на конфліктну поведінку соціальних суб'єктів з метою досягнення бажаних результатів. Це включає в себе розумне керівництво, спрямоване на обмеження протистоянь в межах конструктивного впливу. Серед позитивних наслідків конфлікту можна відзначити стимулювання інноваційних процесів, підвищення якості ухвалених рішень та рівня їх обґрунтованості, а також поліпшення якісних та кількісних показників роботи. Конфлікти в колективі часто

призводять до поліпшення соціально-психологічного клімату та взаємовідношень серед його учасників. Проте, їх негативні наслідки включають зниження рівня єдності учасників групи, труднощі в комунікації, прояви агресії або, навпаки, відсутність мотивації до досягнення високих результатів у роботі. Крім того, конфлікти можуть призводити до додаткових втрат робочого часу, порушень дисципліни, погіршення стану здоров'я працівників та їх відключення від робочого процесу.

Управління педагогічним колективом в закладі дошкільної освіти супроводжується значною конфліктною динамікою. Вирішення наслідків конфліктів вимагає великої кількості ресурсів, зусиль і енергії, і саме для досягнення цієї мети проводиться системна робота з їх передбачення та усунення. Профілактика конфліктів представляє собою комплекс спрямованих заходів та методів управління організацією, спрямованих на зниження ймовірності виникнення конфліктних ситуацій.

Ефективне вирішення конфліктів в організаційному середовищі визначається не лише вмінням владарювати мистецтвом врегулювання суперечок, але і проявом високого рівня професійної культури у керівника.

Конфлікт - це взаємодіяння, в якому дві чи більше сторони, групи чи окремі особи спрямовують негативні санкції чи каральні дії одна на одну, маючи на меті досягнення переваги у владі, ресурсах або цінностях. Цей конфлікт виникає через антагонізм інтересів чи цінностей між учасниками та може визначатися можливим застосуванням насильства.

Можливість вирішення конфліктів у колективі обумовлюється двома основними підходами.

По-перше, можливе вирішення шляхом трансформації об'єктивно конфліктної ситуації, що може включати організаційні зміни, оптимізацію системи матеріального стимулювання, удосконалення умов праці, або перерозподіл працівників по нових посадах і т.д.

По-друге, розв'язання конфліктів може відбуватися через трансформацію образів ситуації, які присутні у конфлікуючих сторін.

В обох сценаріях можливе подвійне вирішення конфлікту, причому існує два різновиди такого вирішення:

1. Часткове вирішення, при якому виключається тільки конфліктна поведінка, залишаючи в силі внутрішнє спонукання до конфлікту.
2. Повне вирішення, яке передбачає ефективне усунення конфлікту як на рівні фактичної поведінки, так і на внутрішньому рівні сприйняття та стимулювання.

У процесі взаємодії з конфліктами різного характеру, лідер повинен володіти не лише стратегічними, але й тактичними методами вирішення. З метою досягнення позитивного вирішення конфліктної ситуації, першочерговим завданням для керівника є об'єктивна оцінка та аналіз ситуації конфлікту.

Керівник повинен розрізнати прямий привід конфліктного зіткнення від його кореневої причини, яка може бути прихована або спотворена учасниками конфлікту. А також, ретельно визначати об'єктивну сферу конфлікту. Адже, важливо розпізнати той рівень, на якому суперечка відноситься, наприклад, до технології виробництва, системи організації та оплати праці в колективі, і в якій мірі вона пов'язана з особливостями ділових і особистих взаємин конфліктуючих сторін. Це дозволяє встановити характер конфлікту і частково обмежити його сферу.

Для аналізу причин вступу людей у конфлікт необхідно детально розглянути життєвий шлях працівників, зосереджуючись, зокрема, на останньому періоді, а також вивчити їхні погляди, переконання, основні інтереси та запити. Додатково, керівник має визначити орієнтацію конкретних дій учасників, які призводять до конфлікту.

Для уникнення конфліктів слід дотримуватися наступних принципів:

1. Акцентувати увагу на аналізі факторів, що спричинили конфліктну ситуацію, а не на оцінці правильності або неправильності поведінки кожної із сторін.
2. Розглядати конфлікт як корисне явище, яке забезпечує відсутність загроз або захисної реакції.

Незалежно від рівня володіння керівником навичками вирішення конфліктів, основною стратегією його дії повинна бути їх профілактика. Засвоєння навичок уникнення конфліктів, управління напруженістю та вчасного їх врегулювання визнається як мистецтво, більш складне, ніж самостійне вирішення конфліктних ситуацій.

Розглянемо етапи вирішення конфліктних ситуацій:

1. Ідентифікувати реальних учасників конфлікту, аналізуючи їхню активність у даній ситуації.
2. Детально дослідити цілі, здібності та особливості характеру усіх сторін конфлікту, а також їхню професійну компетентність.
3. Аналізувати взаємовідносини між учасниками конфлікту, зосереджуючись на стороні міжособистісної взаємодії.
4. Визначити кореневу причину виникнення конфлікту, провівши ретельний аналіз факторів, що його спричиняють.
5. Вивчити позиції осіб, які не є прямими учасниками конфлікту, але мають інтерес до його позитивного вирішення.
6. Розробити та застосовувати методи розв'язання конфліктної ситуації, які відповідають характеру його виникнення, враховують індивідуальні особливості учасників, мають конструктивний характер і спрямовані на поліпшення міжособистісних відносин та розвиток колективу.

Серед різноманітних причин, які призводять до виникнення конфліктів у колективі, можна визначити ті, що впливають з необ'єктивної оцінки результатів праці співробітників з боку керівництва. Конфлікт може виникнути як результат об'єктивних обставин або порушень взаємин.

Конфлікти можуть виникати внаслідок складності характеру особистостей. Серед осіб, які схильні до конфліктів, можна виділити шість характерних типів, які найчастіше проявляються під час взаємодії:

- індивід, що має демонстративний стиль поведінки, відзначається постійним бажанням перебувати у центрі уваги та досягати успіху. Навіть у випадках відсутності адекватних виправдань вони можуть вступати у конфлікти, маючи на меті вираження власної важливості.

- особистість з ригідним характером виявляється честолюбством, високою самооцінкою і відсутністю бажання приймати участь у врахуванні думки інших. Їхня поведінка характеризується грубістю та відсутністю уваги до взаємодії з оточенням;
- особистість, яка проявляє імпульсивну та непередбачувану поведінку;
- особа, яка має винятково точний стиль, відрізняється завершеною старанністю та надмірною дотриманістю, дотримуючись високих стандартів. Такі люди можуть виявляти підвищену тривожність, підозрілість та високу чутливість до оточуючого середовища, що може впливати на їхнє особисте життя.
- раціоналісти є завжди готовими до конфліктів. Хоча вони можуть бути послужливими, у ситуаціях, коли їхнє становище під загрозою, вони можуть виражати протест проти нього.
- безвільні особи проявляють відсутність власних переконань. Вони стають інструментом у руках сильних особистостей.

Прогнозування конфліктів базується на детальному аналізі структурних компонентів конфлікту. Серед цих компонентів важливе значення мають наступні аспекти: наявність та складність проблеми, що може викликати конфлікт; конфліктна ситуація, яка описує потенційний стан конфлікту, його стосунки між сторонами, а також напрями розвитку, які можуть призвести до збільшення або зменшення кількості розбіжностей. Важливими чинниками є також сигнали, їх частота виникнення та ймовірність їх впливу на виникнення конфлікту. Аналіз інцидентів, включаючи частоту, регулярність та характеристику реакції учасників, є ще одним важливим етапом. Узагальнений погляд на склад потенційних учасників, їх індивідуальні особливості, готовність до конфліктних дій, а також ціннісні орієнтації та мотиви поведінки допомагає в більш точному передбаченні можливих конфліктів.

Прогнозування, а також профілактика та запобігання представляють собою форми управлінських заходів, які виявляють свою доцільність на початкових стадіях виникнення соціальних конфліктів. Адже, чим швидше виявлено проблемну ситуацію у соціальній взаємодії, тим менше зусиль

необхідно витратити керівнику навчального закладу для ефективного вирішення цієї ситуації.

Стратегії управління конфліктом:

1. Виключення реального об'єкта конфлікту.
2. Залучення незацікавленої сторони у ролі арбітра, яка готова підкоритися її вирішенню.
3. Заохочення одного з конфліктуючих відмовитися від об'єкта конфлікту на користь іншого.

Отже, у кожній робочій команді існує важлива необхідність активно працювати над оперативним та повним вирішенням конфліктів, оскільки їх затягування може призвести до постійного стану. Суттєвий фактор полягає в утворенні сприятливого трудового середовища, сприянні позитивному міжособистісним відносинам учасників колективу та вмінні розрізняти причини конфліктів від їх підстав, вибираючи ефективні методи їх вирішення. Це представляє собою одне з головних завдань керівника організації, оскільки успішне управління вимагає здатності створювати таке робоче оточення, в якому завдання організації реалізуються з мінімальними втратами.

ВИСНОВОК

Результати проведеного наукового дослідження проблеми управління організацією комунікативного менеджменту в умовах закладу дошкільної освіти дають підставу зробити такі висновки:

Щодо першого завдання нашого дослідження, то на основі аналізу психолого-педагогічної літератури нами було встановлено, що в сфері педагогіки спілкування часто визначають через технологічний, інформаційний та мовленнєвий аспекти, вважаючи його лише технічним засобом передачі інформації. Здійснений аналіз дозволяє визначити поняття «комунікація» як основу для визначення філософських, психологічних та педагогічних принципів особистості та її розвитку, а також методологічною основою для комунікативної парадигми в педагогіці та освіті. Комунікація розглядається як процес і стан взаємодії особистості зі світом, де «Я» визначає себе, виявляє та реалізує свою онтологічну, аксіологічну та телеологічну природу через сприйняття та усвідомлення себе через «Іншого». Окрім цього, встановлено, що управління комунікацією передбачає:

Визначення цілей комунікації;

- Розробку шляхів досягнення цих цілей та конкретних дій для цього;
- Організацію виконання цих комунікативних дій;
- Координацію взаємодії комунікаторів;
- Контроль і коригування процесу на основі результатів комунікації.

Діяльність, що включає в себе всю сукупність перерахованих управлінських процедур і операцій, ми й називаємо комунікативним менеджментом.

Таким чином, комунікативний менеджмент розглядається як професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективності комунікації як всередині освітнього закладу, так і між закладом і його зовнішнім середовищем. Це досягається через реалізацію комунікативної політики, що включає визначення цілей, шляхів досягнення, контенту поширення інформації на різні аудиторії, планування зворотного зв'язку. Комунікативна політика формується переважно як відповідь на реальні проблеми та питання конкретного освітнього закладу.

Щодо другого завдання доведено, що у контексті дошкільної освіти, дослідження особливостей комунікативного менеджменту розкриває важливі аспекти внутрішнього та зовнішнього спілкування. Внутрішнє спілкування між учасниками освітнього процесу в закладі відображає різноманітні взаємодії –

від педагогічного колективу до взаємодії між дітьми. Воно має визначальний вплив на створення позитивної атмосфери, сприяючи ефективному навчанню та розвитку дітей.

Зовнішнє спілкування включає взаємодію закладу з батьками, громадою, іншими установами та організаціями. Це важливий аспект управління, що визначає відносини закладу з оточуючим середовищем, сприяючи підтримці всебічного розвитку дитини.

Аналізуючи ці два аспекти спілкування, можемо визначити, що ефективне управління комунікативними процесами в дошкільній освіті передбачає розвиток не лише внутрішніх взаємодій в колективі, але й уміння встановлювати та підтримувати позитивні зв'язки з батьками, громадою та іншими установами. Таке підходить формує оптимальне середовище для розвитку дітей та сприяє підвищенню якості освіти в ЗДО.

3. Доведено, що успішне управління необхідно побудувати на ефективному спілкуванні. Сучасні перетворення в усіх сферах суспільства зумовлюють певні зміни в закладі дошкільної освіти, змісті праці директора ЗДО, працівників адміністрації.

Однією з причин низької якості навчальної діяльності у сучасних умовах є недостатньо розвинена комунікативна культура керівників та адміністративного персоналу. Це пояснюється відсутністю системної роботи з підвищення рівня комунікативної культури в освітніх установах.

Успішне керівництво необхідно будувати на вмінні керівника створювати команду, бути ініціативним та відчувати відповідальність. Однак, ефективне керівництво великою мірою залежить від уміння керівника впливати на думку колективу. Ця проблема стає актуальною в освітніх установах, тому вивчення керівництва, лідерства та командної роботи набуває великого значення.

З врахуванням оцінки впливу ефективного комунікативного менеджменту на взаємодію між педагогами, батьками та дітьми у дошкільному закладі, очевидно, що це сприяє покращенню взаєморозуміння, сприятливому психологічному клімату й оптимальній роботі всього колективу.

Керівник має створювати ідеальну команду, виявляти ініціативу, володіти почуттям відповідальності. Успішне керівництво значною мірою залежить від умінь керівника управляти думкою колективу. З вищесказаного ясно, що проблема комунікативної компетентності в освітній організації сьогодні стоїть досить гостро, а тому велике значення має вивчення феноменів керівництва, лідерства та команди.

Визначено, що успішне управління комунікативним менеджментом в закладі дошкільної освіти може бути ефективним лише за певних умов: підвищення рівня комунікативної культури керівництва закладу та систематичний контроль формування комунікативної компетентності педагогів.

4. Управління комунікативним середовищем у закладах дошкільної освіти має важливе значення для підвищення якості освітнього процесу. Алгоритм вирішення конфліктів та створення позитивного комунікативного середовища включає кілька важливих кроків.

По-перше, важливо виявляти та розрізняти природу конфліктів, враховуючи їхні витоки та можливі наслідки на взаємовідносини у колективі. Подальший крок - встановлення конструктивного діалогу між сторонами конфлікту, спрямованого на знаходження компромісу та вирішення проблеми взаємоприйнятним шляхом.

Керівництво повинно активно сприяти створенню сприятливого комунікативного середовища, спонукати до відкритості та розуміння між усіма учасниками освітнього процесу – педагогами, дітьми та батьками. Це можна досягти через проведення тренінгів, семінарів, налагодження ефективного зворотного зв'язку, а також активної підтримки конструктивних взаємин.

Не менш важливим є постійний моніторинг та оцінка ефективності цих заходів. Зважаючи на постійну динаміку оточуючого середовища, пошук оптимальних стратегій та їхня адаптація стають ключовими у забезпеченні позитивного комунікативного середовища й, відповідно, підвищенні якості освіти в закладі дошкільної освіти.

Виконана робота не висвітлює усіх аспектів досліджуваної проблеми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артемова Л.В. Національний дитячий садок на Україні. *Дошкільне виховання*. 1991. № 6. С.11-13.
2. Афанасьєв М.В. Основи менеджменту: навчально-методичний посібник; за ред. М.В.Афанасьєва. Харків: Вид-во «ІНЖЕК», 2003. 484 с.
3. Бабакіна О. О., Молчанюк О. В. Зміст і завдання інтерактивного навчання в системі сучасних освітніх технологій. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2013. Вип. 33. С. 19–26.
4. Базовий компонент (Державний стандарт) дошкільної освіти. Нова редакція та поради для організації освітнього процесу. Наказ № 33 МОН України від 12.01.2021 р.
5. Бондар В. Конкурентоздатність педагога як складова його професійної компетентності. Сучасна початкова школа: вектори розвитку: збірник наукових праць. Бердянськ. 2012. С. 38–42
6. Братко М. Управління професійною підготовкою фахівців в умовах Університетського коледжу: теоретичний аспект. *ScienceRise: Pedagogical Education*. 2016. № 7(3). С. 9–16. DOI: <http://dx.doi.org/10.15587/2016.74526>.
7. Безкоровайна Л.В. Проблеми формування культури управління. *Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: Зб. наук. пр. Запоріжжя: ЗОППО, 2004. Вип.31. С.15-19.*
8. Береговський З.Л. Педагогічний аналіз в управлінні сучасною школою: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. педаг. наук: спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки». Івано-Франківськ, 1996. 24 с.
9. Бессараб Н.С. Вихователь освітнього закладу нового типу як особистість. *Нові технології навчання: наук.-метод. зб. / за заг. ред. В.О.Зайчука. К., 1997. Вип.19. С.107-111.*
10. Берестова Л. І. Соціально-психологічна компетентність як професійна характеристика керівника : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук. Москва, 1994. 25 с.

11. Бех І.Д. Виховання особистості: у 2 кн.: навч.-метод. видання. Кн.1. Особистісно орієнтований підхід: теоретико-технологічні засади. К.: Либідь, 2003. 280 с.
12. Бех І. Д. Принципи інноваційної освіти. *Освіта і управління*. 2005. Т. 8. № 3–4. С. 7–20.
13. Беленька Г.В. Вихователь дітей дошкільного віку: становлення фахівця в умовах навчання: монографія. К.: Світоч, 2006. 304 с.
14. Бондаренко І.В. Наукові підходи до поняття «імідж». *Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки*: Зб. наук. пр. Запоріжжя: ЗОІППО, 2007. Вип.41. С.51-55.
15. Булгакова В. Порівняльна характеристика підходів до визначення понять «компетентність» та «компетенція». *Педагогічні основи навчально-виховного процесу у вищих закладах освіти України*: Зб наук. пр. Т.2: (Проблеми сучасності: культура, мистецтво, педагогіка). Харків-Луганськ: Стиль Іздат, 2004. С.13-18.
16. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 440 с.
17. Василенко Н.В. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. педаг. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». К., 2007. 21 с.
18. Васильєва М.П. Професійне мислення та педагогічна рефлексія. *Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки*: Зб. наук. пр. Запоріжжя: ЗОІППО, 2004. Вип.32. С.207-211.
19. Васильченко Л.В. Професійна компетентність керівника школи. Харків: Основа, 2006. 208 с.
20. Васянович Г.П. Педагогіка вищої школи. Львів: Ліга-Прес, 2000. 100 с.
21. Ващенко Л. Рівні управління інноваційними процесами. *Директор школи. Україна*. 2007. № 6. С.6-28.

22. Вдовиченко Р. Функціонально-посадові вимоги до професійної управлінської діяльності керівника школи. *Рідна школа*. 1998. № 7-8. С.64-66.
23. Вітковська О.І. Професійне самовизначення як життєва проблема особистості. *Педагогіка і психологія*. 1998. № 3. С.171-179.
24. Власик С.М. Управління інформаційними процесами в закладах освіти. *Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки*: Зб. наук. пр. Запоріжжя: ЗОІППО, 2007. Вип.43. С.46-51.
25. Воронковська М. О. Використання інформаційних технологій у дошкільній освіті. *Дошкільний навчальний заклад*. 2012. № 3. С. 2-12.
26. Волкова Н.П. Педагогічні комунікації: інноваційні методи навчання: навчальний посібник. Дніпропетровськ: Вид-во ДНУ, 2004. 52 с.
27. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: навч. посібник. К.,1997. 112 с.
28. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник . К.: Либідь, 1997. 374 с.
29. Горбунова Л. Н. Підвищення кваліфікації педагогів у галузі ІКТ в умовах розвитку шкільної освіти. *Педагогічна інформатика*. 2004. № 3. С. 3–10.
30. Гушлевська І. Поняття компетентності у вітчизняній та зарубіжній педагогіці. *Шлях освіти*. 2004. - № 3. С.22-24.
31. Галяпа М. М. Портфоліо як засіб самовдосконалення педагога. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2011. № 1. С. 22-27.
32. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. К.: Міленіум, 2004. 358 с.
33. Державна національна програма «Освіта». Україна ХХІ століття. К.: Райдуга, 1994. 62 с.
34. Дитина: Програма виховання і навчання дітей дошкільного віку (наук. кер. О.В.Проскура). К.: Освіта, 1993. 272 с.
35. Дитячий садок: управління / [упор. Т.Вороніна]. К.: Ред. загальнопед. газ., 2005. 128 с.

36. Дичківська І. Основи педагогічної інноватики: навч. посібник. Рівне: Зелент, 2001. 222 с.
37. Діти і соціум: Особливості соціалізації дітей дошкільного та молодшого шкільного віку: монографія / [А.М.Богущ, Л.О.Варяниця, Н.В.Гаврик, С.М.Курінна. І.П.Печенко]; наук. ред. А.М.Богущ; за заг. ред. Н.В.Гаврик. Луганськ: Альма-матер, 2006. 368 с.
38. Дорошенкова О. Дитячий садок: Порадник для керівників дошкільного виховання. К., 1992. 223 с.
39. Дубасенюк О.А. Основи теорії і практики професійної виховної діяльності педагога. Житомир, 1994. 187 с.
40. Енциклопедія освіти /Акад. пед. наук України; гол. ред.. В.Г. Кремень. К.: Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с
41. Етапи моделювання. Студопедия: сайт. URL: <https://studopedia.org/3-148201.html> (дата звернення: 11.01.2018)
42. Єрмак Н. Формування і розвиток професійно значущих якостей керівника сучасної школи (регіональна модель). *Рідна школа*. 2005. №1. С.25-27.
43. Єресько, О. В. Освіта в Україні: курс — на ефективне використання інформаційно-комунікаційних технологій [Текст]. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2012. № 1. С. 4-6.
44. Живаєва Т. Імідж освітнього закладу освіти й особистість керівника. *Директор школи. Україна*. 2005. № 3-5. С.158-162.
45. Зайченко О.І. Наукові засади реформування управлінської діяльності районного відділу освіти в сучасних умовах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. педаг. наук: спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки». Київ, 1998. 21 с.
46. Закон України «Про охорону дитинства» / упоряд. О.А.Копейкіна, Л.В.Гураш. Харків: Торсінг плюс, 2006. С.21-35. (Книга директора закладу дошкільної освіти: довідково-методичне видання).
47. Закон України про дошкільну освіту. *Освіта України*. 2001. № 33. С. 3-6.

48. Збірник законодавчих і нормативних актів про дошкільну освіту. упоряд. К.Л.Крутій, Н.В.Маковецька. Запоріжжя: ТОВ «ЛПС» ЛТД, 2003. 272 с.

49. Івахненко Н.П. Інформатизація в управлінні навчальними закладами. *Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки*: Зб. наук. пр. Запоріжжя: ЗОІППО, 2007. Вип.43. С.100-104.

50. Іонова О.М. Технологія формування професійно-менеджерської культури майбутнього вчителя: науково-методичні рекомендації [для студентів, аспірантів і викладачів вищих педагогічних навчальних закладів. Харків: ХНПУ імені Г.С.Сковороди, 2007. 52 с.

51. Іонова О.М. Освіта дорослих як пробудження волі людини. *Педагогічні умови професійного становлення учнівської молоді. Проблеми сучасності: культура, мистецтво, педагогіка*: Зб. наук. пр. Харків-Луганськ: Стил-издат, 2005. С.28-42.

52. Іонова О.М. Формування управлінської компетентності директора закладу дошкільної освіти: науково-методичні рекомендації [для керівного складу дошкільних навчальних закладів, керівників районного управління освітою]. Харків: ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2008. 62 с.

53. Калініна Л.М. Соціально-педагогічна інформація в управлінні закладами освіти. Вересень. 2001. № 4(18). С.83-88.

54. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посібник. К.: КМУ, 2002. 286 с.

55. Каращук Л.М. Дидактичне обґрунтування змісту підготовки менеджерів освіти (у системі післядипломної освіти): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. педаг. наук: спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки». К., 1995. 23 с.

56. Калошин В.Ф. Психологічні аспекти підвищення професійної педагогічної компетентності. *Управління школою*. 2014. 7-9 (415-417). с. 68-75.

57. Керівництво дошкільним навчальним закладом: Інформативно методичні матеріали на допомогу керівникові дошкільного навчального закладу

/ [упор.: Н.Майор, Ю.Манилюк, М.Марусинець, О.Тимофєєва]. Тернопіль: Мандрівець, 2006. –168 с.

58. Кириченко М.О. Управління загальноосвітнім навчальним закладом (методологічний аспект): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. педаг. наук: спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки». Київ, 2001. 19 с.

59. Книга директора закладу дошкільної освіти: довідково-методичне видання / [упоряд. О.А.Копейкіна, Л.В.Гураш]. Харків: Торсінг плюс, 2006. 512 с.

60. Коментар до Базового компонента дошкільної освіти в Україні: наук.-метод. пос. / [наук. ред. О.Л.Кононко]. К.: «Дошкільне виховання», 2003. 243 с.

61. Комісарова Т. Особливості педагогічного управління сучасним виховним процесом . *Рідна школа*. 2001.№ 5. С.5-7.

62. Королюк С.В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. К., 2005. 197 с.

63. Королюк С.В. Андрагогічні підходи до розвитку управлінської культури керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки*: Зб. наук. пр. Запоріжжя: ЗОІППО, 2007. Вип.42. С.228-232.

64. Кравченко Л. Моделювання в діяльності менеджера навчального закладу. *Збірник наукових праць Полтавського державного педагогічного університету*. Полтава, 2004. Вип.5(38). Серія «Педагогічні науки». С.50-59.

65. Крутій К. Управління дошкільним закладом освіти: організація контролю та керівництва. Запоріжжя, 1999.

66. Кутеньова Н. Б. Інноваційний підхід до організації методичної роботи з педагогами. *Вихователь – методист дошкільного закладу*. 2012. № 10. С. 44-52.

67. Кухта М.І., Маляр Л.В. Професійне педагогічне спілкування у вищій школі. Методичні рекомендації до практичних занять і самостійної роботи. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2021. 35 с.
68. Лутай В.С. Філософія сучасної освіти: посібник. К.: Магістр-S, 1996. 256 с.
69. Любімова А.В. Розвиток у керівника середнього загальноосвітнього навчального закладу вмінь самоаналізу результатів управлінської. *Педагогіка і психологія формування творчої особистості*: проблеми і пошуки: Зб. наук. пр. Запоріжжя: ЗОІППО, 2007. Вип.43. С.200-207.
70. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків: Основа, 2007. 448 с.
71. Мельник В.К. Підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. педаг. наук: спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки». Київ, 2003. 18 с.
72. Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ столітті. К.: Шкільний світ, 2001. 24 с.
73. Нові форми здобуття дошкільної освіти / [авт.-упоряд.: Л.А.Грицюк, М.І.Каратаєва]. Тернопіль: Мандрівець, 2006. 256 с.
74. Островерхова Н. Стиль управління сучасним навчально-виховним закладом. *Рідна школа*. 1996. № 5-6.– С.61-64.
75. Павлютенков Є.М. Основи управління школою. Х.: Основа, 2006. 176 с.
76. Педагогічні технології у непереривній професійній освіті: монографія / [С.О.Сисоєва, А.М.Алексюк, П.М.Воловик та ін.]; за ред. С.О.Сисоєвої. К.: ВПОЛ, 2001. 502 с.
77. Педагогічний словник . *Шкільний світ*. 2001. № 6-7.
78. Пермінова Л.А. Розкриття творчого потенціалу керівника сучасної школи. *Педагогіка і психологія формування творчої особистості*: проблеми і пошуки: Зб. наук. пр. Запоріжжя: ЗОІППО, 2004. Вип.32. С.49-55.

79. Покроєва Л.Д. Сучасна дошкільна освіта: шляхи реформування. *Розвиток інноваційних процесів у навчально-виховних закладах*: Зб. наук. пр. // Проблеми сучасності: культура, мистецтво, педагогіка. Харків: Стиль-Іздат, 2003. С.102-108.
80. Прокопенко І.Ф. Педагогічні технології: навчальний посібник. Харків: Колегіум, 2005. 224 с.
81. Протасова Н.Г. Гуманізація післядипломної освіти педагогів. К., 1998. 151 с.
82. Практика управління дошкільним закладом. Електронний журнал. URL: ezavdnz.mkfr.ua
83. Рогова Т.В. Персоналізований підхід в управлінні педагогічним колективом школи: [монографія]. Харків: ХНПУ ім. Г.С.Сковороди, 2006. 300 с.
84. Селіверстова Н.І. Управління підготовкою педагогів-менеджерів в альтернативній вищій школі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. педаг. наук: спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки». Київ, 1996. – 21 с.
85. Семиченко В.А. Психологічні проблеми навчання педагогічних працівників у системі післядипломної освіти. *Розвиток педагогічної і психологічної наук в Україні 1992-2002*: Збірник наукових праць до 10-річчя АПН України. Харків: «ОВС», 2002. Ч.2. С.86-94.
86. Смирнова М.Є. Технологічні аспекти реалізації управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Управління школою*. № 19-21, 2014
87. Тлумачний словник української мови / [за ред. В.С.Калашника]. 2-ге вид., випр. і доп. Харків: Прапор, 2004. – 992 с.
88. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник: у 2-х ч. / [О.І. Мармаза, О.М.Касянова, Григораш В.В. та ін.]. Харків: Веста: Вид-во «Ранок», 2003. Ч.1. Абетка Менеджера освіти. 160 с.; Ч.2. Ключ до професійного успіху. 152 с.

89. Хлебнікова Т. Управління навчальним закладом. Х.: Основа, 2013. 224с.
90. Хриков Є. Управління навчальним закладом: навч. посібник. К.: Знання, 2006. 365с.
91. Шевчишина О. Забезпечення цілісної системи психолого-педагогічного супроводу професійного зростання.[Електронний ресурс]: Режим доступу: file:///C:/Users/user/Downloads/Vnadps_2013_4_23.pdf
92. Шапаренко Х.А. Особливості формування професійної компетентності майбутніх педагогів дошкільної освіти. *Наукові записки кафедри педагогіки ХНУ ім. В.Н.Каразіна*. Харків, 2006. Вип. ХУІ. С.251-260.
93. Шаповал Р. В. Сучасний дошкільний навчальний заклад і управлінська компетентність його керівника: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [«Наука і соціальні проблеми суспільства: освіта, культура, духовність»], (Харків, 20-21 травня, 2008) / Міністерство освіти і науки України, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди. Харків, 2008. Ч.1. С.90-94.

ДОДАТКИ

Додаток А

Виявлення комунікативних і організаторських здібностей

Дана методика використовується для виявлення комунікативних і організаторських здібностей особистості (уміння чітко і швидко встановлювати ділові та товариські стосунки з людьми, намагання розширювати контакти, участь у групових заходах, вміння впливати на людей, бажання виявляти ініціативу і т. д.)

Методика складається із 40 запитань, на кожне з яких досліджуваний повинен дати відповідь “так” або “ні”.

Час виконання методики – 10 - 15 хвилин.

Після цього за ключем визначається рівень комунікативних і організаторських здібностей.

Запитання: 1. Чи маєте ви бажання вивчати людей, установлювати знайомства з різними людьми?

2. Чи подобається вам займатися суспільною роботою?

3. Чи довго вас непокоїть почуття образи, спричиненої вам кимсь із ваших друзів?

4. Чи завжди вам важко орієнтуватися у складній критичній ситуації?

5. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь?

6. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх друзів до прийняття ними вашої думки?

7. Чи правда, що вам приємніше і простіше проводити час з книжками чи за якоюсь іншою справою, аніж спілкуватися з людьми?

8. Якщо виникли певні труднощі у здійсненні ваших намірів, то чи легко вам відмовитися від своїх намірів?

9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші вас за віком?

10. Чи любите ви організовувати і вигадувати з товаришами різноманітні ігри і розваги?

11. Чи важко вам включатись у нові для вас компанії?
12. Чи часто ви відкладаєте на інший день справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко вам встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи домагаєтеся ви того, щоб ваші товариші діяли відповідно до вашої думки?
15. Чи важко вам освоюватись у новому колективі?
16. Чи правда, що у вас не виникає конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, обов'язків?
17. Чи намагаєтеся ви за зручних обставин познайомитися і поговорити з новими людьми?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ ви берете ініціативу на себе?
19. Чи дратують вас оточуючі, і чи не хочеться вам побути на самоті?
20. Чи правда те, що ви зазвичай погано орієнтуєтесь у незнайомій ситуації?
21. Чи подобається вам завжди знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування, коли вам не вдається завершити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте ви труднощі, якщо потрібно виявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто ви виявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси ваших товаришів?
27. Чи правда те, що ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи правда, що ви рідко наполягаєте на доведенні своєї правоти?
29. Чи вважаєте ви, що вам не становить особливих труднощів внести пожвавлення у малознайому групу?
30. Чи берете ви участь у суспільній роботі інституту (школи, на виробництві)?

31. Чи намагаєтеся ви обмежити коло своїх товаришів?
32. Чи правда те, що ви не намагаєтеся відстоювати свою думку чи рішення, якщо воно не було відразу прийняте групою?
33. Чи відчуваєте ви себе вільно, потрапивши у незнайомий колектив?
34. Чи з задоволенням ви беретеся за організацію різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда те, що ви не відчуваєте себе досить впевнено і спокійно, коли потрібно щось говорити великій групі людей?
36. Чи часто ви запізнюєтесь на ділові зустрічі і побачення?
37. Чи правда, що у вас багато друзів?
38. Чи часто ви опиняєтесь у колі уваги своїх товаришів?
39. Чи часто ви соромитесь, ніяковієте при спілкуванні з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Ключ для обробки даних методики

Необхідно за кожним показником порахувати суму балів, нараховуючи по одному балу за кожну відповідь, яка збігається з ключем, таким чином отримати показники за кожною із шкал.

Комунікативні здібності (+) Так: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37; (-) Ні: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Організаторські здібності (+) Так: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38; (-) Ні: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Підіб'ємо підсумки

Комунікативні здібності:

високий рівень – 15-20 балів;

середній рівень – 10-14 балів;

низький рівень – 0-9 балів.

Організаторські здібності

високий рівень – 15-20 балів;

середній рівень – 10-14 балів;

низький рівень – 0-9 балів.

Чи вмієте ви вести ділове обговорення?

Виступаючи на нарадах, люди поводять себе по-різному: деякі сором'язливо, інші – безапеляційно. Жодну з цих ліній поведінки не можна відразу відкинути як неправильну. Все залежить від конкретної ситуації. Більшість учасників дискусій не змінюють свого стилю поведінки, не зважають на конкретні обставини, покладаються тільки на свій темперамент і не намагаються критично осмислити свої виступи.

Однак у глибині душі кожен прагне до самовдосконалення. Реалізувати це бажання можна, і починати слід із самооцінки. Для її полегшення пропонуємо тест, який допоможе вам проаналізувати свою поведінку під час ділових обговорень.

На кожне з поданих тверджень дайте відповіді за зразком: завжди – 5 балів; у більшості випадків – 4 бали; і так, і ні – 3 бали; зазвичай ні – 2 бали; ніколи – 1 бал.

Не бійтеся використовувати категоричні відповіді.

1. Даю підлеглим необхідні доручення, навіть якщо є небезпека, що у разі їх невиконання мене критикуватимуть.

2. У мене завжди багато ідей і планів.

3. Я дослухаюсь до зауважень інших.

4. Мені загалом вдається навести переконливі аргументи під час обговорення.

5. Я заохочую співробітників до того, щоб вони вирішували завдання самостійно.

6. Якщо мене критикують, я захищаюся, незважаючи на контраргументи.

7. Коли інші наводять свої докази, я завжди дослухаюся.

8. Щоб провести будь-який захід, я змушений планувати його заздалегідь.

9. Свої помилки я здебільшого визнаю.

10. Пропоную альтернативи до пропозицій інших.

11. Захищаю тих, у кого виникають труднощі.

12. Висловлюю свої думки з максимальною переконливістю.

13. Мій ентузіазм передається іншим.

14. Беру до уваги думки інших і намагаюся врахувати їх у проекті рішення.

15. Зазвичай я наполягаю на своїй точці зору і гіпотезах.

16. Я з розумінням вислуховую контраргументи, що висловлюються агресивно.

17. Я чітко формулюю свої думки.

18. Я завжди визнаю, що не все знаю.

19. Енергійно обстоюю свої погляди.

20. Намагаюся розвивати чужі думки так, наче вони мої власні.

21. Завжди подумки прораховую, що могли б відповісти інші, і шукаю контраргументи.

22. Допомагаю іншим порадою як організувати роботу.

23. Захоплюючись своїми проектами, я зазвичай не звертаю уваги на чужі.

24. Я дослухаюся до тих, хто має думку, що відрізняється від моєї власної.

25. Якщо хтось не згодний із моїм проектом, я не здаюся, а шукаю нові способи для його переконання.

26. Я використовую всі засоби і свій авторитет, щоб примусити інших погодитися зі мною.

27. Відверто кажу про свої сподівання, побоювання й особисті труднощі.

28. Я завжди знаю, як домогтися, щоб інші підтримали мої проекти.

29. Я розумію почуття інших людей.

30. Я більше говорю про власні думки, ніж слухаю чужі.

31. Я завжди вислуховую критику.

32. Висловлюю свої думки системно.

33. Допомагаю іншим отримати слово.

34. Уважно слідкую за суперечностями в чужих міркуваннях.

35. Змінюю точку зору, щоб показати іншим, що я стежу за ходом їхніх думок.

36. Зазвичай я нікого не перериваю.

37. Не роблю вигляду, що впевнений у своїй думці, якщо це не так.

38. Витрачаю багато енергії на те, щоб переконати інших як їм слід вчинити.

39. Виступаю емоційно, щоб надихнути людей на виконання своїх завдань.

40. Прагну, щоб під час підбиття підсумків були активні й ті, хто дуже рідко бере слово.

Опрацювання результатів

Додайте бали, поставлені вами навпроти тверджень 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37 і 40 і позначте суму через А (вона може становити від 20 до 100).

Для отримання суми Б додайте бали інших тверджень (2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 і 39). Ця величина також знаходиться в інтервалі від 20 до 100.

Результат цього тесту дає змогу визначити, якою є ваша поведінка під час ділових обговорень – дипломатичною чи авторитарною. Якщо сума А перевищує суму Б щонайменше на 10 балів, то більшість людей мають вважати вас добрим дипломатом; якщо сума Б як мінімум на 10 балів більша від суми А, то ви ведете дискусію авторитарно, владно й безцеремонно. Якщо різниця між сумами становить менше 10 балів, то ваша поведінка не отримує однозначної оцінки в колективі. Вона може бути як позитивною, так і негативною – залежно від обставин.

Припустимо, стиль вашої поведінки встановлено за допомогою цього тесту однозначно. В такому разі дипломатичний стиль означає, що ви намагаєтеся врахувати думку інших і переконатися в тому, що ваші цілі узгоджені з їхніми. При цьому неминучі компроміси: учасники наради переконуються, що є й інший варіант прийняття рішення, що їх співробітництво вам як керівникові не байдуже. В усіх з'являється бажання “тягнути в один бік”.

Авторитарні учасники ділових обговорень намагаються нав'язати свої ідеї, нехтуючи думкою інших. Вони діють агресивно, динамічно, наполегливо, часто самовпевнено, їхні партнери рідко мають можливість висловитися.

При авторитарному веденні наради керівник упевнено тримає стерно влади, подає багато пропозицій, повідомляє чимало нової інформації і формулює свою думку категорично, не допускаючи жодних 303 заперечень. Він не домагається спільної згоди, не прагне зробити рішення спільною справою, не шукає підтримки, потрібної для його реалізації. Вибір способу поведінки залежить від поставленої вами мети, а також від конкретної ситуації, в якій ви проведитимете ту чи іншу нараду або бесіду.

Дипломатія в спілкуванні доречна в таких випадках: якщо є достатньо часу, щоб обговорити всі докази, а успішне впровадження можливе лише тоді, коли його визнають усі учасники обговорення; учасники наради розуміють проблему і знають варіанти її вирішення; виникли серйозні суперечності, тому потрібно переконати всіх незгодних у правильності рішення, що приймається. Авторитарна поведінка виправдана, якщо з деяких причин неможливо звернутися за допомогою до партнерів ані при обговоренні питання, ані при наступному його впровадженні. Це трапляється, коли за обставин, що склалися, потрібно якнайшвидше прийняти рішення, при цьому можна знехтувати психологічним кліматом у колективі. Психологи, які працюють на підприємствах, підтверджують, що успіху можна досягти за обох стилів поведінки, однак авторитарний стиль є швидше небажаним винятком, особливо якщо з учасниками наради доведеться працювати в майбутньому.