

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра освітології і педагогіки

ГРИНЬКУ Ольга Василівна

Методи переконання в управлінському спілкуванні
/ Persuasion Methods in Managerial Communication

спеціальність: 011 Освітні, педагогічні науки
освітньо-професійна програма – Управління закладами освіти

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ОСУЗОзм-21
О. В. Гриньку
Науковий керівник:
д.пед.н., проф. Л.З. Ребуха

В.о. завідувача кафедри
В. М. Чайка

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади дослідження управлінського спілкування	7
1.1 Управлінське спілкування: форми, принципи, створення іміджу керівника.....	7
1.2 Змістове наповнення управлінської комунікації.....	13
1.3 Стилi та етика педагогічного спілкування.....	18
Висновки до першого розділу.....	28
 РОЗДІЛ 2. Переконання в управлінському спілкуванні: його особливості та результати експериментального дослідження.....	30
2.1 Комунікативні позиції в переконанні.....	30
2.2 Ефективні методи переконання в управлінському спілкуванні.....	36
2.3 Результати експериментального дослідження.....	41
Висновки до розділу 2.....	45
 Загальні висновки.....	47
 Список використаних джерел.....	51
 Додатки.....	58

ВСТУП

Спілкування між людьми в усі часи вважалося не тільки складним процесом налагодження контактів, але і багатограним, адже воно включає в себе і сприйняття, і розуміння іншої людини, і обмін інформацією, і вироблення єдиної стратегії взаємодії. Управлінське спілкування – це обмін не тільки інформацією, а й досвідом, результатом якого має стати вирішення конкретної проблеми або реалізація певного завдання.

Однією з ключових проблем людського спілкування є обґрунтування того, що слід вважати об'єктивно істинним і соціально цінним. Уміння переконувати співбесідника – одне з визначних якостей людини. Це залучення партнера по переговорах до пояснення необхідності того чи іншого питання, залученості до освітнього проекту та ін., а також виклад своєї думки, своєї позиції в обговоренні. Адже дуже часто в професійному житті людина натрапляє на різні труднощі, і в багатьох випадках доводиться доводити, обґрунтовувати і аргументувати свої судження.

Переконливий ефект суджень у комунікативному процесі залежить від логічного чинника, тобто правильності обґрунтування, і важлива роль у цьому належить лінгвістичним, риторичним, психологічним та ін. факторам. Переконання, на думку науковців (У. Нікітчук (Гуменюк) [28], О. Прасолова [34], О. Ткаля [46] та ін.) викликано логікою, змістом мови, емоційною жвавістю викладу. Управлінське спілкування повинно бути логічним, послідовним і максимально доказовим, а, отже, містити не тільки узагальнені твердження (принципи і правила), але конкретні приклади. У процесі переконання є необхідність ґрунтового і глибокого аналізу фактів, демонстрації аудиторії і опоненту творчого підходу до них, що дозволяє зробити на цій основі відповідні висновки.

У професійній діяльності керівника освітнього закладу спілкування є важливим аспектом управління, оскільки під час спілкування налагоджується успішне виконання поставлених завдань, обмін досвідом і сприйняття один одного. Від оволодіння засобами управлінського спілкування безпосередньо

залежать наслідки функціонування освітньої установи. У процесі управлінської діяльності стиль спілкування керівника визначає сформованість його комунікативної культури. Її формуванням для фахівців різного профілю займалися науковці О. Авраменко, О. Бовдир, Л. Іванченко, І. Зарецька, В. Запара, С. Знаменська, Н. Ковальська, Р. Лозовой, І. Мазаєва, В. Майковська, Н. Нагорна, М. Пентилюк, С. Сарновська, В. Соколова, Г. Тимченко, В. Шийка, М. Шовкун, Н. Юрченко, Л. Яковенко та ін. Становлення поняття комунікативно-управлінської культури відбувалося за певної трансформації й переосмислення поняття «культура спілкування» як особливо-особистісної системи емоційно-почуттєвих, раціональних і вольових поведінкових реакцій особи-управлінця на конкретні соціально-значущі та професійні умови її життєдіяльності.

Ділове спілкування, як зазначають науковці О. Авраменко [1], А. Беліченко [5], Н. Ковальська [14], Н. Нагорна [23], Н. Потелло, Г. Скиртач [33], Т. Савчин [41], Г. Улунова [47–48], С. Ящук, М. Гагарін [53], в N. Mesko [57] та ін. включає етику такого спілкування, низку комунікативних завдань, офіційно-ділову комунікацію, пов'язаних із взаєминами між партнерами, їх взаємодією, психологічні підходи до аналізування ділового спілкування керівника-освітянина, управлінські норми етикету, вміння правильно донести важливу інформацію до колективу та кожного педагога зокрема, вміння слухати і цілком розуміти співбесідника, а ще захищати власну думку та управлінські інтереси.

Рівень встановлення комунікацій, в тому числі управлінського спілкування визначається багатогранно-поліфункціональними управлінськими діями. Науковець Л. Орбан-Лембрик [29], вказує на необхідність у діяльності керівника складової безпосереднього керівництва людьми, якою є спілкування з ними.

Дуже важливо в управлінському спілкуванні навчитися аргументувати свої думки та переконувати підлеглих. Як зазначають українські науковці П. Атаманчук [3], Я. Журавель [10], Н. Іваницька [12], Ю. Меліхова, та Д. Богатов [19], Ю. Невська та О. Губа [26], Т. Стасюк [44] та ін., значимість управлінського спілкування полягає у вмінні керівника переконати опонента в

правильності сказаного за допомогою таких слів і мовних конструкцій, які здатні викликати необхідні думки і почуття.

Проте в наукових працях недостатньо розкрито сутність методів переконання в управлінському спілкуванні, що і стало темою нашої кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи – охарактеризувати методи переконання в управлінському спілкуванні як чинник впливу на педагогічний колектив.

Відповідно до поставленої мети сформульовано ключові взаємозалежні завдання дослідження:

- здійснити теоретичний аналіз проблематики дослідження та окреслити шляхи наукового становлення поняття «переконання в управлінському спілкуванні»;
- розкрити форми, принципи та змістове наповнення управлінського спілкування керівника освітньої установи;
- охарактеризувати комунікативні позиції в переконанні та ефективність методів переконання в управлінському спілкуванні;
- провести дослідження на виявлення рівнів самоконтролю майбутнього керівника освітнього закладу у процесі спілкування.

Об’єкт дослідження – керівники освітніх закладів та їх вміння переконувати.

Предметом дослідження є процес засвоєння керівниками освітніх закладів методів переконання в управлінському спілкуванні.

Для розв’язання поставлених завдань використовувалися наступні ефективні **методи дослідження**: теоретичні методи, які допомогли здійснити порівняльний аналіз наукової та методичної літератури з теми дослідження; узагальнення, порівняння, класифікація з метою уточнення змістовного наповнення управлінського спілкування; емпіричні – анкетування; математична обробка отриманих результатів і встановлення залежностей між рівнями сформованості самоконтролю у процесі спілкування в майбутніх студентів-управлінців закладами освіти.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що подальшого розвитку набула конкретизація та змістове наповнення поняття «переконання в управлінському спілкуванні», визначено ефективні методи переконання в управлінському спілкуванні; описано значимість ефективних методів переконання для майбутнього управлінського спілкування для магістрів спеціальності «Управління закладами освіти».

Практичне значущість результатів дослідження полягає у тому, що результати проведеного магістерського дослідження уможливлюють подальше наукове осмислення та удосконалення розвитку особистісного переконання в управлінському спілкуванні студентами-освітянами. Результати дослідження дозволяють прогнозувати розвиток даної компетентності в процесі фахової підготовки здобувачів освіти.

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційне дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 64 сторінки, з них – 50 сторінок основного тексту, 59 літературних джерел, 1 таблицю, 1 рисунок та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ

1.1 Управлінське спілкування: форми, принципи, створення іміджу керівника

Управлінська спілкування нині викликане необхідністю здійснення управлінського впливу на людей з урахуванням зворотного зв'язку [1].

Розрізняють *такі форми управлінського спілкування*:

1. *Підпорядкованості*, де організоване таким чином спілкування ґрунтується на адміністративно-правових нормах. Вона формується між керівниками і підлеглими, а також між керівниками різних рівнів.

2. *Служіння і товариські взаємини*, де за основу такого спілкування взято адміністративні та моральні норми. Вона виникає між колегами по роботі.

3. *Доброзичливості*, де підґрунтям такого спілкування слугують моральні та психологічні норми взаємодіянь. Таке спілкування виникає між керівниками, а також між підлеглими (колегами) та між керівниками і підлеглими.

До основних принципів управлінського спілкування входять:

1. *Принцип створення умов для прояву особистісного потенціалу працівників, їх здібностей, досвіду, професійних знань.* Дотримання цього принципу допомагає керівнику підібрати відповідних співробітників, розподілити між ними зони відповідальності, продумати способи стимулювання їх роботи, координувати виконання поставлених завдань, консультуватися з підлеглими, контролювати і оцінювати їх діяльність. За таких умов організації керівної роботи важливо делегувати спеціалізовані дії, підготовчу, рутинну роботу, виконання приватних завдань підлеглим. Формулювання стратегічних цілей, планів і програм – прерогатива керівника. Також не можна делегувати такі функції управління, як прийняття управлінських рішень, контроль за результатами, управління співробітниками і мотивація їх діяльності, завдання

підвищеної небезпеки, особливо важливі, термінові спеціальні справи (строго конфіденційного характеру).

2. Принцип повноважень і відповідальності. Даний принцип налаштовує керівника на знання своїх посадових обов'язків, права, відповідальність, способи їх виконання. Відповідно до нього керівник має дбати про створення соціального, службового та особистого статусу своїх підлеглих. *Під соціальним статусом* розуміють дотримання конституційних прав і обов'язків, публічних владних повноважень, які визначаються законами правопорядку і моралі. *Службовий статус* – це регламентація посадових прав і обов'язків кожного працівника, справедлива систематична оцінка його особистісних і ділових якостей. *Особистісний статус* – це особиста задоволеність працівника взаєминами в групі, здатність проявляти свої здібності і впливати на результат діяльності організації.

3. Принцип заохочення і покарання. За цього принципу керівник повинен вміти виявляти найбільш активних і сумлінних співробітників, а також відзначати великі і маленькі успіхи кожного підлеглого. Проте заперечувати покарання як міру впливу на підлеглого не можна, але цей захід не може бути основним, і застосовувати його потрібно строго індивідуально, відповідно до проступку підлеглого. При цьому оцінювати слід саме проступок, а не особистість винного працівника.

Управлінсько-навчальна бесіда з «правопорушником» має вибудуватися за наступною схемою:

- позитивні емоції (оцінка особистості з хорошої сторони в цілому);
- негативні емоції (здійснення аналізу правопорушення);
- знову позитивні емоції (вираз впевненості в тому, що таке більше з підлеглим не повториться).

У той же час критика краще переноситься в межах самокритики. «Наставницький» тон, погрози, залякування в таких випадках здебільшого не приносять бажаного результату.

4. Принцип раціонального використання керівником свого робочого часу.

Багато керівників відчують гостру нестачу часу. Існує безліч принципів і прийомів для ефективного використання робочого часу. Найбільш відомими з них є два:

- принцип пріоритетів, суть цього принципу полягає в розподілі справ в порядку їх важливості і початку з найбільш істотних;
- принцип Парето, що відомий як правило 80/20.

Одним з аспектів управлінської комунікації керівника є його публічні виступи [7, с. 3–7]. Для початківця керівника-оратора це досить складна справа. Крім природного збудження, яке характерне для кожного початківця, він також може відчувати почуття невпевненості під час виступу. Цьому сприяють такі психологічні причини:

1. Нечітке усвідомлення мети виступу і шляхів її досягнення; туманне уявлення про те, як говорити.
2. Страх забути зміст виступу від хвилювання, втратити логіку розповіді, зробити обмовку.
3. Страх бути некомпетентним.
4. Страх перед аудиторією, страх перед її негативною реакцією.
5. Помилкова попередня оцінка слухачів.
6. Спогади про власні невдалі виступи.
7. Занижена самооцінка (керівник відчуває, що не має права вимагати від аудиторії правильного і шанобливого ставлення).
8. Наявність комплексів (з приводу своєї зовнішності, манери говорити, поведінки перед аудиторією).
9. Погана самопрезентація як невміння уявити себе у даній ролі, справляти ефектне враження своїми манерами, мовою; невміння логічно послідовно висловлювати свої думки, переконувати слухачів і доводити їм мету свого виступу.

Всі ці тривожні явища зазвичай долаються, коли з часом набувається досвід публічних виступів, покращується підготовка до виступів, тренується

пам'ять і увага, підвищується рівень самооцінки, вміння керувати увагою аудиторії.

Водночас існує багато факторів, котрі сприяють *створенню образу (іміджу) управлінця-публічного виступу*, що привертає увагу аудиторії. До нього належить:

1. *Зовнішня привабливість особистості оратора.* Ця привабливість залежить від манери поведінки мовця (хода, пози, міміка, жести), манери одягатися, розчісувати волосся, вміння користуватися засобами гігієни. Перше і досить стійке зовнішнє враження людини формується в перші 90 секунд.

Безлад в одязі і зачісці, нехтування правилами гігієни свідчать про неповагу людини до себе і свого оточення, що виключає будь-яке бажання спілкуватися з ним, а тим більше бути прихильним до нього. Однак слід пам'ятати і про іншу крайність – гучний і пафосний одяг, надмірне використання прикрас, косметики, парфумерії, що знижує статус оратора, так як говорить про його недостатній рівень загальної культури. Крім того, екстравагантність в одязі і зачіска відволікають слухачів від змісту виступу, а запах парфумерії може викликати напади задухи, алергії і просто зіпсувати настрій слухачам. Свідченням справжнього естетичного смаку і високої культури оратора (та й взагалі будь-якої людини) є доречність у зовнішніх проявах і стриманість у поведінці [7, с. 78].

З точки зору жестів можуть бути можливі дві крайності: або відсутність жестів взагалі, або їх надмірність. По відношенню до міміки і жестів мовця не допускається жодна з крайнощів. І в тому, і в іншому випадку комунікація буде неефективною. Однак, якщо вони відсутні, то це створює враження невпевненості в собі, «скутості», що заважає налагодити хороший контакт з аудиторією. Зайва жестикуляція, гримаси, ходіння по аудиторії, переступання з ноги на ногу, танці, постукування пальцями по столу видає як недосвідченість і нервозність оратора, що передається аудиторії. Чим вище соціальний статус людини, його професіоналізм, тим природніше він поводить, використовуючи помірні жести і міміку, відповідні кожному даному моменту мови.

Мова оратора має бути спокійною, що не викликає сумнівів в його знаннях і впевненості в собі. У той же час монотонну мову важко слухати, тому під час виступу рекомендується підвищувати і знижувати голос [17, с. 22–31].

2. Встановлення та підтримання контакту з аудиторією. Перш ніж почати говорити, необхідно витримати паузу в 15-20 секунд.

Зоровий контакт збільшує вплив на партнера/аудиторію по спілкуванню. Психологи вважають, що співрозмовники виявляють взаємний інтерес, якщо зоровий контакт підтримується не менше 2/3 часу розмови, а менше 1/3 свідчить про відсутність інтересу. Промовцю рекомендується (з метою контролю за реакцією аудиторії на його виступ) виділити кілька груп і по черзі підтримувати з ними візуальний контакт. При цьому у кожного слухача складається враження, що оратор звертається особисто до нього.

Керуючись психологічним законом «ставлення визначає сприйняття», ніколи не можна починати промову з вибачень, виправдань або невпевнених фраз. Ви повинні викладатися на повну силу своїй аудиторії. Публіку потрібно вітати, висловлювати схвалення (якщо воно заслужено) і не боятися посміхнутися. Посмішка знімає опір аудиторії, демонструє повагу і прихильність оратора до неї, створює в очах слухача образ приємної людини. Посмішка керівника може бути різною: посмішка розуміння, посмішка вдячності, посмішка радості, посмішка схвалення, посмішка подяки та ін., але вона завжди повинна бути природною і виходити з глибини душі. Фальшива, «приклеєна» посмішка відштовхує людей.

Вплив керівника, що здійснює промову на аудиторію багато в чому залежить від організації простору. Якщо аудиторія розосереджена у великому залі в кілька груп, то оратору складно створити єдине поле емоційної напруги. З'являється в цьому випадку ефект замкнутості, що сприяє ослабленню уваги аудиторії, знижує інтерес до теми виступу. Люди в аудиторії повинні розташовуватися один від одного в межах особистої або особистої зони, а оратор – від аудиторії в межах соціальної або громадської зони. На ставлення до

промови і мовця впливає також час виступу, зовнішні умови (температура повітря, вологість, сторонні звуки, запахи та ін.).

3. *Завоювання прихильності аудиторії.* Людина, яка вміє вловлювати настрій людей, їх очікування, співпереживати їх потребам і труднощам, може розташувати до себе аудиторію.

Оратор не повинен демонструвати перевагу над аудиторією, так як це принижує аудиторію і, як наслідок, вони почнуть шукати недоліки і помилки в виступі. Тон спілкування з аудиторією розкриває внутрішню культуру оратора. Він повинен бути довірливим, впевненим (без повчання і моралізаторства) і виражати шанобливе ставлення до людей [22, с. 16–19].

4. *Риторичний аспект виступу.* Виразність, акуратність, лаконічність. Тим не менш, зниження уваги аудиторії до оратора психологічно неминуче. Причини ослаблення і розсіювання уваги по відношенню до мовця діляться на об'єктивні і суб'єктивні. До об'єктивних причин відносяться ті, які закладені в самій природі уваги і сприйняття:

- розрив між швидкістю вербального мислення і швидкістю мови (співвідношення 400 до 125 слів за хвилину). Запас часу, що виникає в результаті цієї кореляції, сприяє виникненню сторонніх думок;
- обмеження обсягу уваги (людина може сприймати не більше 4-5 не пов'язаних між собою предметів одночасно);
- стійкість уваги (залежить від складу аудиторії: віку слухачів, професійних навичок, емоційного стану, життєвого досвіду, культурного рівня тощо);
- вплив зовнішніх умов (шум, духота, холод);
- природна втома (періоди кризи уваги: перший – через 15-20 хвилин після початку виступу, другий – через 30-35 хвилин).

Суб'єктивні причини ослаблення уваги залежать від якості самої мови, коли вона сприймається як нецікава, тобто незрозуміла; давно відома; перевантажена інформацією; мова несумісна з інтересами аудиторії; мова невиразна у формі викладу (тихий голос, монотонність, бідна мова; граматичні,

стилістичні та орфографічні помилки); метушлива манера поведінки оратора; прикутість до тексту; догматичний і дидактичний тон керівника-оратора.

Таким чином, керівник може ефективно виконувати свої управлінські функції тільки в тому випадку, якщо він досить добре володіє мистецтвом ділового спілкування.

1.2 Змістове наповнення управлінської комунікації

У науці існують різні визначення комунікації. Вона розглядається як вид діяльності – мовленнєва, комунікативна діяльність (Н. Потелло, Г. Скиртач [33], Я. Радевич-Винницький [37], Л. Ребуха, Н. Мазурик [38] та ін.); як якісно особлива форма людської діяльності, відмінна від діяльності (А. Урбанович [49], С. Ящук [52]); як один з аспектів життєдіяльності людини в межах єдності діяльності і спілкування [32]. Однак окремі науковці вважають (М. Пентилюк, І. Маруніч, І. Гайдаєнко [31] та ін.), що комунікація є важливим процесом взаємодії між людьми за допомогою вербальних і невербальних засобів. Існує безліч *видів спілкування*: міжособистісне, групове, міжгрупове, масове, ділове, особисте, рольове, професійне, побутове, духовне та ін.

Основна специфіка педагогічного спілкування полягає в тому, що воно виконує педагогічні функції і спрямоване на вирішення педагогічних проблем у сфері навчання, виховання, розвитку, соціалізації здобувачів освіти відповідно до цілей освітнього процесу. У нашому розумінні управлінська комунікація – це така комунікація, що виникає в системі ділових відносин, основною метою якої є передача інформації з метою керівництва іншими людьми.

Важливими у напрямі управлінського спілкування є прийняття правильного управлінського рішення, яке ключовим елементом будь-якої комунікації з підлеглими. Це має бути не просто вибір, зроблений керівником, а це є цілий комплекс дій, спрямованих на досягнення цілей освітньої організації. До важливих ознак управлінського рішення можна віднести:

а) спрямованість: Рішення спрямовуються від керівництва до підлеглих і відповідають цілям підприємства. Вони повинні бути здійсненими і прийматися в межах повноважень керівника.

б) компетентність: Рішення приймаються на основі компетентності, досвіду та знань керівника.

в) вплив на діяльність: управлінські рішення можуть впливати на всі аспекти діяльності освітньої організації: від стратегічного планування до управління людськими ресурсами.

Прийняття управлінських рішень – це складний процес, що включає в себе не тільки логічний аналіз, а й емоційні та психологічні аспекти. Керівник повинен враховувати безліч факторів: економічні закони, аналіз інформації про функціонування освітньої системи, потенційні наслідки кожного рішення. Це робить управлінські рішення не просто вольовим актом, а творчою і відповідальною дією, яка має значний вплив на майбутнє організації [8, с.193; 49].

Важливість управлінських рішень важко переоцінити. Від них залежить не тільки поточне становище освітньої установи, але і її майбутнє. Правильне рішення може призвести до успіху, а неправильне – до серйозних втрат. Управлінське рішення – це вольовий акт, що включає в себе логіку, аналіз інформації і, нерідко, психологічні аспекти. Вона повинна бути науково обґрунтованою, послідовною, своєчасною, адаптивною і реальною.

Таким чином, управлінське рішення – це не просто вибір, зроблений керівником, це складний і багатогранний процес, який вимагає глибокого аналізу і розуміння всіх аспектів роботи освітньої установи [4, с. 88–90; 13].

Процес прийняття управлінських рішень не є випадковим набором дій, а скоріше послідовний і структурований підхід. Він складається з декількох ключових етапів, кожен з яких має свою важливість і специфіку:

1. Діагностика проблеми. Все починається з розуміння того, які стоять завдання або проблема перед освітньою установою. На цьому етапі керівник збирає і аналізує інформацію про ситуацію, визначає цілі і можливі наслідки

тих чи інших рішень. Для цього потрібне ретельне вивчення проблеми та збір достовірних даних.

2. Розвиток варіанту. Після цього настає фаза, на якій розглядаються різні варіанти вирішення проблеми. Керівник зважує всі можливі шляхи і визначає, який з них найбільше відповідає цілям освітньої організації і умовам її функціонування.

3. Оцінка варіантів і вибір оптимального рішення. Далі йде оцінка кожного варіанту з точки зору його потенційної ефективності, витрат і ризиків. На цьому етапі керівник приймає рішення на основі ретельного аналізу всіх альтернатив.

4. Реалізація рішення. Після прийняття рішення починається його виконання. Це включає детальне планування, розподіл завдань і ресурсів, а також встановлення термінів. У цей період важливо чітко донести до кожного члена команди свою роль і відповідальність у процесі реалізації прийнятих рішень.

Основними *функціями керівництва* є: видача інформації (наказів), отримання зворотного зв'язку від співробітників щодо виданої інформації, перевірка виконаної роботи (оцінка). Для виконання поставленого завдання дуже важливо, щоб керівник (менеджер) правильно і ефективно сформулював найперший етап видачі інформації. Тому що саме від нього буде залежати, наскільки якісно буде виконано поставлене завдання [39, с. 71–73]. Оскільки за управлінського спілкування не можна просто формально дати завдання, важливо, щоб людина його прийняла, відзначила свою значимість при його виконанні. Крім того, керівники іноді не завжди реалізують дві інші функції (отримання зворотного зв'язку і оцінки), тоді в цьому випадку ще більш важливою стає якісна і психологічна складова першого етапу.

Керівник може видавати інформацію до виконання декількома способами:

- директиви: накази, інструкції, вимоги;
- лібералізує видання інформації за допомогою діалогу;
- демократичним шляхом: у вигляді рекомендацій, порад, прохань.

Неможливо виділити найбільш ефективний універсальний спосіб комунікації, кожен з них доречний в конкретних ситуаціях: директивний в екстрених, патових і таких, що вимагають швидкого вирішення, ліберальних у творчих форматах, демократичних у проектній діяльності. Також можливість використання цих стилів комунікації залежить від кількості людей: за великої кількості осіб доречний директивний стиль, в малих групах – ліберальний і демократичний.

Розрізняють кілька форм управлінської комунікації:

1. Субординація: цей вид комунікації формується між керівниками і співробітниками, а також між керівниками різних рівнів. В основі цих відносин лежать адміністративно-правові норми (професійні обов'язки і права, службові обов'язки)

2. Дружній до сервісу: цей тип комунікації реалізується безпосередньо між співробітниками та колегами. В основі цих відносин лежать адміністративні та моральні норми (це поєднання корпоративної етики і цінностей у поєднанні з усвідомленням особистих і професійних кордонів).

3. Дружній: даний тип комунікації може формуватися як між керівниками і співробітниками, так і між керівниками різних рівнів, а також між співробітниками в цілому. В основі цих відносин лежать морально-психологічні норми (особисті переконання і установки, інтереси, цінності) [40, с. 207–209].

Для здійснення ефективної комунікації між керівником і співробітниками та іншими керівниками необхідно дотримуватися важливих етичних і психологічних принципів:

1) Створення таких умов, за яких працівники матимуть можливість розкрити свій потенціал, а також реалізувати і розвинути свої професійні знання, навички та вміння. Основним прийомом, що дозволяє реалізувати цей принцип, є делегування відповідальності: тобто керівник повинен підбирати персонал таким чином, щоб розуміти, в яких сферах сильні співробітники і делегувати їм певні повноваження. Ці повноваження повинні носити характер спеціалізованих завдань, підготовчих робіт, переробки документів та ін.

2) В процесі роботи кожен співробітник повинен знати і розуміти обов'язки, які покладаються на нього на посаді, а також бути в курсі того, як їх виконувати. У свою чергу, завдання керівника полягає в тому, щоб пояснити працівникові його офіційний статус (службові права і обов'язки, а також способи оцінки виконання цих обов'язків).

3) Керівник повинен вміти стимулювати розвиток співробітника за допомогою різних методів заохочення (матеріальних, нематеріальних), а також вміти пригнічувати небажані форми професійної та особистісної поведінки за допомогою різних форм «покарання».

4) Для ефективної управлінської комунікації керівник повинен вміти ефективно використовувати свої часові ресурси і розподіляти пріоритети.

Основні прийоми управлінського спілкування. Для ефективного впливу комунікатора на аудиторію необхідно мати привабливий імідж.

Досить важливо, як взагалі виглядає людина: яка у нього хода, міміка, жести, тон мови. У зв'язку з цим може бути дві крайності: перша - загальна недоглянутість в одязі і зовнішності, друга - надмірно акцентована і кричуща одяг, велика кількість прикрас і парфумерії. У першому випадку це свідчить про низький рівень поваги до себе, а значить і до аудиторії, в той час як увага аудиторії може просто відволікатися, а комунікація буде невдалою. У другому випадку це може свідчити про невпевненість керівника, або про його ексцентричності. Яскравість одягу та аксесуарів утворює бар'єри у спілкуванні, підвищує відволікання та роздратування [].

Крім того, динаміка рухів формують загальний фон виступу і передаються слухачам: відповідно, в аудиторії також буде присутній пасивність або нервозність. Крім зовнішнього вигляду, велике значення має простір, де здійснюється спілкування: якщо це великий простір, де хаотично розкидані співробітники, дуже великий ризик втратити з ними контакт. У той же час, якщо простір незатишне і маленьке, в ньому швидко стає душно, підвищується стомлюваність і дратівливість, а спілкування, як наслідок, не проходить успішно.

Співробітники повинні бути розосереджені в особистих межах, а керівник - в громадських межах.

Звичайно, зовнішній вигляд і простір мають значення, але самі по собі вони не все вирішують. Налагодження контакту під час виступу – це перший етап комунікації. Наявність контакту вкрай важлива, інакше основний меседж комунікації не буде передаватися. Контакт встановлюється візуально (очима): керівнику важливо під час спілкування перестати дивитися на різних людей в аудиторії (або на конкретну людину в діалозі), це підвищує інтерес до співрозмовника, акцентує його увагу на важливих аспектах, повертає його в спілкування.

З точки зору самої риторики керівника-оратора можна виділити кілька важливих моментів. Мова повинна бути такою, щоб утримувати увагу співробітників: вона повинна бути чіткою, лаконічною, виразною, але не надмірно емоційною. Важливо ставити запитання аудиторії, щоб пробудити її увагу, наповнити її виступ конкретними прикладами, ввести нову та актуальну інформацію (але не надмірно нову), ввести неформальний контекст (власний досвід, почуття та почуття).

Отож, впродовж цілого управлінського спілкування керівник повинен показати, що він зацікавлений у розвитку своїх співробітників, впевнений в їх силах і здатності впоратися з поставленим завданням якомога краще. Керівник повинен апелювати до індивідуальності співробітників, показуючи, що запропоноване ним завдання дає змогу їм постійно зростати.

1.3 Стилі та етика педагогічного спілкування

Педагогічне спілкування є одним з видів професійного спілкування. Вона володіє властивостями будь-якого спілкування, особливостями професійного спілкування і специфікою власне педагогічного спілкування. Оскільки педагогічна діяльність здійснюється у формі спілкування, то між ними існує

тісний зв'язок і взаємозалежність. У педагогічному спілкуванні ділове і особисте спілкування між його учасниками поєднуються воедино. Основними *видами педагогічного спілкування* є: спілкування вчителя з учнями, спілкування з колегами і спілкування з батьками учнів. Специфіка різних видів педагогічного спілкування проявляється в різних цілях і завданнях спілкування, різних темах, різних формах і методах, різних стилях спілкування.

Загальне *поняття стилю спілкування* відображає особливості людини як особистості та індивідуальності, що виявляються в його ставленні до партнерів по спілкуванню, специфіці взаємодії з ними, засобах і способах спілкування. Різні типи стилів спілкування, перш за все, стилі керівництва та управління людьми, вивчалися багатьма вченими за кордоном і в нашій країні. Загальні класифікації та характеристика стилів спілкування, безсумнівно, застосовні і до педагогічного спілкування. Перш за все, це відноситься до трьох типових стилів керівництва (управління) і комунікації – авторитарного, ліберального і демократичного (вперше описано вивчена К. Левіним в 40-х роках XX ст.).

Авторитарний стиль педагогічного спілкування характеризується як авторитетний, імперативний, владний, жорсткий, пригнічуючий. Авторитарний керівник освітнього закладу ставить себе вище своїх підлеглих, строго вимагає від педагогів виконаної роботи, строго їх контролює, пригнічує ініціативу знизу, не враховує думку оточуючих. Він знає, як досягти поставлених цілей в освітньому процесі. Але успіх досягається в несприятливому психологічному кліматі за допомогою погроз, нагнітання страху.

Ліберальний стиль педагогічного спілкування протилежний авторитарному. Він м'який, невибагливий, дозвільний і тому малоефективний. Ліберальний керівник сам безвідповідальний і не вимагає відповідальності від інших. Це погіршує морально-психологічний клімат у колективі, псує стосунки, перешкоджає успіхам у діяльності педагогів та здобувачів освіти.

Демократичний стиль педагогічного спілкування оцінюється як позитивний в усіх відношеннях. Він забезпечує суб'єктність учасників спільної діяльності, їх рівноправність, ініціативу, відповідальність і активність. Клімат

взаємин при демократичному стилі спілкування досить сприятливий. Результати спільної діяльності є успішними.

Розглянуті стилі педагогічного спілкування визначаються спадковими і соціальними факторами. Спадкові властивості, зокрема, за типом вищої нервової діяльності, типом темпераменту, співвідношенням екстра- і інтровертності, які визначають схильність людини до того чи іншого стилю спілкування, в тому числі і педагогічного. Але більш важлива роль у виборі стилю спілкування належить соціальним факторам, що діють в сім'ї, мікросередовищі і суспільстві в цілому. Наприклад, коли в суспільстві домінує культ авторитарної особистості, це сприяє поширенню авторитаризму як у всій адміністративній сфері, так і в педагогічному середовищі. Коли в житті суспільства переважають демократичні принципи, то типовим стає демократичний стиль спілкування, а авторитаризм відкидається. Однак в кінцевому рахунку вибір і реалізація стилю спілкування визначаються одночасно біологічними і соціальними факторами в їх різному співвідношенні, з переважаючим впливом індивідуальності.

У процесі дослідження професії вчителя та викладача університету було виявлено, що вони можуть мати різний рівень авторитаризму, лібералізму чи демократії у своєму стилі спілкування. Звідси випливає, що можна виділити високий, середній і низький рівні кожного з трьох характеризованих стилів спілкування і, відповідно, розглянути 9 нових, модифікованих стилів педагогічного спілкування. Схарактеризуємо їх:

- суперавторитарний стиль спілкування з яскраво вираженими ознаками цього стилю, посиленням його негативних моментів, можливим виникненням «культу особистості»;
- середній авторитарний стиль спілкування з помітним ослабленням авторитаризму, без культивування особистості керівника, з помірним тиском на підлеглих;
- слабо авторитарний стиль спілкування з низьким рівнем авторитаризму, наявністю елементів демократії, «м'яким тиском» на підлеглих;

– анархічно-ліберальний стиль спілкування з високим переважанням його негативних властивостей, внаслідок чого взаємодія педагога із здобувачами освіти стає анархічною, а результати спільної діяльності – низькими;

– помірно ліберальний стиль спілкування, який має середній рівень розвитку лібералізму, підвищує ступінь реальної свободи особистості і зменшує анархізм в процесі взаємодії;

– позитивно-ліберальний стиль спілкування зі слабким вираженням невимогливості, потурання, неорганізованості і з одночасним підвищенням уваги вчителя до учнів, власної активності, прагнення до успіху в діяльності;

– високодемократичний стиль спілкування, або стиль повної і послідовної демократії, який дає найбільшу ефективність діяльності педагога у спілкуванні з здобувачами освіти і створює сприятливий психологічний клімат;

– напівдемократичний стиль спілкування із середнім рівнем демократичності, неповний його прояв, що не дозволяє досягти оптимальних результатів у діяльності та спілкуванні;

– низькодемократичний стиль спілкування, що характеризується недостатнім рівнем демократичності, що призводить до зниження успішності в діяльності і негативно впливає на відносини і клімат в колективі.

Крім так званих «чистих» (однопрофільних) стилів, існують і проміжні (інтегративні) стилі спілкування, які виникають на основі поєднання однопрофільних стилів, тобто властивостей авторитаризму, лібералізму і демократії. У дослідницькій практиці виявлено, що педагоги мають такі змішані стилі спілкування, як авторитарно-демократичний з переважанням авторитаризму в поєднанні з елементами демократії; демократично-авторитарний, при якому демократія переважає над авторитаризмом; ліберально-демократичний, що характеризується поєднанням лібералізму і демократії з переважанням лібералізму; демократично-ліберальний, або змішаний стиль з пріоритетом демократії; авторитарно-ліберальний, суперечливо поєднує протилежні стилі спілкування, з авторитаризмом на першому плані і

відхиленнями від нього в бік лібералізму; ліберально-авторитарний, який також є сумішшю протилежностей з переважанням лібералізму над авторитаризмом.

Що стосується стилів комунікації, що виділяються за критеріями авторитаризму, лібералізму і демократії, то тут важливо звернути увагу на зміну сутнісних оцінок цих стилів. Якщо традиційно вважалося, що авторитарний і ліберальний стилі керівництва і комунікації негативні, а позитивним в усіх відношеннях є тільки демократичний стиль спілкування, то пізніше ряд авторів (А. Шамша [50], В. Штембуляк [51], А. Romanchenko [59] та ін.) на основі своїх досліджень прийшли до висновку, що виникнення трьох основних стилів керівництва і комунікації було об'єктивно природно і навіть необхідно, що кожен стиль (авторитарний, ліберальний, демократичний) має свої сильні і слабкі сторони, і що, беручи до уваги специфіку ситуації і особливості самих людей і відносин між ними, кожен стиль може бути не тільки прийнятним, але і необхідним. Іншими словами, стиль спілкування, в тому числі і педагогічний, повинен бути гнучким, мінливим, навіть інтегративним в залежності від ситуацій. Керівник освітньої установи повинен оволодіти всіма стилями спілкування і вміло їх використовувати, комбінуючи необхідні елементи різних стилів або послідовно переходячи від одного стилю до іншого на основі оптимального вибору [56–58].

Для психологічного аналізу стилів педагогічного спілкування важливе значення мають наукові дослідження, спеціально присвячені цьому виду спілкування. Так, Л. Звонська [11], Н. Нагорна, П. Якубова [25] враховуючи ставлення педагога до спілкування із здобувачами освіти та ступінь комунікативної активності педагога, виділив 5 стилів педагогічного спілкування: а) активно-позитивний стиль, б) пасивно-позитивний, в) нейтральний, г) пасивно-негативний, д) активно-негативний.

Наявність таких стилів спілкування неодноразово підтверджувалося. Дійсно, деякі керівники хочуть спілкуватися з педагогами активно; другі спілкуються позитивно, але не виявляють у цьому своєї ініціативи; треті досить нейтральні і байдужі в спілкуванні з колегами; інші не хочуть спілкуватися з

ними спілкуватися, хоча і не відштовхують їх від себе; керівники самого негативного типу не тільки не хочуть спілкуватися, але і залишають колег на одинці, відштовхують їх від себе.

Широко відома класифікація стилів педагогічного спілкування [27]. Виокремлені ним стилі названі такі:

- 1) спілкування на основі підвищеної спільної творчої активності,
- 2) спілкування на основі дружньої вдачі,
- 3) спілкування-дистанція,
- 4) спілкування-залякування,
- 5) спілкування-флірт.

Вже у назвах цих стилів розкривається їх позитивна або негативна сутність.

Не ставлячи перед собою завдання огляду багатьох доступних наукових праць з проблеми стилів спілкування, важливо звернути увагу на такі стилі спілкування, які в принципі відомі, але недостатньо вивчені. Зокрема, опираючись на теорію екстра- і інтроверсії К. Г. Юнга, що говорить про особливі стилі спілкування між людьми, в тому числі і педагогами-керівниками, що відносяться до типів екстравертів, мезовертів (амбовертів) і інтровертів. Відповідно до цих типів особистості, стиль їх спілкування можна назвати екстравертним, мезовертованим і інтровертний (найбільш товариський, напівтовариський, нетовариський).

За таким же принципом можна розрізняти стилі спілкування за типом темпераменту людини. Це сангвінічний, холерик, флегматичний і меланхолійний стилі спілкування, дуже різні і помітні самі по собі і в той же час доповнюють прояви інших стилів спілкування. В результаті кожна людина може опинитися в умовах офіційного або неофіційного, побутового або професійного, наукового або духовного, загального або інтелігентного, святково-урочистого або скорботного, дружнього або інтимного спілкування. При цьому кожна особа використовує певні загальноприйняті, стандартні, типові стилі спілкування, а також виробляє індивідуальний стиль спілкування.

Індивідуальна специфіка спілкування полягає в індивідуальній ступені вираженості властивостей універсального стилю спілкування і властивостей типологічних стилів спілкування. Індивідуальний стиль спілкування також може мати особливі властивості, які характерні тільки для однієї людини. Структура і рангове положення окремих властивостей стилю педагогічного спілкування можуть бути різними.

Як типовий, так і індивідуальний стилі педагогічного спілкування важливо охарактеризувати з позицій їх оптимальності. Найкраще і найефективніше для керівника – це той стиль спілкування, який приводить інших учасників спілкування до позитивних результатів. У реальних умовах педагоги мають різні, часто недостатні ступені оптимальності свого індивідуального стилю педагогічного спілкування.

У сучасному діловому світі особливе значення має не тільки професіоналізм і кваліфікація фахівців, а й культура взаємодії всередині освітнього закладу. Етика спілкування керівника і підлеглого стає тим фундаментом, на якому будується ефективне і взаємовигідне співробітництво. Звідси постає важливість етики ділового спілкування керівників і підлеглих, його впливу на атмосферу в колективі і, в кінцевому підсумку, на успішність функціонування закладу освіти. Зупинимося на основних правилах і принципах, яких слід дотримуватися для побудови відкритих і шанобливих відносин в професійному співтоваристві освітян, а також розглянемо, наскільки правильно побудована комунікація може стати вирішальним фактором в досягненні стратегічних цілей освітньої організації.

Ділове спілкування керівника з підлеглим: завжди повинно вибудовуватися на основних правилах, до яких віднесемо:

1. *Повага та відкритість.* Перше і, мабуть, найважливіше правило – поважати особистість працівника, його професійні навички та особистий час. Керівник повинен заохочувати відкритий діалог і бути доступним для обговорення робочих питань. Це створює атмосферу довіри та сприяє більш ефективному вирішенню проблем.

2. *Зрозумілість і конкретика.* Важливим аспектом ділового спілкування керівника з підлеглими є чіткість поставлених завдань і цілей. Кожне завдання повинно бути максимально конкретним і зрозумілим, щоб уникнути непорозумінь і помилок в роботі. Керівнику необхідно приділити увагу формулюванню своїх очікувань і забезпечити підлеглим доступ до необхідних ресурсів для їх виконання.

3. *Зворотний зв'язок.* Конструктивний зворотний зв'язок є невід'ємною частиною комунікації між керівниками і підлеглими. Надання як позитивного, так і конструктивного зворотного зв'язку про роботу на регулярній основі допомагає співробітникам зрозуміти, наскільки ефективно вони досягають поставлених цілей. Керівник повинен заохочувати підлеглих до висловлення своїх думок і пропозицій, що сприяє розвитку почуття причетності і відповідальності за загальний результат.

4. *Професійний розвиток та підтримка.* Керівник повинен виступати не тільки в ролі керівника, але і в якості наставника, зацікавленого в професійному і особистісному зростанні своїх підлеглих. Підтримка навчання, надання можливостей для розвитку та кар'єрного зростання створює мотивовану та віддану команду.

5. *Управління конфліктами.* Важливою частиною етики спілкування є вміння грамотно управляти конфліктними ситуаціями. Керівник повинен бути нейтральним і справедливим медіатором, прагнути до об'єктивного вирішення проблем, уникнення упередженості та збереження професійної дистанції.

6. *Прозорість і чесність.* Ділове спілкування між підлеглим і керівником вимагає високого рівня прозорості в прийнятті рішень і чесності у всіх аспектах роботи. Керівнику необхідно інформувати своїх підлеглих про поточний стан справ в компанії, майбутні зміни і їх потенційний вплив на роботу відділу.

Комунікація між керівництвом і підлеглими, відіграє вирішальну роль у досягненні успіху освітньої організації. Взаєморозуміння, повага та чітка комунікація між керівником та його командою призводять до підвищення

продуктивності, покращення морального духу і, як наслідок, зростання освітнього закладу.

Розглянемо ключові аспекти, на які повинен орієнтуватися керівник, прагнучи до *ефективної взаємодії з підлеглими*. Відповідно до окреслених комунікування він повинен:

1. *Встановлювати чіткі цілі та очікування.* Почнемо з того, що важливо, щоб керівник чітко і конкретно висловив свої очікування. Підлеглі повинні розуміти, в чому саме полягають їх завдання, які результати від них очікуються і в які терміни. Це зменшує ризик непорозумінь та помилок, а також сприяє більш ефективному плануванню та розподілу ресурсів.

2. *Створити атмосферу відкритого діалогу.* Відкритий діалог – запорука успішної комунікації між керівниками та підлеглими. Керівник повинен бути доступним для запитань і дискусій, створювати безпечне середовище, в якому співробітники можуть висловлювати свої ідеї та проблеми, не боячись бути неправильно зрозумілими або відкинутими.

3. *Налаштувати зворотній зв'язок як інструмент розвитку.* Конструктивний зворотний зв'язок допомагає співробітникам покращувати свою роботу та професійно зростати. Керівник повинен надавати як позитивний, так і розвиваючий зворотний зв'язок на регулярній основі та в підтримуючій формі. Це не тільки допомагає виправляти поточні помилки, а й мотивує на подальший розвиток.

4. *Враховувати індивідуальність кожного співробітника.* Важливо пам'ятати, що кожен співробітник унікальний. Ефективна етика комунікації між керівником і підлеглим включає в себе розуміння індивідуальних особливостей кожного члена команди, їх сильних сторін і потенційних точок росту. Це допоможе підібрати індивідуальний підхід до мотивації та управління, який буде найбільш ефективним для кожного співробітника.

5. *Подавати приклад для наслідування.* Керівник освітньої установи повинен бути прикладом для своєї команди не тільки в професійному, а й в етичному плані. Демонстрація високих стандартів продуктивності,

відповідальності, чесності та поваги до інших встановлює планку для всієї команди та сприяє створенню позитивного та продуктивного робочого середовища.

6. Підтримка розвитку та навчання. Постійний розвиток і навчання – основа успішної кар'єри будь-якого співробітника. Керівник повинен заохочувати своїх підлеглих до навчання, пропонувати можливості для професійного зростання і розвитку. Це не тільки покращить навички команди, а й покаже співробітникам, що їхній розвиток є важливою частиною корпоративної культури.

7. Бути чесним та відкритим до зворотного зв'язку. Чесність та відкритість до зворотного зв'язку від співробітників зміцнюють довіру в команді. Як керівнику, важливо бути готовим визнати свої помилки та обговорити пропозиції щодо покращення робочого процесу, що робить спілкування більш відкритим і продуктивним.

В результаті вміння ефективно спілкуватися з підлеглими є ключовою навичкою для будь-якого керівника, який хоче побудувати успішну і сильну команду. Застосування перерахованих вище принципів етики спілкування керівника з підлеглим дозволяє домогтися взаєморозуміння, поваги і, як наслідок, високої ефективності роботи.

Правильно вибудована етика спілкування керівника з підлеглими відіграє найважливішу роль у забезпеченні успіху будь-якої компанії. Ефективна комунікація не тільки підвищує продуктивність і якість роботи, а й створює позитивну атмосферу в колективі, що, в свою чергу, впливає на загальну задоволеність співробітників своєю роботою.

Чітка та відкрита комунікація допомагає педагогічним працівникам краще зрозуміти свої завдання та очікування від них, що знижує ймовірність помилок та непорозумінь у роботі. Конструктивний зворотний зв'язок є безцінним інструментом для професійного та особистісного зростання підлеглих, що дозволяє їм постійно вдосконалюватися і розвиватися професійно. У той же час повага до індивідуальності кожного співробітника і визнання його внеску в

загальний успіх компанії сприяють підвищенню мотивації і лояльності [32; 35; 36; 40].

Лідери, які демонструють приклади високої етичної культури в комунікації та управлінні, створюють середовище, в якому кожен член команди відчуває себе цінним і важливим. Це не тільки зміцнює командний дух, а й сприяє формуванню позитивного іміджу компанії як для внутрішніх, так і для зовнішніх стейкхолдерів. Підтримка культури відкритості, чесності та взаємної поваги також є ключем до ефективного вирішення виникаючих проблем та конфліктів, що неминуче призводить до зниження внутрішньої напруженості та підвищення загальної працездатності [42, с. 112–119].

Отже, основним способом оптимізації індивідуального стилю педагогічного спілкування є виявлення і оцінка комунікативно важливих якостей особистості педагога і подальший розвиток або компенсація тих якостей, рівень формулювання яких недостатній або відсутній. Це шлях розвитку комунікативних здібностей, самовдосконалення, оволодіння культурою спілкування, оскільки спілкування – це завжди двосторонній процес і його оптимізація потребує активних зусиль всіх сторін, що залучені до спілкування.

Висновки до першого розділу

Для здійснення ефективної комунікації між керівником і співробітниками та іншими керівниками необхідно дотримуватися важливих етичних і психологічних принципів: створення таких умов, за яких працівники матимуть можливість розкрити свій потенціал, в процесі роботи кожен співробітник повинен знати і розуміти обов'язки, керівник повинен вміти стимулювати розвиток співробітника за допомогою різних методів заохочення, для ефективної управлінської комунікації керівник повинен вміти ефективно використовувати свої часові ресурси і розподіляти пріоритети.

Впродовж цілого управлінського спілкування керівник повинен показати, що він зацікавлений у розвитку своїх співробітників, бути впевненим в їх уміннях і здатностях впоратися з поставленим завданням якомога краще.

Загальне *поняття стилю спілкування* відображає особливості людини як особистості та індивідуальності, що виявляються в його ставленні до партнерів по спілкуванню, специфіці взаємодії з ними, засобах і способах спілкування. Різні типи стилів спілкування, перш за все, стилі керівництва та управління людьми, вивчалися багатьма вченими за кордоном і в нашій країні. Загальні класифікації та характеристика стилів спілкування, безсумнівно, застосовні і до педагогічного спілкування. Це відноситься до трьох типових стилів керівництва (управління) і комунікації – авторитарного, ліберального і демократичного.

У педагогічних організаціях зустрічаються всі три розглянуті вище стилі педагогічного спілкування (про це свідчить досвід і спеціальні дослідження). Керівник освітньої установи повинен оволодіти всіма стилями спілкування і вміло їх використовувати, комбінуючи необхідні елементи різних стилів або послідовно переходячи від одного стилю до іншого на основі оптимального вибору.

Розвиток культури етичного спілкування всередині освітнього закладу не тільки покращує внутрішні процеси та підвищує задоволеність освітян, але й сприяє досягненню стратегічних цілей організації, зміцнюючи її позиції та сприяє її довгостроковому успіху. В кінцевому підсумку успіх освітньої установи багато в чому залежить від того, наскільки ефективно керівники можуть взаємодіяти зі своїми підлеглими, створюючи основу для досягнення спільних цілей і завдань.

РОЗДІЛ 2

ПЕРЕКОНАННЯ В УПРАВЛІНСЬКОМУ СПІЛКУВАННІ: ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Комунікативні позиції в переконанні

У порівнянні з іншими відомими способами впливу на співрозмовника, переконання є найбільш прийнятним методом впливу в морально-етичному плані, який передбачає комунікативну активність і незалежність обох співрозмовників. Унікальність переконання полягає в активному соціально-психологічному впливі на співрозмовника – активного з точки зору одержувача. Відповідно до теоретичних уявлень, переконання – це раціональне логічне (аргументоване) вплив на співрозмовника з діяльністю останнього, його усвідомленням, розумінням і прийняттям повідомлення і особистості комунікатора, можливістю контраргументації, спростування повідомлень і критики комунікатора.

У той же час, на наш погляд, науковий підхід до розгляду переконання приділяє велику увагу вивченню реципієнта, його особливостей і активності, важливу роль в прийнятті рішень щодо переконливого повідомлення. Якщо в ситуаціях, що передбачають інші види впливу на співрозмовника, ключова роль відводиться активному комунікатору, який натякає, маніпулює, підпорядковує або примушує, то у випадку з переконанням важливі і комунікатор, і реципієнт як два суб'єкти зі своїми цінностями, мотивами і позиціями. Крім того комунікативний вплив, побудований за діалогічною моделлю, є вплив, який передбачає своєю структурою випробування, через які його зміст повинен буде пройти у свідомості реципієнта [20; 24; 54]. Саме тому вивчення переконання з позицій психологічного діалогу, рівності і свідомих позицій обох сторін представляється науково обґрунтованим.

Крім того, результати дослідження свідчать про те, що деякі комунікативні риси людини можуть бути основою певних уявлень про процес переконання і його учасників. В даному випадку мається на увазі критерій «діалогічний – монологічний». Виходячи з теоретичних висловлювань про рівність сторін, їх активності та залученості в бесіду, з'являється можливість проаналізувати уявлення про переконання.

Зміст і психологічне навантаження поняття діалогу передбачає обмін зауваженнями і спілкування двох співрозмовників. Оскільки комунікація між двома людьми – це, перш за все, міжособистісне спілкування, тобто спілкування двох особистостей, суб'єктів зі своїми унікальними характеристиками. Повнота такого спілкування, психологічна участь і залученість в спілкування двох людей, кожен з яких може переконати іншого і в той же час чинити опір або бути підвладним умовлянням партнера – це і є діалог.

Саме діалогічність вказує на специфіку відносин і взаємодії двох співрозмовників і поділяє таку взаємодію на діалогічну (суб'єкт-суб'єкт) і монологічну (суб'єкт-об'єкт). Водночас уявлення про переконання диференціюються в залежності від типу такої взаємодії між представленими співрозмовників.

У психології існують різні класифікації, які враховують діалогічний характер спілкування. Таким чином, дуже відомі *два підходи до виділення позицій в комунікації*.

По-перше, це *транзактний аналіз* Е. Берна [1], який припускає існування трьох его-станів особистості, виражених, в тому числі, і в спілкуванні:

1. Дитини (стани, що походять з раннього дитинства: природність і бунт):
2. Батька (стани, схожі з батьківськими образами Его-стану: контроль і турбота).
3. Дорослого (стани, спрямовані на об'єктивну оцінку дійсності).

Ці его-стани проявляються в спілкуванні співрозмовників в різних варіантах, і деякі їх комбінації можуть свідчити про продуктивність такого спілкування (наприклад, діалоги «Дорослий - Дорослий», «Батько - Дитина»).

По-друге, дуже важливим для управлінського спілкування є підхід до впливу, що яскраво відображає специфіку спілкування двох людей з точки зору їх комунікативної позиції. У цьому підході відображається пристосування себе до об'єкта і до обставин спілкування, при яких необхідно переробити об'єкт відповідно до поставленої мети [3]. Даний підхід полягає в неминучості виникнення розширення в контакті (взаємодії) з іншою людиною.

Свідомий вплив здійснюється за допомогою попереднього розширення [4]. При цьому розширення розрізняються в залежності від дій, які зустрічаються в тій чи іншій ситуації спілкування, в залежності від характеру впливу (поцілунок, наказ, прохання, питання та ін.). В цьому підході важлива спільну для всіх видів впливу ознака – уявлення співрозмовника про своє право впливати на свого партнера по спілкуванню певним чином, надаючи йому певні риси:

- відчуття права впливати є продовженням «зверху»;
- почуття безсилля є продовженням «знизу»;
- відчуття рівності сил є продовженням «на рівних засадах».

Також слід підкреслити, що зміна права впливати відбувається дуже швидко і, як правило, залежить від співрозмовника і від ситуації (наприклад, вплив відбувається «на рівних умовах» з людиною, з якою дружу).

Ще відома одна класифікація позицій в спілкуванні за *параметром особистісної залученості співрозмовників в процес взаємодії*. У своєму дослідженні безпосередніх контактів між комунікатором. Науковці виокремили три різних способи особистісної участі в процесі комунікації [15–16]:

- авторитарний метод є монофонічний (домінування комунікатора) і монологічний (що вимагає визнання авторитету комунікатора) спілкуванням. Найяскравішим прикладом такого способу включення є традиційна комунікація лектора з аудиторією;

- діалогічний метод заснований на взаємній повазі і визнанні прав співрозмовника. Це рівноправний діалог;

- конформний метод - це «підстроювання» комунікатора під аудиторію. Це невдалий вплив на особистість, втеча від контакту.

Видно, що авторитарний і конформістський способи включення особистості в комунікацію, тобто розширення «зверху» і «знизу» в контакт (взаємодії) з іншою людиною є по суті монологами, в яких одна сторона неодмінно буде домінувати, перебувати на більш високому рівні в плані комунікативних прав при відсутності соціально-психологічної рівності співрозмовників як суб'єктів спілкування.

Звернемося до ще однієї важливої класифікації. Орієнтуючись на поняття діалогу і враховуючи змістовні особливості спілкування двох людей, наявною є ще інша класифікація типів спрямованості особистості в спілкуванні [2]:

1. *Авторитарна комунікативна спрямованість.* Характеризується домінуванням у спілкуванні, прагненням підпорядкувати співрозмовника, вимогою погодитися з власною позицією, часто неповагою і небажанням розуміти співрозмовника та ін.

2. *Маніпулятивна комунікативна спрямованість.* Характеризується прагненням отримати вигоду, використовувати співрозмовника як засіб досягнення своїх цілей, об'єкт маніпуляцій, використання хитрощів і скритності та ін.

3. *Альтероцентричне комунікативне спрямування.* Характеризується як повноцінна одnobічна орієнтація на співрозмовника, його цілі і потреби на шкоду його цілям, це безкорисливе принесення в жертву своїх інтересів, байдужість до них та ін.

4. *Конформна комунікативна спрямованість.* Характеризується відмовою від рівноправного спілкування, повне підпорядкування владі, підлаштування під співрозмовника, некритична і пасивна позиція в спілкуванні, відмова від комунікативної рівності на користь співрозмовника та ін.

5. *Байдужа комунікативна спрямованість.* Описується ігноруванням самого спілкування, уникненням взаємодії та ін.

6. *Діалогічна спрямованість у спілкуванні.* Характеризується повноцінним рівноправним спілкуванням, взаєморозумінням, повагою і співпрацею, побудована на довірчих відносинах і прагненні до розвитку та ін.

Всі перераховані вище класифікації позицій в спілкуванні, види особистісної включеності або комунікативної спрямованості об'єднані критерієм діалогічності. При цьому окремо виділяється діалогічний тип (в тому числі і розширення «на рівних») У результаті теоретичного аналізу науковці об'єднали шість комунікативних типів спрямованості особистості в комунікації (діалогічний, авторитарний, маніпулятивний, альтероцентричний, конформний, індіферентний) у три типи комунікативної позиції за критерієм діалогічності («діалог – монолог») з урахуванням ступеня комунікативної активності особи в процесі взаємодії.

Отож, загальний характер спрямованості особистості в спілкуванні, під якою ми розуміємо комунікативну позицію особистості, було об'єднано шість типів *орієнтації в три групи*.

До першої групи належать сильні типи комунікативної позиції особистості, що виражають домінуючу позицію суб'єкта: *маніпулятивні та авторитарні*.

До другої групи відносять *слабкі типи - альтероцентричний, конформний, індіферентний*. Перші дві групи носять монологічну природу і показують сильну або слабку монологічну позицію співрозмовника в спілкуванні.

Третя група – це *діалогічний тип комунікативної позиції особистості*, для якого характерна рівність, комунікативне партнерство і співробітництво співрозмовників.

Кожен зі співрозмовників, займаючи певну комунікативну позицію, взаємодіє з іншим суб'єктом зі своєю комунікативною позицією. У той же час така взаємодія учасників процесу переконання в діаді визначається характером переконувального ефекту [9, с. 115–124].

Монологічна взаємодія поділяється на:

- взаємодія з одностороннім сильним впливом, що передбачає активну позицію і особисте залучення в процес спілкування тільки одного з учасників – комунікатора при ігноруванні цінностей та інтересів співрозмовника;

- взаємодія з одностороннім слабким впливом, суть якого полягає в поступках комунікатора, приниженні власних інтересів, а також «центруванні»

комунікатора на співрозмовнику або підпорядкуванні авторитетному одержувачу;

– взаємодія з двостороннім слабким впливом – це тип діадичного спілкування, при якому обидва співрозмовники займають слабку комунікативну позицію;

– взаємодія з двостороннім сильним впливом – прийняття сильних комунікативних позицій обох співрозмовників, в тому числі і здатних спровокувати конфліктну ситуацію.

Діалогічна взаємодія – ідеалізований тип діадичного спілкування в процесі переконання, який відповідає науковим уявленням про переконливе спілкування, про те, як має відбуватися переконання. Це діалог в його повному розумінні, рівноправній взаємодії і взаєморозумінні сторін, їх активності, комунікативного співробітництва і прагнення до досягнення взаємовигідної мети.

Змішаний тип взаємодії, що включає в себе діалогічну комунікативну позицію тільки одного зі співрозмовників.

Резюмуючи вищесказане, підкреслимо, що комунікативна позиція людини є фактором, що визначає особливості уявлень про процес переконання і взаємодії співрозмовників з точки зору діалогічного критерію, який є основою для поділу типів взаємодії співрозмовників в процесі переконання на монологічні, діалогічні або змішані.

Таким чином, під типом комунікативної позиції розуміють особливості позиції особистості в процесі спілкування, його орієнтацію на співрозмовника, що визначається за критерієм діалогічності через поділ на слабкий, сильний (монологічна спрямованість в спілкуванні) або «діалогічний» типи (діалогічна спрямованість в спілкуванні) комунікативної позиції.

2.2 Ефективні методи переконання в управлінському спілкуванні

Науковці стверджують, що переконання є визначальним компонентом світогляду людини, який є не тільки системою поглядів на світ, на життя людей, а й характеризує ідеологічний, духовний образ людини. По різному трактують поняття «переконання» [19, с. 108–110; 21; 26, с. 15–20]. Йому надають такі дефініціювання:

– це складне мистецтво, яке може допомогти в різних ситуаціях, а саме при проведенні ділових переговорів, у спільній освітянській справі або в процесі спілкування з колегами. Коли ми вміємо переконувати, ми здатні впливати на думку інших людей і допомагати їм приймати правильні рішення;

– це елемент (якість) світогляду, що дає людині або соціальній групі впевненість у своїх поглядах на світ, знаннях і оцінках дійсності. Переконання керують поведінкою і вольовими діями. Вища (абсолютна) ступінь переконання для багатьох уособлює віра (впевненість);

– це, перш за все, вплив на свідомість людини, на його розуміння себе і зовнішнього світу з метою приведення цього розуміння у відповідність з вимогами наукового знання, вимогами моралі.

Переконання в управлінському спілкуванні є провідним методом педагогічного впливу. В основі цього методу лежить намір вплинути на свідомість педагога з метою здійснення певних змін у його емоційно-вольовій сфері, в його свідомості, в способі мислення, в системі поведінки, знаннях, ціннісних орієнтаціях [28, с. 83–85]. Розглянемо сутність цього методу і в чому його ефективність.

Переконання формуються в процесі засвоєння особою природних, ідеологічних, політичних, моральних та інших знань. Відповідно до цього говорять про наукові, філософські, етичні, політико-правові, естетичні, професійні (наприклад, педагогічні) переконання.

Однак знання і переконання – це не одне і те ж. Часто особа знає, як діяти в тих чи інших конкретних ситуаціях, знає, яку точку зору слід дотримуватися в

суперечці, і, однак, не відчуває цих знань як необхідність самоствердитися в житті. Для такої особи слово розходиться з ділом, у нього немає єдності знань і поведінки, знання не стали переконаннями (когнітивний дисонанс).

На наявність переконань вказує сформована потреба діяти відповідно до своїх знань. Переконаннями прийнято вважати систему усвідомлених потреб людини, що спонукають його діяти відповідно до своїх поглядів і принципів, світоглядних ідей, тобто переконання є важливим мотивом діяльності, що стимулює внутрішню активність фахівця [32].

Переконання можуть бути істинними і помилковими. Вони є цінною рисою особистості лише тоді, коли відповідають об'єктивній реальності. Помилкові переконання можуть призвести до неправильних, аморальних вчинків. Таким чином, помилковість моральних уявлень визначає такі форми поведінки, як взаємне приховування, підбурювання, зрада.

Важливою рисою особистості є переконаність – тверда віра в правдивість власних поглядів, твердність у правильності своїх принципів, що ґрунтується на ясній свідомості і глибокому розумінні законів об'єктивної діяльності.

У педагогічному процесі метод переконання виступає як важлива форма регулювання взаємин між керівником і педагогом, керівником і колективом, як спосіб стимулювання активності останніх.

Слід зазначити, що ефективність переконання в управлінському спілкуванні залежить від інтелектуального та емоційного стану того, хто переконує, і того, кого переконують в момент їх взаємин [44–46].

Переконання не можна ототожнювати з моралізаторством. У випадку з моралізаторством – воно формулюється в таких формах, наприклад, як «ви повинні», «і йому не соромно» та ін. Зазвичай все, що сказано в моралізаторстві, добре відомо підлеглому, а саме моралізаторство розуміється ним як прояв формального, офіційного обов'язку педагога. Педагогічні працівники ставляться до моралізаторства іронічно і презирливо.

Уміння переконувати за допомогою слів – це велике мистецтво, що вимагає знання законів і правил логіки. Наука логіка вчить, як зробити наш

переконливий вплив доказовим, адже доказовість є найважливішою умовою ефективності переконання.

Згідно з наукою логікою, доказ – це логічна дія, в процесі якого істинність думки підтверджується за допомогою інших думок [32]. Довести те чи інше судження – значить встановити його істинність за допомогою інших суджень, істинність яких вже доведена. У бесіді, в дискусії, під час обговорення будь-яких питань керівник освітньої установи повинен переконати педагогів у правильності своїх поглядів, довести істинність своїх суджень, спростувати ті їхні погляди, судження і уявлення, які він вважає помилковими.

Будь-яке доведення складається з *трьох частин: тези* (що потрібно довести), *аргументів* (те, за допомогою чого доводиться теза) і *демонстрації* (метод доведення).

Теза (від грец. – твердження, твердження) – це коротко сформульовані основні думки в одному реченні, істинність яких повинна бути доведена. Теза (логіка) – це судження, істинність якого повинна бути доведена аргументом, або спростована антитезою [29]. Під час переконання іноді необхідно подолати критичне ставлення педагога до запропонованих аргументів і висновків.

Критичне ставлення може виникати внаслідок логічної недосконалості аргументації, її великої кількості або логічних помилок, суперечливого впливу власного досвіду педагога, установок, що сформувалися під впливом повсякденної практики, в тих випадках, коли аргументи йдуть в розріз з засвоєними нормами.

Провідним засобом впливу на психіку підлеглих у спілкуванні є переконання, що дозволяє їм свідомо і самостійно ставити нові цілі, бути активними, вміти творчо виконувати поставлені завдання. Використання педагогічного переконання в управлінському спілкуванні здійснюється з метою мобілізації внутрішнього потенціалу особистості, утвердження віри у власні сили, для пізнання себе і своїх інтелектуальних можливостей. Педагогічне переконання може бути ефективним лише тоді, коли між керівником і педагогом

у процесі спілкування створюються відносини рівності, як між співучасниками, односторонніми, рівноправними суб'єктами освітнього процесу [27].

Сутність методу переконання полягає в тому, що одна людина впливає на іншу в основному силою логіки і різних аргументів, що викликає лояльно на сприйняття і засвоєння будь-якої інформації.

Переконання тісно пов'язане з педагогічним навчанням. Перш за все, вона звернена до свідомості особистості і передбачає глибоке розуміння (засвоєння і прийняття) певних правил і норм життя. Педагогічне переконання є одним з провідних методів впливу, який використовується керівником під час управлінського спілкування й вимагає певної аргументації, доказовості, дотримання логіки викладу.

Цей метод особливо ефективний тоді, коли є якась альтернатива, коли підлеглий може спиратися на критику, протистояння думок або поглядів при доведенні. Переконання має асоціюватися з почуттями і вірою. В управлінській роботі він використовується у формі групових та індивідуальних бесід, дискусій з метою формування усвідомленого ставлення до педагогічної роботи [21].

До методів переконання належать:

1. Логічне переконання. Логічне переконання – це метод, який використовує аргументацію та докази для встановлення своєї точки зору. Щоб овоїти цей метод, потрібно звернути увагу на такі необхідні для його зреалізування аспекти:

- Використання фактів та статистики, щоб підтверджує своє бачення.
- Створення послідовного ланцюжка логічних аргументів.
- Вміння здійснити аналіз можливості заперечення та наведення контраргументів.

Приклад використання логічного переконання: якщо ви хочете переконати свого керівника впровадити нову освітню технологію в навчальний процес здобувачів освіти, ви можете надати йому дані про те, як це допоможе підняти показники в освітан, підвищити ефективність освітнього процесу і поліпшити якість навчання.

2. Емоційне переконання. Емоційне переконання – це метод, в основі якого лежать емоції і почуття. Щоб освоїти цей метод, потрібно керівнику звернути увагу на такі аспекти:

- Проявляти щирий інтерес до думок інших людей і вміння їх розуміти.
- Використовувати емоційні аргументи, щоб викликати співчуття або згоду.
- Підтримувати позитивну і доброзичливу атмосферу у спілкуванні.

Приклад використання емоційного переконання: якщо ви хочете переконати свого співрозмовника підтримати благодійний захід, ви можете розповісти історію про те, як ваша участь допомогла змінити життя людей і тут навести приклади конкретних випадків.

3. Етичне переконання. Етичне переконання – це метод, в основі якого лежать моральні принципи і цінності. Щоб освоїти цей метод, зверніть увагу на такі аспекти:

- Покажіть свою компетентність і відповідальність.
- Звертайте увагу на соціальні та моральні смисли.
- Підтримуйте високий рівень етики та чесності.

Приклад використання етичного переконання: якщо ви хочете переконати своїх колег у необхідності енергозберігаючих заходів на робочому місці, ви можете підкреслити, що це допоможе зберегти енергетичні ресурси планети і в кінцевому підсумку стати на бік екологічно чистих компаній.

4. Авторитетне переконання. Авторитетне переконання – це метод, заснований на визнанні і повазі вашої професійної компетентності. Щоб освоїти цей метод, зверніть увагу на такі аспекти:

- Отримайте додаткові знання та навички, щоб стати експертом у своїй галузі.
- Постійно вдосконалюйте свої професійні навички та будьте в курсі останніх тенденцій у галузі.
- Поділіться своїми успіхами та досягненнями.

5. Логічне переконання. Логічне переконання – це метод, який використовує аргументацію та докази для встановлення своєї точки зору. Щоб оволодіти цим методом, потрібно звернути увагу на такі аспекти:

- Використовуйте факти та статистику, щоб підтвердити свою точку зору.
- Створіть послідовний ланцюжок логічних аргументів.
- Проаналізуйте можливі заперечення та приготуйтеся наводити контраргументи.

Приклад використання логічного переконання: якщо ви хочете переконати свого начальника впровадити нову систему автоматизації процесів у вашій компанії, ви можете надати йому дані про те, як це допоможе скоротити витрати, підвищити ефективність і поліпшити якість продукції.

Підсумовуючи, можна сказати, що переконання – це навичка, яку можна і потрібно розвивати кожній людині, а тим більше керівнику освітнім закладом.

2.3 Результати експериментального дослідження

Спілкування в педагогічному колективі є важливою сферою, яка сприяє вдосконаленню кожного із педагогів.

Зв'язок з колегами можна умовно поділяти на дві складові, які тісно пов'язані один з одним:

- 1) формальні (офіційні) – відносини між членами колективу, які проявляються безпосередньо у виробничому процесі (методичних нарадах, педагогічних радах, зустрічах та ін.),
- 2) неформальні (неформальні) – відносини між колегами, які проявляються у формі співпраці та взаємодопомоги, щирих дружніх відносинах або в сварках і конфліктах один з одним.

Зазвичай формальні відносини в педагогічній сфері побудовані на рольовій грі (статусні, офіційні) відносини: директор - начальник навчального відділу -

класний керівник – вчитель-предметник. Формальні відносини зобов'язують всіх бути компетентним (професійним), проявити виконавчу дисциплінованість, нести моральну відповідальність за освітній процес, дотримуватися професійної етики спілкування у відносинах один з одним, з учнів та їх батьків.

Морально-психологічний клімат в колективі визначає ступінь єдності її офіційні та неформальні аспекти спілкування. Відносини, що між членами педагогічного колективу, впливають на сферу службових комунікації, і навпаки.

У педагогічному колективі існує загальна і громадська думка.

Загальна (співпадаюча) думка є оціночне судження про когось або щось. Вона утворюється спонтанно, як би незалежно від думки іншого члена команди. Загальна думка – прямі контакти, що впливають поточну діяльність педагогів. Громадський думка – виникає свідомо в результаті дискусії, обміну інформацією.

На рівень загальної активності педагогічного колективу впливають вироблені у ньому загальні положення. Думка кожного не завжди є обов'язковою до виконання. Набагато частіше керівництво цінує вчителя, який виражає свою оригінальну, цікаву думку. Це дозволяє і керівнику, і всій команді отримати більше інформації для роздумів та аналізу, що допомагає активізувати подальшу роботу у команді.

На формування позитивного мікроклімату у педагогічному колективі зачіпаються особисті та суспільні інтереси педагогів. Інтерес багато в чому спонукає людей до спілкування з тією чи іншою особою. Комунікація в педагогічному колективі визначається і регулюється тільки професійними потребами та інтересами, а й іншими соціально-психологічними формами зв'язку: настрій, смаки, пристрасті до того чи іншого напрямку моди (що особливо характерно для традиційних жіночих педагогічних колективів), традиції та ін.

На характер взаємин в колективі також має вплив дружба. Дружба як відомо, накладає великі обов'язки перед людьми. Справжня дружба передбачає незацікавлену участь один до одного, а значить і її психологічною основою є

повна ідентифікація. Кожна особистість по-своєму є унікальна і її погляди мають право на існування.

Однак, у межах освітнього закладу робота кожного педагога та всього педагогічного колективу в цілому спрямована на досягнення пріоритетних освітніх та виховних цілей, тому спілкування в колективі носить діловий характер. Цей аспект діяльності вказує на підвищену соціальну відповідальність педагогів та необхідність постійного вдосконалення комунікативних навичок.

Ділове спілкування розглядаємо як процес взаємозв'язку та взаємодії, в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією та досвідом, що передбачає досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми або реалізацію певної мети.

У цьому контексті зростає інтерес науковців і практиків до вирішення більш широкого питання про допустимість усунення причин труднощів педагогів, пов'язаних з спілкуванням і розвитком їх особистісних комунікативних можливостей.

Відправною точкою для започаткування даного дослідження стала, з одного боку, актуальність проблеми розвитку комунікативної компетентності у вчителів та самоконтролю у спілкуванні з колегами та керівниками освітнього закладу.

З цією метою нами проведено дослідження з майбутніми управлінцями закладів освіти, а саме з магістрами 2 року навчання спеціальності «Управління закладами освіти» щодо визначення власного рівня контролю у процесі спілкуванні з іншими людьми. До проведення експерименту було залучено 10 осіб-майбутніх управлінців. Їм було запропоновано пройти тест «Оцінка самоконтролю у спілкуванні» (М. Снайдер) (Додаток А).

Отримані дослідним шляхом дані занесені у табл.1.

Відповідно результати були наступними:

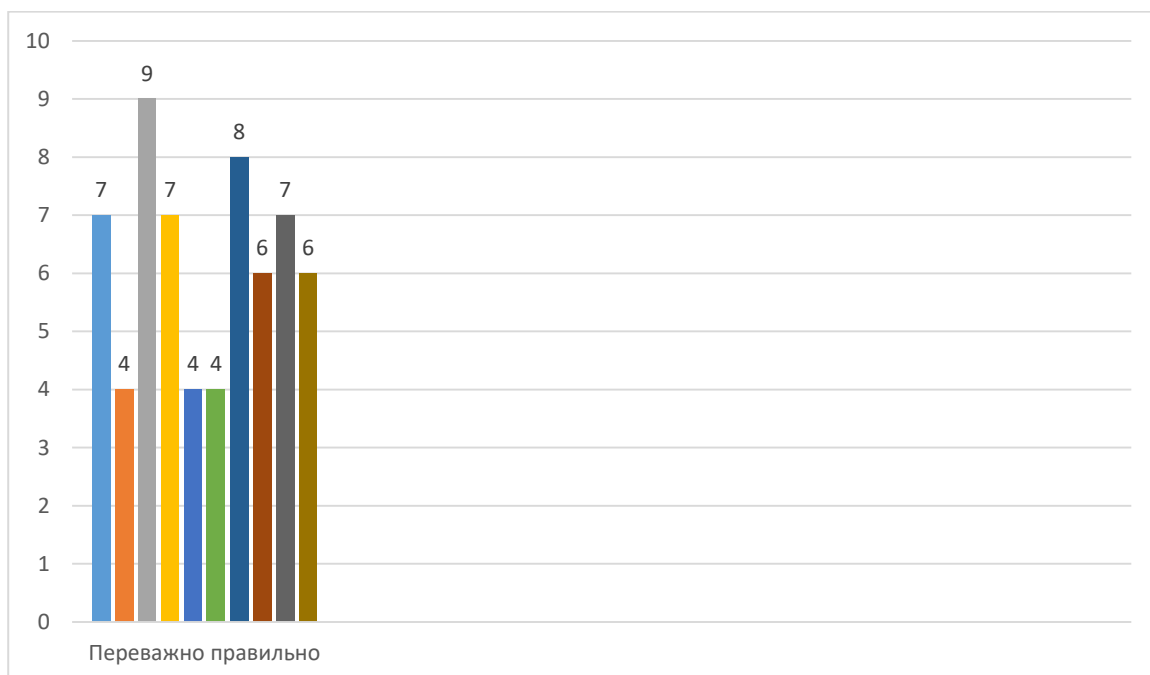
1. Ніхто із респондентів не отримав від 0 до 3 балів. А це означає, що у групі не було студентів із низьким комунікативним контролем.

2. Від 4 до 6 балів отримали 6 респондентів у яких середній комунікативний контроль. Ці магістри у спілкуванні є щирі, але не стримані у своїх емоційних проявах, проте зважають у своїй поведінці на думку оточуючих людей.

Запитання	Респонденти (10 осіб)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Мистецтво наслідувати інших здається мені складним.	П	Н	П	Н	Н	П	П	П	П	Н
2. Я, мабуть, міг би клеїти дурня, щоб привернути до себе увагу чи потішити оточуючих.	Н	Н	П	П	П	Н	П	Н	Н	П
3. Я міг би стати непоганим актором.	П	Н	П	Н	Н	Н	П	П	П	Н
4. Іншим людям іноді здається, що я відчуваю щось глибше, ніж це є насправді.	П	Н	П	П	П	Н	П	Н	П	П
5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.	П	П	П	П	Н	П	Н	П	П	Н
6. У різних ситуаціях, спілкуючись з різними людьми, я поводжу себе по-різному.	П	Н	П	Н	П	Н	П	Н	П	П
7. Я можу наполягати тільки на тому, в чому глибоко переконаний.	П	Н	П	П	Н	П	П	П	П	Н
8. Щоб мати успіх у справах і в стосунках з людьми, я намагаюсь бути таким, яким мене воліють бачити.	П	П	П	П	Н	П	П	Н	П	П
9. Я можу бути доброзичливим із людьми, яких я не терплю.	Н	П	Н	П	Н	Н	П	П	Н	П
10. Я не завжди такий, яким здаюся.	Н	П	П	П	П	Н	Н	П	Н	П
	7 П	4 П	9 П	7 П	4 П	4 П	8 П	6 П	7 П	6 П

3. Від 7 до 10 балів отримали 4 майбутні управлінці освітою у яких високий комунікативний контроль. Це є свідченням того, що вони легко входять у будь-яку роль, гнучко реагують на зміни ситуації, добре відчувають і навіть можуть передбачити враження, яке справляють на оточуючих.

Графічно результати відображені у діаграмі (рис.1).



Отож, проведене нами дослідження уможливило дослідити рівень самоконтролю майбутнього керівника освітнього закладу в спілкуванні.

Висновки до другого розділу

Переконання – це уявлення, думки або ідеї, які людина вважає правильними та важливими для себе. Це можуть бути переконання про релігію, політику, моральність, етику, поведінку та інші аспекти життя. Переконання формуються під впливом досвіду, знань, культурних та соціальних норм, а також особистих переживань та емоцій. Переконання можуть бути змінені або переглянуті під впливом нової інформації, аргументів та досвіду. Важливо вміти аналізувати свої переконання та розуміти їхню природу для розвитку особистості та побудови гармонійних взаємин з іншими людьми.

Переконання - це один зі способів впливу на особистість, спосіб впливу на свідомість, почуття і волю вихованця з метою розвитку свідомого ставлення до навколишньої дійсності. Слід диференціювати переконання як: 1) психічну

властивість особистості та 2) метод впливу на свідомість і волю вихованця, кінцевою метою застосування якого і є формування переконання в першому значенні. Як способи переконання вихователь може використовувати розповідь, бесіду, пояснення, диспут.

Комунікативний вплив, побудований за діалогічною моделлю, є вплив, який передбачає своєю структурою випробування, через які його зміст повинен буде пройти у свідомості реципієнта. Тому вивчення переконання з позицій психологічного діалогу, рівності і свідомих позицій обох сторін представляється науково обґрунтованим.

Діалогічність вказує на специфіку відносин і взаємодії двох співрозмовників і поділяє таку взаємодію на діалогічну (суб'єкт-суб'єкт) і монологічну (суб'єкт-об'єкт). Водночас уявлення про переконання диференціюються в залежності від типу такої взаємодії між представленими співрозмовників. Зміна права впливати відбувається дуже швидко і, як правило, залежить від співрозмовника і від ситуації (наприклад, вплив відбувається «на рівних умовах» з людиною, з якою дружу).

Переконання формуються в процесі засвоєння особою природних, ідеологічних, політичних, моральних та інших знань. Відповідно до цього говорять про наукові, філософські, етичні, політико-правові, естетичні, професійні (наприклад, педагогічні) переконання.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Провівши дослідно-експериментальне дослідження, нами зроблено наступні **висновки**:

1. Переконання – міра обізнаності, незаперечна для індивіда, яку він свідомо долучає у свою життєдіяльність, в істинності якої він упевнений та готовий її обстоювати, захищати в рамках дії механізму діалектичного сумніву (моменти, за яких нові наукові факти можуть скоригувати точку зору, що обстоювалась раніше).

До основних форм управлінського спілкування входить підпорядкованість, служіння і товариські взаємини та доброзичливість. У повсякденні керівники освітніх закладів користуються засадничими принципами (принцип створення умов для прояву особистісного потенціалу працівників, їх здібностей, досвіду, професійних знань; принцип повноважень і відповідальності; принцип заохочення і покарання; принцип раціонального використання керівником свого робочого часу).

На ефективність управлінського управління великою мірою сприяє створення образу (іміджу) управлінця-публічного виступу, який приваблює увагу аудиторії. Це зовнішня привабливість особистості оратора, встановлення та підтримка контакту з аудиторією, завоювання прихильності аудиторії, риторичний аспект виступу.

Процес прийняття управлінських рішень не є випадковим набором дій, а скоріше послідовний і структурований підхід. Він складається з декількох ключових етапів, кожен з яких має свою важливість і специфіку: діагностика проблеми, розвиток варіанту, оцінка варіантів і вибір оптимального рішення, ралізація рішення.

Основними функціями керівництва є: видача інформації (наказів), отримання зворотного зв'язку від співробітників щодо виданої інформації, перевірка виконаної роботи (оцінка). Розрізняють кілька форм управлінської комунікації: субординація, дружній до сервісу, дружній.

Нині науковцями виокремлено три розглянуті стилі педагогічного спілкування (про це свідчить досвід і спеціальні дослідження). Це авторитарний, ліберальний і демократичний, які розділені ще на дев'ять модифікованих стилів педагогічного спілкування: суперавторитарний, середній авторитарний, слабо авторитарний, анархічно-ліберальний, помірно ліберальний, позитивно-ліберальний, високодемократичний, напівдемократичний та низькодемократичний стиль спілкування. У дослідницькій практиці виявлено, що педагоги мають такі змішані стилі спілкування.

Широко відома класифікація стилів педагогічного спілкування до яких належить спілкування на основі підвищеної спільної творчої активності, спілкування на основі дружньої вдачі, спілкування-дистанція, спілкування-залякування, спілкування-флірт.

На стиль спілкування може впливати приналежність педагогів до різних вікових, гендерних і соціальних типів особистості, до різних професій і спеціальностей, різних національностей та ін. Індивідуальний стиль педагогічного спілкування обумовлений унікальною індивідуальністю людини і виражається в індивідуальній специфіці спілкування, яка у різних педагогів різна. Ділове спілкування керівника з підлеглим є ефективним, якщо воно вибудовується на повазі та відкритості, зрозумілості і конкретиці, зворотному зв'язку, засадах професійного розвитку та підтримки, прозорості і чесності, безконфліктності.

Вміння ефективно спілкуватися з підлеглими є ключовою навичкою для будь-якого керівника, який хоче побудувати успішну і сильну команду. Застосування перерахованих принципів етики спілкування керівника з підлеглим (встановлення чітких цілей та очікування, створення атмосфери відкритого діалогу, налаштування зворотного зв'язку як інструмента розвитку, врахування індивідуальності кожного співробітника, бути прикладом для наслідування, бути чесним та відкритим до зворотного зв'язку дозволяє домогтися взаєморозуміння, поваги та високої ефективності роботи.

2. Теоретичний аналіз проблеми переконання і проблеми діалогу дозволяє констатувати, що переконання одночасно слугує видом психологічного впливу взаємодії суб'єкта і суб'єкта. Характеристики уявлень про переконання варіюються саме за параметром психологічної «суб'єктивності» співрозмовників, за критерієм діалогічності. Психологічний діалог і діалог як форма взаємодії двох людей навантажені єдиним об'єднуючим змістом, так як переконання ми розглядаємо в діаді відповідно до двох підходів до виділення позицій в комунікації: за існування трьох его-станів особистості, виражених, в тому числі, і в спілкуванні (дитини, батька, дорослого) та підхід до впливу, що яскраво відображає специфіку спілкування двох людей з точки зору їх комунікативної позиції.

Загальний характер спрямованості особистості в спілкуванні, під якою ми розуміємо комунікативну позицію особистості, складається з трьох груп: сильні типи комунікативної позиції особистості, що виражають домінуючу позицію суб'єкта: маніпулятивні та авторитарні; слабкі типи – альтероцентричний, конформний, індіферентний; діалогічний тип комунікативної позиції особистості, для якого характерна рівність, комунікативне партнерство і співробітництво співрозмовників.

3. Переконання в управлінському спілкуванні є провідним методом педагогічного впливу. В основі цього методу лежить намір вплинути на свідомість педагога з метою здійснення певних змін у його емоційно-вольовій сфері, в його свідомості, в способі мислення, в системі поведінки, знаннях, ціннісних орієнтаціях.

У переході знань в переконання важливо, щоб суспільні моральні цінності придбали для кожного педагога особистісну значимість, щоб зовнішні вимоги суспільства перетворилися в його внутрішні потреби. У переконаннях повинна реалізовуватися формула: зрозумів – пережив – прийняв – зробив, тобто зрозумів, прийняв для себе, і буду керуватися цим у своїй діяльності та поведінці.

Усяке переконання складається з трьох частин: тези (що потрібно довести), аргументів (те, за допомогою чого доводиться теза) і демонстрації (метод доведення).

До методів переконання належать логічне переконання, емоційне переконання, етичне переконання, авторитетне переконання, логічне переконання,

4. Проведене дослідження з майбутніми управлінцями закладів освіти, а саме з магістрами 2 року навчання спеціальності «Управління закладами освіти» Західноукраїнського національного університету щодо визначення власного рівня контролю у процесі спілкуванні з іншими людьми. До проведення експерименту було залучено 10 осіб-майбутніх управлінців. Їм було запропоновано пройти тест «Оцінка самоконтролю у спілкуванні» (М. Снайдер).

Результати були наступними: у нікого з респондентів (серед 10 осіб) не було низького комунікативного контролю; у 6 респондентів – середній комунікативний контроль; 4 особи мали високий комунікативний контроль. Це є свідченням того, що всі вони легко входять у будь-яку роль, гнучко реагують на зміни ситуації, добре відчують і навіть можуть передбачити враження, яке справляють на оточуючих.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. / За наук. ред. О. О. Авраменко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ». 2015. 160 с.
2. Аргументація. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%80%D0%B3%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>
3. Атаманчук П. С. Навички, уміння, переконання: найвищі рівні компетентності та світогляду індивіда. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія педагогічна*, 2022. Випуск 28. С. 40–45.
4. Барбінов В. В. Комунікативна культура як складова управлінської діяльності керівника навчального закладу // Гуманістичні орієнтири професійного становлення вчителя: макаренківська традиція і місія Нової української школи : матеріали XX Міжнар. Наук.-практ. Конф. (м. Полтава, 11-12 березня 2021 р.). «Управлінська майстерність керівника навчального закладу», «Управління проєктами у сфері науки, освіти, інновацій та інформатизації», «Управління інноваційною діяльністю в освіті та у виробництві» : матеріали Всеукр. Наук.-практ. Семінарів (м. Полтава, 11-12 березня 2021 р.) / за ред. М. В. Гриньової. Полтава : ПП «Астроя», 2021. С. 88–90.
5. Беліченко А.Г., Воронкова В.Г. , Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник для ВНЗ. Київ: 2019.
6. Берецька С. В. Форми влади та впливу на колектив закладу освіти. *Актуальні проблеми освіти і науки: досвід та сучасні технології*, 2020. № 8. С. 3–7.
7. Будянська В.А. Мистецтво ділового спілкування менеджера освіти як складник його професіоналізму. *Інноваційна педагогіка*. Випуск 43, т. 1. 2022. С. 78–82.

8. Доронкіна Н. Прагматичні функції аргументації у науковому дискурсі. *Наукові записки. Серія: Філологічні науки (мовознавство)*. Кіровоград: РВВ КДПУ ім. В. Винниченка, 2013. Випуск 118. 600 с.
9. Дуткевич Т. В. Психологія конфліктності студентів педагогічних спеціальностей. Монографія. Київ: «КНТ», 2022. 240 с.
10. Журавель Я. В. Деякі питання застосування методу переконання у публічному адмініструванні. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*, 2020. №2. С. 81–84.
11. Звонська, Л. Енциклопедичний словник класичних мов. Київ: ВПЦ «Київський університет». 2017.
12. Іваницька Н. Б. Реалізація комунікативної стратегії переконання в різномовних наукових статтях: зіставний аспект. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Філологія*, 2021. №32(71). С. 220–228.
13. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. К. : Міленіум, 2003. 344 с.
14. Ковальська, Н. В. Офіційно-ділова комунікація як комплексний та багатоплановий процес: ознаки та характеристика. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Філологія*, 2017. С. 215–222.
15. Костенко Н. М. Актуальність психологічних аспектів керівництва колективом. *Актуальні проблеми освіти і науки: досвід та сучасні технології*, 2020. №8. С. 15–16.
16. Кручек, В. А. Відповідальність у формуванні культури педагогічної взаємодії. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*, 2012. №22 (4). С. 138–143.
17. Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування : навч. посіб. Суми : ВТД «Університетська книга»; Київ : Вид. дім «Княгиня Ольга», 2019. 222 с.
18. Лозовой Р.О. Культура особистості та етикет: посіб. Харків: Регіонінформ, 2017. 112 с.

19. Меліхова, Ю. А., & Богатов, Д. Е. Моральні переконання людини та їх зв'язок з правосвідомістю. Суперечності взаємодії моралі і права в сучасному суспільстві : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 22 травня 2020 р. / НЮУ ім. Ярослава Мудрого. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. С. 108–112.
20. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти: навчально-методичний посібник / кол. авторів: Т. Шоутен, Л. І. Даніленко, О. І. Зайченко, Н. З. Софій. К : Пляда, 2008. 161 с.
21. Метод переконання URL:
URL:https://stud.com.ua/61122/pedagogika/metod_perekonanny
22. Нагорна Н. В. Психологічні особливості ділового спілкування в освітньому менеджменті : Кваліфікаційна робота здобувача освітнього ступеня магістр спеціальності 053 Психологія. Освітньої програми : Психологія / Кер. : докт. псих. н., проф. Велитченко Л. К. – Ізмаїл, 2024. – 120 с.
23. Нагорна Н.В. Психологічні підходи до аналізу ділового спілкування менеджера освіти. Актуальні проблеми психології в умовах політичної та економічної нестабільності : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 22 груд. 2023 р.). Дніпро : ВВПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2024. С. 32–37.
24. Нагорна Н. В. Стратегічне планування в освітньому менеджменті. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами: зб. наук. пр. / Електронне видання; за заг. ред. В. Ф. Русакова, І. М. Зарішняк. Вип. 4. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. С. 95–99.
25. Нагорна Н.В., Якубова П. Професійна культура викладача-філолога як чинник формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Актуальні питання лінгвістики та методики викладання іноземних мов: зб. матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної 79 конференції присвяченої пам'яті д.пед.н., проф. В.Л. Скалкіна (12 квіт. 2022 р.). Одеса: ОНУ імені І.І. Мечникова, Вид. ТОВ «Лерадрук» 2022. С. 360–364.

26. Невська Ю., & Губа О. *Провідні комунікативні стратегії наукового дискурсу: стратегія переконання* (Doctoral dissertation, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди). 2022. С. 15–32.
27. Нестеренко О. О. Вербалізація комунікативної стратегії переконання в китайськомовному науковому тексті. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. 2024. Том 35 (74) № 1. Частина 2. С. 138–142.
28. Нікітчук (Гуменюк) У. І. Ірраціональні переконання людини як бар'єр на шляху реалізації її духовно-творчого потенціалу. Духовно-творчий потенціал студентської молоді: психолого-педагогічні проблеми формування та реалізації : матеріали III Всеукраїнської науково-методичної конференції (18-20 трав. 2006 р.). 2006. С. 83–86.
29. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія професійної комунікації: Навчальний посібник. Чернівці: Книги - XXI, 2010. 528 с.
30. Основи теорії аргументації URL: https://arm.naiu.kiev.ua/books/-logika/lections/lection6_2.html
31. Пентилюк М. І., Маруніч І. І., Гайдаєнко І. В. Ділове спілкування та культура мовлення: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 224 с.
32. Переконаність. Вікіпедія. URL: [URL:https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C)
33. Потелло Н. Я., Скиртач Г. Е. Українське ділове мовлення і спілкування: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2019. 440 с.
34. Прасолова О. О. Вплив на педагогічний колектив через переконання та участь. *Актуальні проблеми освіти і науки: досвід та сучасні технології*, 2020. №8. С. 28–30. <file:///D:/Users/LZ/Downloads/8754-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-17576-1-10-20200820.pdf>

35. Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Слободянюк О. М. Ділове спілкування : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2015. 128 с.
36. Про вищу освіту : Закон України від 01 липня 2014 р. №1556-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення 21.08.2024).
37. Про освіту : Закон України від 05 вересня 2017 р № 2145-VIII: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 18.09. 2024).
38. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування. Львів : В-во «СПОЛОМ», 2018. 223 с.
39. Ребуха Л. З., Мазурик Н. Ю. Педагогічні умови формування управлінської комунікативної толерантності у майбутніх фахівців закладів освіти. Інновації в освіті: перспективи розвитку: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції. (Тернопіль, 20 трав. 2021 р.) Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С. 193–195.
40. Ребуха Л. З. Різновиди інформаційно-психологічних способів впливу у процесі спілкування. Психологічні аспекти національної безпеки / Збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції: (м. Львів, 22–23 березня 2007 р.). Львів: В-о ПП „Арал”, 2007. С. 71–77.
41. Ребуха Л. З., Рудакевич О. М. Освітня діяльність як основа національної ідентифікації: український досвід. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Педагогіка та психологія»* : зб. наук. пр. 2020. Вип. 1 (11). С. 207–210.
42. Савчин Т. О. Мова і ділове спілкування: норми, етикет, діловодство: навч.-метод. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Тернопіль : Видавництво ТДПУ, 2019. 264 с.
43. Сорока І. А. Психологічна профілактика конфліктів у педагогічному колективі вищого навчального закладу: дис....канд. псих. Наук: 19.00.10 / «Університет економіки та права «Крок». Київ, 2015. 256 с.
44. Суперечності взаємодії моралі і права в сучасному суспільстві : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 22 травня 2020 р. / НЮУ ім. Ярослава Мудрого. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. С.27–29.

45. Стасюк Т. В. Новітні мовні технології сугестії та переконання. *Актуальні проблеми української лінгвістики: теорія і практика*, 2010. №20, С. 23–32.
46. Сухляк Я. А. Аргументація і переконання. [https://ir.lib.vntu.edu.ua-bitstream/handle/123456789/41110/18467-65467PB.pdf?sequence=1-&isAllowed=y](https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/41110/18467-65467PB.pdf?sequence=1-&isAllowed=y)
47. Ткаля О. В. Переконання як сучасний метод адміністративно-правового впливу. *Право і суспільство*. 2018. № 2. С. 162–167.
48. Улунова Г. Є. Професійна культура як культура макросистеми, мікросистеми та особистості. *Професійна культура: сутність, фахові особливості, розвиток : колективна монографія / кол. авт. ; відп. ред. Г. Є. Улунова*. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. С. 8—1.
49. Улунова Г. Є. Психологія розвитку культури професійного спілкування державних службовців у системі безперервної освіти. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора психологічних наук за спеціальністю 19.00.07 – педагогічна та вікова психологія. Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова, Київ, 2020. 561 с.
50. Урбанович А. А. Психологія управління. К. : Вища школа, 2016. 215 с.
51. Шамша А. О. Сучасний заклад культури: сутність феномену та його функцій. *A modern institution of culture: the essence of the phenomenon and its functions : кваліфікаційна робота бакалавра*. Одеса, 2024. 68 с.
52. Штембуляк В. Ю. Психолого-педагогічні засади попередження стресових ситуацій в учасників освітнього процесу закладу вищої освіти: квал.роб....маг. пед.: 011/ Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса, 2021. 86 с.
53. Ящук С. М. Педагогічна взаємодія як важлива складова професійно-педагогічної компетентності майбутнього вчителя технологій в умовах розвитку інформаційного суспільства. (Автореферат). URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/jspui/bitstream/6789/8747/1/Pre-interaction.pdf>

54. Ящук С., & Гагарін М. Педагогічна взаємодія як важлива складова професійної підготовки майбутнього педагога. *Наука і техніка сьогодні*, 2024. №11 (39)).
55. Green W. Things You Can Do Today to Manage Stress / Wendy Green. – Chichester : Summersdale Publishers Ltd., 2012. 128 p
56. Maskit D. Teachers' attitudes toward pedagogical changes during various stages of professional development [Електронний ресурс] / D. Maskit // Teaching and teacher education. 2011. Vol. 27. P. 851–860.
57. Mayer B. The Dynamics of Conflict : a guide to engagement and intervention. 2nd ed. / Bernard Mayer. – San Francisco: Jossey-Bass, 2012. 366 p.
58. Mesko N. Perceived parental rearing and conflict management: sex differences and sex roles [Електронний ресурс] / Norbert Mesko, Andras Lang, Reka Ferenczhalmy, Krisztina Mikos, Barbara Glockner // International Journal of Advances in Psychology (IJAP). February 2013.
59. McGuigan R.J., Popp N. Integral Coonflict: The New Science of Conflict. SUNY Press State University of New York, Press Albany, 2016. P. 330.
60. Romanchenko A. P. Комунікативна мережа наукового дискурсу. Slavistický ústav Jána Stanislava Slovenskej akademie vied, 2021. №56. С. 3–16.

ДОДАТОК А

ОЦІНКА САМОКОНТРОЛЮ У СПІЛКУВАННІ (М. СНАЙДЕР)

(Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. К.:

Міленіум, 2003. С. 243–244).

Мета дослідження: Методика дає можливість дослідити рівень самоконтролю майбутнього керівника освітнього закладу в спілкуванні.

Інструкція для учасників опитування:

Уважно прочитайте десять речень, які описують реакції на деякі ситуації. Кожне з них ви повинні оцінити як правильне чи неправильне залежно від своєї реакції. Якщо речення здається вам правильним чи переважно правильним, поставте поруч з його порядковим номером букву «П», якщо неправильним чи переважно неправильним – букву «Н».

1. Мистецтво наслідувати інших здається мені складним.
2. Я, мабуть, міг би клеїти дурня, щоб привернути до себе увагу чи потішити оточуючих.
3. Я міг би стати непоганим актором.
4. Іншим людям іноді здається, що я відчуваю щось глибше, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях, спілкуючись з різними людьми, я поведжу себе по-різному.
7. Я можу наполягати тільки на тому, в чому глибоко переконаний.
8. Щоб мати успіх у справах і в стосунках з людьми, я намагаюсь бути таким, яким мене воліють бачити.
9. Я можу бути доброзичливим із людьми, яких я не терплю.
10. Я не завжди такий, яким здаюсь.

Обробка результатів та їх інтерпретація:

Люди з високим комунікативним контролем, за М. Снайдером, постійно за собою слідкують, добре знають, де і як себе поводити, керують виявленням своїх

емоцій. Проте одночасно з цим у них утруднена спонтанність самовиявлення, вони не люблять не прогнозованих ситуацій. Їхня позиція: «Я такий, яким є саме тепер». Люди з низьким комунікативним контролем більш безпосередні і відкриті, вони мають стійкіше «Я», мало схильні до змін у різноманітних ситуаціях.

Підрахунок балів:

По одному балу нараховується за відповідь на питання 1, 5 і 7 і за відповідь «П» на всі інші. Підрахуйте суму балів.

Якщо Ви відверто відповідали на запитання, то про Вас можна сказати таке:

0–3 бали — ви людина з низьким комунікативним контролем Ваша поведінка стійка і Ви не вважаєте потрібним змінюватися залежно від ситуацій. Ви здатні до щирого самовираження у спілкуванні. Деякі вважають Вас «незручним» у спілкуванні саме через Вашу прямолінійність.

4–6 балів — у вас середній комунікативний контроль. Ви щирі, але не стримані у своїх емоційних проявах, проте зважаєте у своїй поведінці на думку оточуючих вас людей.

7–10 балів — у вас високий комунікативний контроль. Ви легко входите у будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміни ситуації, добре відчуваєте і навіть можете передбачити враження, яке справляєте на оточуючих.

ДОДАТОК Б

Управлінське рішення є ключовим елементом функціонування будь-якої освітньої організації. Це не просто вибір, зроблений керівником, а цілий комплекс дій, спрямованих на досягнення цілей освітньої організації. До важливих ознак управлінського рішення можна віднести:

Спрямованість: Рішення спрямовуються від керівництва до підлеглих і відповідають цілям підприємства. Вони повинні бути здійсненими і прийматися в межах повноважень керівника.

Компетентність: Рішення приймаються на основі компетентності, досвіду та знань керівника.

Вплив на діяльність: управлінські рішення можуть впливати на всі аспекти діяльності освітньої організації, від стратегічного планування до управління людськими ресурсами.

Прийняття управлінських рішень – це складний процес, що включає в себе не тільки логічний аналіз, а й емоційні та психологічні аспекти. Керівник повинен враховувати безліч факторів: економічні закони, аналіз інформації про функціонування освітньої системи, потенційні наслідки кожного рішення. Це робить управлінські рішення не просто вольовим актом, а творчою і відповідальною дією, яка має значний вплив на майбутнє організації.

Важливість управлінських рішень важко переоцінити. Від них залежить не тільки поточне становище освітньої установи, але і її майбутнє. Правильне рішення може призвести до успіху, а неправильне – до серйозних втрат. Управлінське рішення – це вольовий акт, що включає в себе логіку, аналіз інформації і, нерідко, психологічні аспекти. Вона повинна бути науково обґрунтованою, послідовною, своєчасною, адаптивною і реальною.

Таким чином, управлінське рішення – це не просто вибір, зроблений керівником, це складний і багатогранний процес, який вимагає глибокого аналізу і розуміння всіх аспектів роботи освітньої установи.

Процес прийняття управлінських рішень не є випадковим набором дій, а скоріше послідовний і структурований підхід. Він складається з декількох ключових етапів, кожен з яких має свою важливість і специфіку:

1. Діагностика проблеми: Все починається з розуміння того, які стоять завдання або проблема перед освітньою установою. На цьому етапі керівник збирає і аналізує інформацію про ситуацію, визначає цілі і можливі наслідки тих чи інших рішень. Для цього потрібне ретельне вивчення проблеми та збір достовірних даних.

2. Розвиток варіанту: Після цього настає фаза, на якій розглядаються різні варіанти вирішення проблеми. Керівник зважує всі можливі шляхи і визначає, який з них найбільше відповідає цілям освітньої організації і умовам її функціонування.

3. Оцінка варіантів і вибір оптимального рішення: Далі йде оцінка кожного варіанту з точки зору його потенційної ефективності, витрат і ризиків. На цьому етапі керівник приймає рішення на основі ретельного аналізу всіх альтернатив.

4. Реалізація рішення: Після прийняття рішення починається його виконання. Це включає детальне планування, розподіл завдань і ресурсів, а також встановлення термінів. У цей період важливо чітко донести до кожного члена команди свою роль і відповідальність у процесі реалізації прийнятих рішень.

Процес прийняття управлінських рішень не є випадковим набором дій

Контроль і регулювання: Нарешті, останнім кроком є моніторинг ходу прийняття рішення та його ефективності. Це включає моніторинг, збір зворотного зв'язку та, за необхідності, коригування плану або дій для досягнення кращих результатів.

Таким чином, кожен етап в процесі прийняття управлінського рішення відіграє свою роль і вимагає уважного і вдумливого підходу для забезпечення успішності та ефективності прийнятого рішення.

□ Підходи та методи прийняття рішень

Прийняття управлінських рішень є складним процесом, що вимагає використання різних підходів і методів. До основних підходів можна віднести:

1. **Інтуїтивний підхід:** тут рішення приймаються на основі інтуїції та досвіду. Цей підхід часто використовується для прийняття швидких рішень в умовах невизначеності, але він може бути ризикованим, оскільки більше покладається на суб'єктивне сприйняття, ніж на об'єктивні дані.

2. **Заснований на судженнях:** цей підхід передбачає копіювання попереднього успішного досвіду. Він може бути ефективним, але не враховує зміни у зовнішньому середовищі, що іноді може призводити до помилок.

3. **Раціональний підхід:** Найбільш систематичний підхід, який передбачає аналіз різних варіантів і вибір найбільш підходящого. Цей підхід добре працює для стратегічних рішень, хоча може зайняти багато часу.

Що стосується методів прийняття рішень, то вони поділяються на кількісні та якісні:

- **Кількісні методи** ґрунтуються на статистиці та даних. Ці способи підходять для компаній, які збирають великий обсяг інформації і вміють з нею працювати.

- **Якісні методи** використовуються тоді, коли кількісна оцінка неможлива. Вони ґрунтуються на експертних оцінках і можуть включати такі інструменти, як експертні оцінки, мозковий штурм, теорія ігор і декомпозиція.

Ці підходи і методи допомагають керівникам приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення, які підходять для конкретної ситуації і завдань.

Види управлінських рішень.

Управлінські рішення можуть бути різними за характером і контекстом. Давайте розглянемо ключові категорії:

1. **Особисті та організаційні:** особисті рішення пов'язані з індивідуальними перевагами керівника і можуть опосередковано впливати на роботу організації. Організаційні рішення, навпаки, спрямовані на інтереси всієї освітньої організації і впливають на її роботу безпосередньо.

2. **Індивідуальні та групові:** індивідуальні рішення приймаються однією особою, як правило, керівником. Групові рішення вимагають колективного обговорення та узгодження, часто за участю ради директорів або управлінської команди.

3. **Запрограмовані та незапрограмовані:** Запрограмовані рішення відносяться до рутинних, повторюваних ситуацій, де можуть бути застосовані стандартні процедури. Незапрограмовані рішення приймаються в нестандартних, нових ситуаціях, де потрібен творчий підхід.

4. **Рутинні, адміністративні та стратегічні:** рутинні рішення пов'язані з повсякденною діяльністю і зазвичай не вимагають глибокого аналізу. Адміністративні рішення стосуються управління та реалізації стратегії. Стратегічні рішення мають довгостроковий вплив на всю компанію і вимагають ретельного планування та аналізу.

Розуміння цих типів допомагає керівникам вибрати найбільш підходящий підхід до кожної конкретної ситуації і забезпечувати ефективність прийнятих рішень.

Практичні поради та рекомендації

Прийняття управлінських рішень – це мистецтво, яке можна вдосконалювати. Ось кілька практичних порад, які допоможуть вам приймати обґрунтовані та ефективні рішення:

Ставте правильні запитання: Перш ніж приймати будь-яке рішення, задайте собі такі питання, як: Яких цілей я намагаюся досягти? Які ризики та можливості тут присутні? Як це рішення вплине на моїх співробітників і бізнес в цілому?

Зберіть достатньо інформації: Перш ніж прийняти рішення, переконайтеся, що у вас є вся необхідна інформація. Не бійтеся просити поради у колег або порад у експертів.

Використовуйте SWOT-аналіз: оцініть сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, перш ніж приймати управлінське рішення. Це допоможе краще розібратися в ситуації і зробити усвідомлений вибір.

Не зациклюйтеся на досконалості: Іноді краще прийняти хороше рішення вчасно, ніж занадто пізно прийняти ідеальне. Будьте готові йти на компроміс, коли це необхідно.

Враховуйте корпоративну культуру: Ваші рішення повинні відповідати місії та цінностям вашої освітньої організації. Це допоможе підтримувати позитивну робочу атмосферу та корпоративний дух.

Вчіться на помилках: Не бійтеся помилятися. Важливо аналізувати їх і вчитися на них, щоб не повторювати в майбутньому.

Слідкуйте за реакціями та зворотним зв'язком: Після прийняття рішення уважно стежте за його результатами та будьте відкриті до зворотного зв'язку від команди та клієнтів.

Ці рекомендації допоможуть вам розвинути навички прийняття управлінських рішень та сприятимуть успіху вашого бізнесу.