

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Гаврилишин Марія Михайлівна

**«Удосконалення взаємодії організації публічної сфери з елементами
зовнішнього середовища»**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування освітньо-професійна
програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ПУАзмсв-21
Гаврилишин М.М.

Науковий керівник:
канд. наук. держ управ., доцент
Антонюк В.В.

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ З ЕЛЕМЕНТАМИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	6
1.1. Організація публічної сфери як відкрита система та об'єкт управління	6
1.2. Об'єктивна необхідність та завдання налагодження взаємодії організації публічної сфери з елементами зовнішнього середовища.	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВЗАЄМОДІЇ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ З ЕЛЕМЕНТАМИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	19
2.1 Аналіз діяльності досліджуваної організації в контексті реагування на виклики зовнішнього середовища	19
2.2. Форми і методів взаємодії досліджуваної організації публічної сфери з елементами зовнішнього середовища.	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ З ЕЛЕМЕНТАМИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	31
3.1. Формування комунікаційної стратегії досліджуваної організації як інструменту налагодження ефективної взаємодії з елементами зовнішнього середовища	31
3.2. Розвиток взаємодії досліджуваної організації з елементами зовнішнього середовища на засадах соціального партнерства	37
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах поглиблення кризових явищ зовнішнє середовище функціонування таких організацій публічної сфери як дошкільні освітні заклади характеризується нестабільністю, динамічністю, непередбачуваністю, появою різноманітних інноваційних організаційних та педагогічних інновацій, посиленням конкуренції в локальному освітньому просторі.

З огляду на це, дошкільні заклади постають перед викликом вироблення адаптивної моделі поведінки, яка дозволила б їм враховувати численні вимоги зовнішнього середовища й успішно досягати організаційні цілі. Дієвим підходом до вироблення ефективних механізмів реагування дошкільного закладу на вимоги й запити зовнішнього середовища є налагодження взаємодії з його елементами—зацікавленими сторонами. Налагодження взаємодії з елементами зовнішнього середовища в форматі партнерської співпраці відкриває перед закладами дошкільної освіти нові можливості в питаннях ресурсного забезпечення, розвитку внутрішнього потенціалу, підвищення іміджу.

Питання взаємодії закладів освіти з елементами зовнішнього середовища найшли відображення в працях таких науковців як Галицька Т., Горбенко Н., Калініна Є., Ковалевська А., Коваленко Є., Кусик Н., Мариняк Н., Попиченко С., Онищук Н., Корж Н.. Однак нові реалії часу, зумовлені ускладненням загальної соціально-економічної ситуації внаслідок війни, обумовлюють необхідність врахування широкого спектру нових аспектів налагодження відносин із зовнішніми зацікавленими особами дошкільних закладів, що й визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення взаємодії закладів дошкільної освіти з елементами зовнішнього середовища.

Досягнення окресленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити сутність організації публічної сфери як відкритої системи та об'єкта управління;
- обґрунтувати об'єктивну необхідність та завдання налагодження взаємодії організації публічної сфери з елементами зовнішнього середовища;
- здійснити аналіз діяльності досліджуваної організації в контексті реагування на виклики зовнішнього середовища;
- розкрити форми і методів взаємодії досліджуваної організації публічної сфери з елементами зовнішнього середовища;
- визначити підходи до формування комунікаційної стратегії досліджуваної організації як інструменту налагодження ефективної взаємодії з елементами зовнішнього середовища;
- навести рекомендації щодо розвитку взаємодії досліджуваної організації з елементами зовнішнього середовища на засадах соціального партнерства.

Об'єктом дослідження є процес взаємодії організації публічної сфери - закладу дошкільної освіти з елементами зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є механізм налагодження взаємодії закладу дошкільної освіти з елементами зовнішнього середовища.

Методи дослідження. В процесі виконання кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження як: діалектичний метод пізнання; системний аналіз; спостереження; порівняльний аналіз; узагальнення; абстрактно-логічний.

Вихідними даними для виконання кваліфікаційної роботи є: законодавчо-нормативні акти, що визначають діяльність закладів дошкільної освіти, монографічна література, наукові статті, інструктивні матеріали, звітні дані досліджуваного закладу дошкільної освіти.

Теоретична новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних засад налагодження дієвої взаємодії закладу дошкільної освіти з елементами зовнішнього середовища-зацікавленими сторонами з метою визначення підходів до удосконалення діяльності та напрямів розвитку.

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що наведені в роботі рекомендації щодо удосконалення взаємодії закладу дошкільної освіти з елементами зовнішнього середовища можуть бути використані в практичній діяльності Свалявського ЗДО №4 Свалявської міської ради.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження, проведеного в процесі виконання кваліфікаційної роботи, апробовані на двох наукових конференціях та опубліковані тези доповіді.

Структура роботи. Структура кваліфікаційної роботи включає: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ З ЕЛЕМЕНТАМИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Організація публічної сфери як відкрита система та об'єкт управління

Діяльність організації публічної сфери, якою є заклад дошкільної освіти, як відкритої системи визначається її базовими характеристиками серед яких, поряд з наявністю різних видів й обсягів ресурсів, необхідних для досягнення організаційних цілей, наявністю розподілу праці, здійсненням управління, слід виокремити залежність від зовнішнього середовища (рис.1.1).

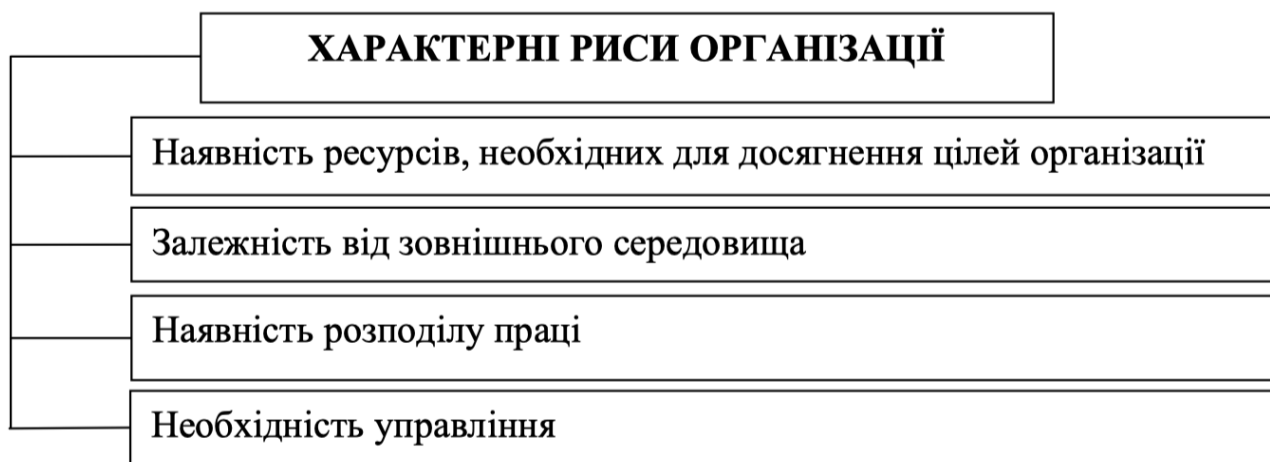


Рис. 1.1 Характеристики організації як відкритої системи.

«Заклад дошкільної освіти – заклад освіти, основним видом діяльності якого є освітня діяльність у сфері дошкільної освіти, що реалізується на підставі ліцензії на провадження освітньої діяльності у сфері дошкільної освіти» [1], як і організації будь якого іншого виду діяльності функціонує в інституціональній площині, параметри якої окреслюються організаційними цілями, організаційною структурою, організаційним потенціалом, корпоративною культурою, ресурсним забезпеченням, технологіями діяльності, нормативно-правовою базою, запитами й викликами зовнішнього середовища.

Тобто весь процес організаційної діяльності закладу дошкільної освіти орієнтується на створення освітнього середовища, «що забезпечує реалізацію

права дитини на здобуття дошкільної освіти, її фізичний, розумовий і духовний розвиток, соціальну адаптацію та готовність продовжувати освіту» [1].

Це досягається через формування спроможності внутрішнього середовища закладу дошкільної освіти відповідати викликам, потребам і запитам зовнішнього середовища, залучати із нього необхідні для ефективної діяльності і розвитку трудові, фінансові, матеріальні, інформаційні ресурси, і забезпечувати надання якісних послуг дошкільної освіти (рис.1.2).

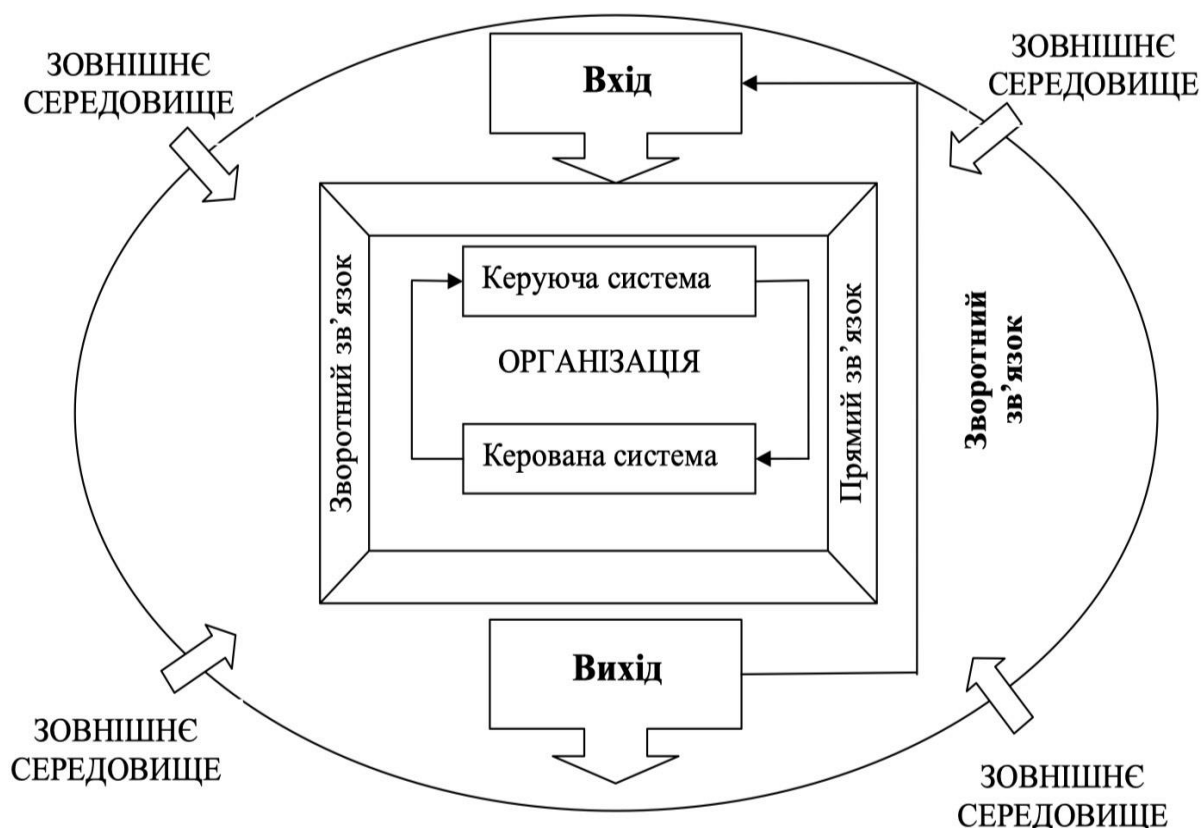


Рис.1.2. Вплив зовнішнього середовища на заклад дошкільної освіти.

Примітка: Сформовано автором.

Функціонування й розвиток закладу дошкільної освіти, як відкритої системи, значною мірою визначається його готовністю швидко й адекватно реагувати на вимоги зовнішнього середовища.

Саме зовнішнє середовище формує попит на послуги закладу дошкільної освіти, задає умови його діяльності, забезпечує необхідними ресурсами для здійснення освітньої діяльності у відповідності до визначеної мети.

«Метою дошкільної освіти є забезпечення цілісного розвитку дитини, її фізичних, інтелектуальних і творчих здібностей шляхом виховання, навчання, соціалізації та формування необхідних життєвих навичок» [2].

Забезпечення закладами дошкільної освіти досягнення законодавчо окресленої мети орієнтує їхню діяльність на успішну реалізацію таких завдань як:

«забезпечення всебічного розвитку дітей дошкільного віку відповідно до їх нахилів, здібностей, індивідуальних психічних та фізичних особливостей;

забезпечення ранньої соціальної адаптації дітей до умов дошкільного закладу та готовності до навчання в умовах Нової української школи;

надання методичної і консультаційної допомоги сім'ям, залучення батьків до процесу виховання, навчання дитини;

взаємодія з громадськими організаціями з метою сприяння всебічному розвитку дітей;

впровадження інноваційної діяльності, новітніх технологій» [3].

Реалізація закладами дошкільної освіти комплексу складних і важливих завдань, у відповідності до вимог, визначених Законами України «Про освіту» [4], «Про дошкільну освіту» [3] здійснюється у єдиній освітній системі, що включає підсистему дошкільної освіти, підсистему початкової й середньої освіти, підсистему професійної освіти, підсистему вищої освіти. Тому дошкільні заклади функціонують і розвиваються під впливом системної трансформації всієї освітньої сфери, спрямованої на формування передумов всебічного гармонійного розвитку людини, реагуючи на нові виклики й умови суспільної життєдіяльності.

Основні орієнтири діяльності дошкільних закладів та засади управління їхнім розвитком знаходять відображення у Державному стандарті дошкільної освіти [4], який базується на тому, що «дошкільна освіта є самостійною системою, обов'язковою складовою освіти в Україні, яка гармонійно поєднує сімейне та суспільне виховання. Як перша самоцінна ланка, яка спрямовує

освітній розвиток людини протягом життя, вона має гнучко реагувати на сучасні соціокультурні запити, допомагати дитині реалізувати свій природний потенціал, орієнтуватися на загальнолюдські й національні цінності» [5].

Державний стандарт дошкільної освіти інтегровано представляє узагальнені вимоги до закладів дошкільної освіти з боку суспільної системи, що знаходять відображення у компетентностях дитини, які вона має набуті в процесі отримання освітніх послуг, і цим самим виступає зв'язною ланкою між освітнім закладом і його зовнішнім середовищем.

В той же час, стандарт визначає засади створення базових умов формування компетентностей дитини, що розвивають ідею солідарної відповідальності суспільних інституцій за розвиток дітей дошкільного віку і мають враховуватися при виробленні й реалізації механізмів управління діяльністю закладу дошкільної освіти. Такими базовими принципами організації діяльності дошкільних закладів, визначеними Стандартом є:

«демократичність;

рівний доступ до якісної дошкільної освіти кожній дитини, освіти без дискримінації за будь-якими ознаками;

забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору (основи соціальної відповідальності за власні дії та їх наслідки для довкілля);

міжвідомча взаємодія (співпраця закладів освіти з психологічною, соціальною та медичною службами);

державно-громадське та державно-приватне партнерство в організації та управлінні дошкільною освітою;

соціально-педагогічне партнерство громади та всіх учасників освітнього процесу» [4].

Значні переваги, які можуть бути отримані як закладами дошкільної освіти, так і споживачами освітніх послуг та територіальною громадою загалом, від формування відкритої, демократичної моделі управління дошкільними закладами із залученням потенціалу елементів зовнішнього середовища,

залежать як від активної позиції керівників освітніх закладів, так і всіх зацікавлених сторін із зовнішнього середовища.

Тобто механізми управління закладом дошкільної освіти як відкритою й динамічною організацією, виробляються й реалізуються з врахуванням впливів з боку складного зовнішнього середовища (рис.1.3), і в той же час, впливають на формування освітнього середовища в територіальній громаді за принципом зворотного зв'язку.

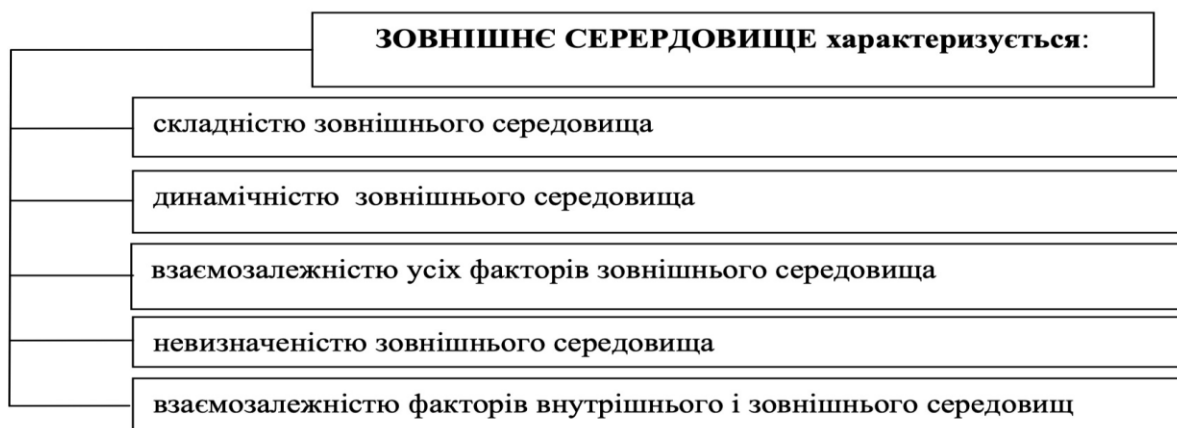


Рис.1.3. Основні характеристики зовнішнього середовища закладу дошкільної освіти

Зовнішнє середовище закладу дошкільної освіти опосередкованого впливу – це велика кількість факторів економічного, соціального, політичного, культурного впливу, що формують базові умови його її діяльності й на які дошкільний заклад не може здійснювати вплив.

Визначальним для закладу дошкільної освіти є вплив безпосереднього зовнішнього середовища, який здійснюється з боку окремих організацій, на які дошкільний заклад також може здійснювати вплив, використовуючи інструментарій налагодження ефективних комунікацій.

Елементами зовнішнього середовища безпосереднього впливу закладу дошкільної освіти виступають органи державної влади, органи місцевого самоврядування, початкові школи, громадські організації, батьки, підприємницькі структури, які надають спонсорську підтримку дошкільним закладам, конкуренти.

Зосередження уваги керівництва закладу дошкільної освіти на проявах зовнішнього середовища, зумовлене застосуванням стратегічного підходу, з метою вироблення адекватного гнучкого реагування на процеси, що відбуваються навколо, та вироблення обґрунтованої політики формування траєкторії майбутнього розвитку.

Забезпечення проривного характеру управління дошкільними закладами досягається на основі формування його спроможності виробляти варіанти розвитку освітніх організацій, які б базувались на передбаченні змін у зовнішньому середовищі та адекватному реагуванні на них.

Динамічність зовнішнього середовища дошкільних закладів, зумовлена демографічними змінами, стрімким розвитком освітніх технологій, запровадженням прогресивного цифрового інструментарію, реформуванням освітньої сфери є викликом управлінню дошкільними закладами, реагування на який є питанням стабільного функціонування останніх в конкурентному освітньому просторі і вимагає цілеспрямованої орієнтації на запити батьків, вимоги початкової освіти, поведінку конкурентів, політику владних структур на основі застосування інноваційних технологій забезпечення всебічного розвитку, навчання й виховання дошкільнят.

Орієнтація дошкільного закладу на зовнішнє середовище, «його спрямування на забезпечення розвитку соціуму мають бути покладені в основу стратегічного управління. Власне стратегічне управління сприяє розв'язанню проблем довгострокового характеру, досягненню основних цілей освітньої організації, забезпечує їм можливість урахування й передбачення змін і використання з часом переваг взаємодії з соціумом. Ці характеристики (врахування факторів впливу соціуму на організацію, довгострокове планування та основні цілі) визначають провідні аспекти стратегічного менеджменту» [5].

Формування дошкільними закладами системи моніторингу, передбачення й адекватне врахування впливів зовнішнього середовища, виступає базисом забезпечення їхнього довгострокового ефективного функціонування й розвитку.

1.2. Об'єктивна необхідність та завдання налагодження взаємодії організації публічної сфери з елементами зовнішнього середовища.

Значна залежність ефективного вироблення й реалізації організаційної політики розвитку дошкільних закладів освіти від впливу зовнішнього середовища обумовлює об'єктивну необхідність зосередження уваги їх керівництва на запобіганні й нейтралізації дії негативних чинників та якомога повнішого використання можливостей, що формуються чинниками позитивного впливу.

В цьому контексті з особливою гостротою постає питання щодо налагодження взаємодії дошкільних закладів з елементами зовнішнього середовища, які здійснюють прямий вплив на діяльність освітніх установ, що створює передумови для:

- диверсифікації джерел ресурсного забезпечення діяльності дошкільних закладів;
- зміцнення конкурентних позицій дошкільного закладу в локальному освітньому просторі;
- адаптивного реагування на вимоги споживачів послуг;
- швидкого запровадження освітніх інновацій;
- формування ефективної моделі управління дошкільним закладом на засадах партнерства та публічно-громадського впливу;
- вироблення обґрунтованої стратегії розвитку закладу дошкільної освіти з врахуванням місцевої політики соціального розвитку територіальної громади;
- налагодження партнерських відносин для інтеграції зусиль і об'єднання ресурсів;
- вироблення механізмів управління ризиками;
- підвищення якості й доступності послуг;
- удосконалення прийняття рішень;
- розвитку довіри із зацікавленими сторонами.
- сторонами, що впливає на репутацію і прибутки компанії.

«Час вносить корективи у зміст, форми, методи управлінської діяльності, і всі нормативно-директивні документи наголошують на необхідності установлення правильних взаємин із підлеглими, дітьми, батьками, представниками громадських організацій. Саме вміння будувати стосунки, висловлювати свої почуття, емоції, розуміти інших – запорука підвищення ефективності управління дошкільною установою. Здатність керівника адекватно сприйняти іншу людину будується на дотриманні норм етикету як важливого компонента поведінкової культури управлінця, необхідність його дотримання є основою ефективної роботи» [1].

В сучасних умовах зростає залежність ефективного функціонування й конкурентних позицій дошкільного закладу від вміння його керівництва вибудовувати дієву взаємодію з батьками, освітніми закладами, громадськими організаціями, владними структурами з метою формування якісного освітнього середовища із застосуванням прогресивних навчальних, розвивальних, освітніх технологій.

Науковці наголошують, що «у процесі роботи з підвищення ефективності системи управління ЗДО необхідно особливу увагу звернути на впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність, що позитивно впливає на перехід ЗДО на новий якісний рівень в організації всіх структурних компонентів, таких як: планування, прогнозування, прийняття управлінських рішень організації праці, використання інноваційних технологій в освітньому процесі, контроль за всіма видами діяльності закладу, документальне забезпечення, підвищення кваліфікації та розвиток інтелектуального, творчого потенціалу педагогів» [6].

Розуміння сутності і значення взаємодії дошкільного закладу з елементами зовнішнього середовища, як багатоаспектного процесу, впливає з етимології слів: «взаємо – перша частина складних слів. Відповідає слову «взаємний», взаємовигідний, взаємовиручка, взаємодія, взаємоперевірка, взаємостосунки, взаємоузгодження; взаємний – який однаково виявляється з обох сторін стосовно один до одного; взаємодія – філософська категорія, що

відображає процеси впливу об'єктів один на одного, їх взаємну обумовленість і породження одним об'єктом іншого; взаємодія – процес взаємного впливу один на одного, будь-який зв'язок і відношення між матеріальними об'єктами і явищами» [7].

Таким чином, можна говорити, що взаємодія працює на взаємопідсилення впливу зацікавлених сторін на процес надання послуг дошкільним закладом, на вироблення найбільш прийнятних рішень щодо визначення поточних завдань діяльності й стратегічних цілей його розвитку.

Для досягнення мети діяльності дошкільних закладів, останні повинні зосередити особливу увагу на налагодженні дієвої взаємодії з елементами зовнішнього середовища, що зацікавлені в ефективній діяльності освітнього закладу, тобто є його стейкхолдерами, використовуючи різні форми й методи (рис.1.4).

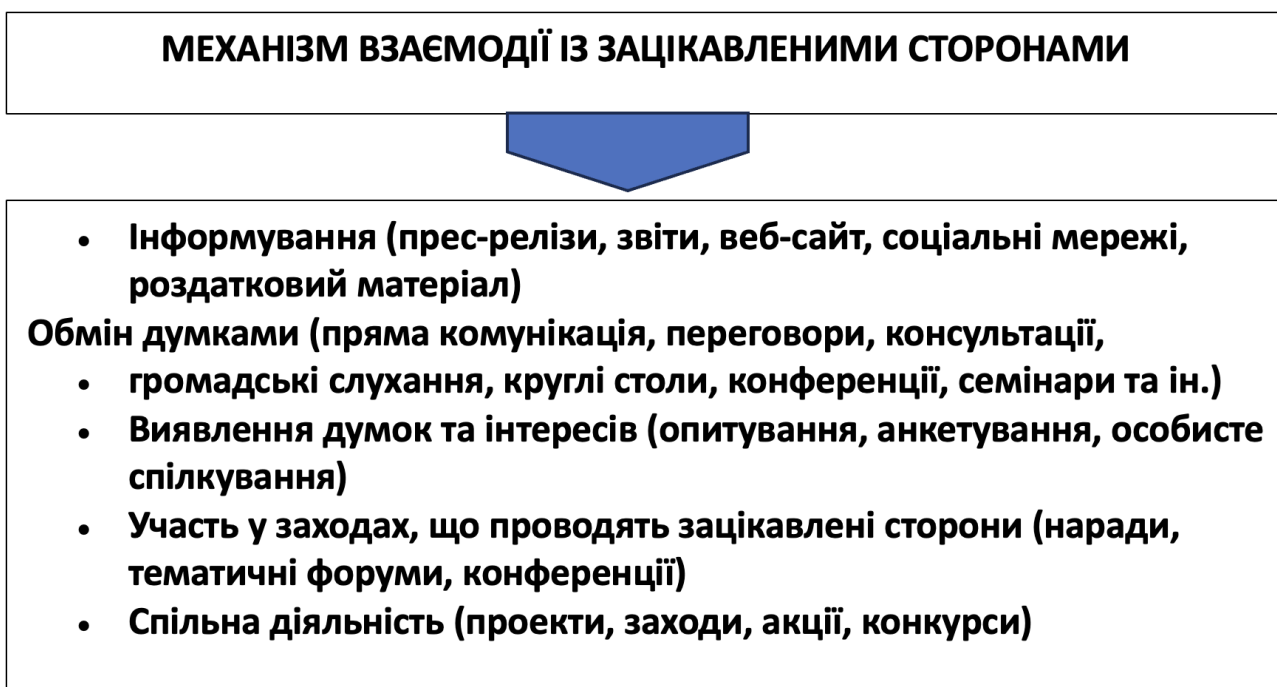


Рис. 1.4. Механізм налагодження взаємодії дошкільного закладу з елементами зовнішнього середовища-стейкхолдерами.

Ефективність взаємодії ЗДО із зовнішніми стейкхолдерами значною мірою досягається чіткою організаційною політикою щодо забезпечення:

- представлення повної й зрозумілої інформації на запит стейкхолдерів;
- відкрите інформування про поточні й стратегічні плани;

- доведення інформації найбільш прийнятними способами;
- швидке реагування на запити, пропозиції, зауваження.

В науковій літературі [4] виокремлюють такі ключові види взаємодії організації зі стейкхолдерами:

«взаємодія, побудована на безпосередньому впливі стейкхолдерів (ресурсна модель впливу), яка передбачає можливість стейкхолдерів вирішувати, чи отримає організація ресурси, та визначати, чи зможе вона використовувати ресурси ефективно. Дана взаємодія побудована на основі визначення ступеню взаємозалежності організації і стейкхолдерів та обґрунтування стратегії впливу;

взаємодія, побудована на теорії конвергенції (зближення обох сторін на основі взаємодії та взаєморозуміння), яка передбачає шлях низької залежності організації від стейкхолдерів і побудові «здорових» і практичних відносин» [8].

Серед основних причин, що є визначальними для налагодження дієвої взаємодії ЗДО з стейкхолдерами при виробленні організаційної політики розвитку слід брати до уваги:

- залучення стейкхолдерів сприяє підвищенню ефективності діяльності дошкільного закладу, оскільки їхня участь дозволяє розширити спектр можливостей доступу до ресурсів;

- участь стейкхолдерів закладає базис дієвості демократичної моделі управління закладом освіти й формування його позитивного іміджу;

- залучення стейкхолдерів сприяє кращому обґрунтуванню напрямів розвитку дошкільного закладу, наданню управлінню стратегічного характеру, виробленню проривних підходів до вирішення назрілих проблем.

Науковці наголошують на тому, що формування механізму взаємодії організації з стейкхолдерами має носити систематичний характер і включати ряд послідовних етапів:

- «визначення зацікавлених сторін організації;
- визначення кола суттєвих для стейкхолдерів питань;
- визначення та формулювання цілей взаємодії;
- розробка плану та графіку взаємодії;

визначення найбільш оптимальних для організації методів та форм взаємодії;

підготовка і проведення діалогів зі стейкхолдерами;

аналіз потреб і очікувань стейкхолдерів, відповідна реакція на них;

організація адекватного зворотнього зв'язку зі стейкхолдерами;

оцінка результативності діяльності та внесення необхідних змін» [3].

Важливим аспектом розвитку дієвої взаємодії ЗДО з елементами зовнішнього середовища є формування організаційної культури, зорієнтованої на налагодження системного діалогу з ними. Особливе значення має стратегічний діалог із зацікавленими сторонами, що дозволяє виробляти кращі підходи до складних проблем, вибудовувати траєкторії стабільного поступу, запобігати небажаним ситуаціям, готувати ЗДО до викликів, які постануть завтра.

Для забезпечення ефективності стратегічного діалогу ЗДО із стейкхолдерами він має вибудовуватись з врахуванням певних принципів (рис.1.5).

Результативність взаємодії організації із стейкхолдерами значною мірою залежить від:

- надання пріоритетності вирішення тим питанням, що були визначені в процесі діалогу, й першочергового виділення ресурсів для цього;
- потенціалу – людського, фінансового, організаційного, знаннєвого, який може бути залучений для організації й систематичного проведення діалогу зі стейкхолдерами;
- орієнтації зацікавлених сторін на досягнення консенсусу при визначенні підходів до вирішення назрілих проблем;
- усвідомлення всіма членами колективу необхідності розвитку спроможності організації вибудовувати відносини із стейкхолдерами та застосовувати механізми реалізації рішень на засадах партнерства;
- прагнення побудови довірчих відносин між організацією та її стейкхолдерами.

Принципи налагодження стратегічного діалогу	
Взаємодія	Спільна робота і залучення партнерів, створення мереж, вирішення конфліктів, робота над спільними завданнями, створення цікавих варіантів роботи для всіх залучених сторін, розподіл відповідальності
Ефективність	Орієнтація на досягнення цілей, прагнення до прийняття ефективних рішень
Гнучкість	Здатність мати власну точку зору в нових ситуаціях, толерантність до кожного з учасників діалогу, можливість для методу "спроб і помилок"
Відкритість	Залучення широкого і різноманітного кола груп стейкхолдерів з власними цінностями, точками зору та очікуваннями
Законність	Прозорий і чесний процес проведення діалогу, що супроводжується колективними угодами, де всі сторони діалогу гарантують законність прийнятих рішень
Навчання	Нові погляди, які породжують нові принципи і способи мислення, взаємний обмін інформацією для усунення розбіжностей в інформуванні всіх груп зацікавлених сторін
Власність	Високий рівень залучення, всі залучені сторони відчувають відповідальність за реалізацію результатів діалогу
Участь	Стимулювання активної участі залучених сторін на волонтерських засадах і без примусу
Чесність	Рівність, неупередженість, справедливість, прагнення до однакового залучення всіх учасників діалогу, чесний розподіл обов'язків
Підзвітність	Відповідальність за життєздатність угод за результатами проведення діалогу, дотримання етичних зобов'язань, забезпечення прозорості результатів для залучених стейкхолдерів, для тих, хто не брав участі в діалозі, і для суспільства загалом
Прозорість	Відкритість щодо точок зору, прогнозів та очікувань, відкритість щодо відповідних бізнес-інтересів, забезпечення всіх сторін діалогу релевантною інформацією

Рис. 1.5 Принципи налагодження стратегічного діалогу дошкільного закладу із стейкхолдерами.

З огляду на соціальну значимість діяльності закладів дошкільної освіти, налагодження їх дієвої взаємодії із елементами зовнішнього середовища є об'єктивною необхідністю для забезпечення критеріїв ефективного

функціонування. При цьому важливим є розуміння того, що взаємодія має розвиватись на перманентній основі, здійснюватись з використанням прогресивних технологій, базуватись на постійному розвитку корпоративної культури та орієнтуватись на досягнення стратегічних організаційних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВЗАЄМОДІЇ ДОСЛІДЖУАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ З ЕЛЕМЕНТАМИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Аналіз діяльності досліджуваної організації в контексті реагування на виклики зовнішнього середовища

Зовнішнє і внутрішнє середовище будь якої організації є взаємопов'язаними і взаємообумовленими елементами єдиного інституційного простору її функціонування й розвитку, що визначає необхідність їх розгляду в єдності.

Об'єктом нашого дослідження є Свалявський заклад дошкільної освіти № 4 Свалявської міської ради Закарпатської області, який є закладом комунальної власності Свалявської територіальної громади, знаходиться у підпорядкуванні відділу освіти, молоді, спорту і культури Свалявської міської ради та підконтрольний Свалявській міській раді.

Досліджуваний ЗДО здійснює свою діяльність у відповідності до Закону України «Про дошкільну освіту»[3], «Положення про дошкільний навчальний заклад» [8], (затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 20.03.2003 №305), Наказу Міністерства освіти і науки України від 18.08.2023 № 685/1013 «Про затвердження Порядку раннього попередження та евакуації учасників освітнього процесу в разі нападу або ризику нападу на заклад освіти» [8], Ліцензії на провадження освітньої діяльності Свалявського закладу дошкільної освіти №4, виданої на підставі Розпорядження Закарпатської обласної державної адміністрації від 31.12.2021 року, Статуту Свалявського закладу дошкільної освіти №4, «Колективної угоди між адміністрацією, профспілковим комітетом та трудовим колективом» [13], Правил внутрішнього трудового розпорядку.

Контингент вихованців закладу нараховує 40 дітей. У Свалявському ЗДО №4 функціонує 2 групи: молодша та старша.

Заклад дошкільної освіти працює 7.30 до 18.00 за графіком п'ятиденного

робочого тижня.

Навчальний рік у дошкільному закладі починається з 1 вересня і закінчується 31 травня наступного року. З 1 червня до 31 серпня у ЗДО триває оздоровчий період, під час якого проводиться оздоровлення дітей.

Чисельність працівників закладу освіти складає 10 осіб, з яких: 4 – педагогічні працівники; 6 – технічні працівники. З педагогічних працівників 3 мають повну вищу освіту і 1 – середню спеціальну освіту. Усі педагогічні працівники підвищують свою фахову майстерність відповідно до затвердженого плану підвищення кваліфікації, проходять атестацію згідно з перспективним планом.

На підвищення професійного рівня педагогічних працівників дошкільного закладу зорієнтована їхня систематична участь у таких формах методичної роботи як педради, консультації, семінари, семінари-практикуми, колективні перегляди занять, що значно сприяє розвитку їх професійної педагогічної майстерності та формуванню іміджу освітнього закладу.

«Першочерговим завданням колективу ЗДО №4 є розвиток, збереження та зміцнення фізичного і психічного здоров'я дошкільнят (особливо в умовах воєнного стану), забезпечення якісної підготовки дітей старшого дошкільного віку до навчання в школі. Випускники повинні досягти певного рівня розумового й емоційно-вольового розвитку, володіти розумовими операціями, вміти узагальнювати й диференціювати предмети і явища довкілля, планувати свою діяльність і здійснювати самоконтроль, тому діяльність колективу підпорядкована ефективній організації навчально – пізнавальної діяльності дошкільників, формуванню початків духовної культури дитини, поваги до державних символів та громадських цінностей, національно-патріотичного виховання» [10].

Безпосереднє керівництво діяльністю ЗДО здійснює директор, призначений головою Свалявської міської ради за погодженням начальника відділу освіти, молоді, спорту і культури Свалявської міської ради. Директор одноосібно відповідає за належну роботу дошкільного закладу, налагодження

взаємодії з іншими організаціями в контексті забезпечення повноважень, закріплених в статуті ЗДО (рис.2.1).

Повноваження директора Свалявського ЗДО №4	
	відповідає за реалізацію завдань дошкільної освіти, визначених Законом України «Про дошкільну освіту», та забезпечення рівня дошкільної освіти у межах
	здійснює керівництво і контроль за діяльністю закладу дошкільної освіти
	діє від імені закладу, представляє його в усіх державних та інших органах, установах і організаціях, укладає угоди з юридичними та фізичними особами
	розпоряджається в установленому порядку майном і коштами закладу дошкільної освіти і відповідає за дотримання фінансової дисципліни та збереження матеріально-технічної бази закладу дошкільної освіти
	приймає на роботу та звільняє з роботи працівників закладу дошкільної освіти
	видає у межах своєї компетенції накази та розпорядження, контролює їх виконання
	затверджує штатний розпис закладу дошкільної освіти за погодженням з відділом освіти та сільським головою
	контролює організацію харчування і медичного обслуговування дітей; затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції працівників
	забезпечує дотримання санітарно-гігієнічних, протипожежних норм і правил, техніки безпеки, вимог безпечної життєдіяльності дітей і працівників
	контролює відповідність застосованих форм, методів і засобів розвитку, виховання і навчання дітей їх віковим, психофізіологічним особливостям, здібностям і потребам
	підтримує ініціативу щодо вдосконалення освітньої роботи, заохочує творчі пошуки, дослідно- експериментальну роботу педагогів
	організовує різні форми співпраці з батьками або особами, які їх замінюють
	звітує перед Засновником, на загальних зборах про освітню, методичну, економічну і фінансово-господарську діяльність закладу дошкільної освіти

Рис. 2.1. Повноваження директора Свалявського ЗДО №4.

Реалізація основних завдань діяльності ЗДО здійснюється з врахуванням викликів та вимог зовнішнього середовища. Так, викликом зовнішнього середовища, який вимагає обов'язкового й особливого реагування з боку керівництва дошкільного закладу, є війна росії проти України.

При виробленні підходів до організації своєї діяльності в умовах воєнного стану досліджуваній дошкільний заклад керується Листом Міністерства освіти і науки України №1/3845-22 від 02.04.22 року «Про рекомендації для працівників закладів дошкільної освіти на період дії воєнного стану в Україні» [14]

В умовах війни й загальної соціальної напруги діти дошкільного віку є найбільш вразливішою категорією населення. Перебування в тривалому страху, напруженому, стресовому стані позбавляє дитину нормальної можливості для розвитку та навчання, ускладнює процес її соціалізації. А діти батьків, які мають статус внутрішньопереміщених осіб, мають проблеми, пов'язані з соціальною адаптацією.

За цих складних загальних умов воєнного стану перед закладом дошкільної освіти постає цілий ряд завдань, серед яких на особливу увагу заслуговують такі як:

- «організація психологічної, методичної підтримки педагогічних працівників;
- підтримка дітей та батьків у складних ситуаціях;
- організація освітнього процесу з дітьми раннього та дошкільного віку;
- налагодження зв'язків і підтримка педагогічного партнерства ЗДО з батьками вихованців, представниками територіальних громад;
- надання різних видів психолого-педагогічної підтримки дітям, батькам;
- здійснення психолого-педагогічного супроводу дітей, зокрема й з особливими освітніми потребами» [15].

В контексті реагування на виклики воєнного часу керівництво досліджуваного закладу дошкільної освіти здійснює роботу в напрямі налагодження дієвої співпраці та об'єднання зусиль з такими елементами безпосереднього зовнішнього середовища як:

- Свалявська міська рада, її виконавчим комітетом та відділом освіти, молоді, культури та спорту;

- заклади освіти міста Свалява;

- інші дошкільні заклади міста Свалява;

- підприємницькі структури;

- батьки;

- КУ «Інклюзивно-ресурсний центр Свалявської міської ради».

Наведені елементи безпосереднього зовнішнього середовища формують локальну інституціональну площину, яка визначає умови діяльності ЗДО, форми й методи його роботи в напрямі забезпечення надання якісних освітніх послуг, соціалізації дітей внутрішньо переміщених осіб, створення безпечного освітнього середовища.

Посилення вимог батьків до якості і безпеки надання послуг дошкільної освіти, заходи органу місцевого самоврядування щодо розвитку освітнього середовища територіальної громади, загострення конкуренції між суб'єктами надання послуг дошкільної освіти зумовило зосередження уваги колективу досліджуваного ЗДО на питанні підвищення своєї конкурентоспроможності та здатності реагувати на нові вимоги через вирішення комплексу завдань, що стосуються:

- розвитку матеріально-технічної бази для створення безпечних умов надання якісних й доступних освітніх послуг;

- створення умов для зарахування на пільгових умовах до дошкільного закладу дітей внутрішньо переміщених осіб за місцем тимчасового проживання;

- пошуку спонсорів для залучення ресурсів, необхідних для створення безпечних умов реалізації освітньої діяльності;

- налагодження співпраці з громадськими організаціями з питань підтримки дітей із сімей, які знаходяться у складних життєвих обставинах;

- підвищення професійного рівня педагогічного персоналу з урахуванням сучасних вимог;

- оволодіння методами реагування на надзвичайні ситуації.

Слід зазначити, що діяльність Свалявського ЗДО №4, як й інших дошкільних закладів міста, знаходиться під впливом сукупності факторів зовнішнього середовища опосередкованого впливу, які визначають умови впливу й елементів безпосереднього зовнішнього середовища. Такими факторами є:

- демографічні: значне зниження народжуваності, велика міграція, внаслідок війни жінок з дітьми, зумовили проблему формування контингенту дошкільних закладів;

- законодавчо-нормативні: нормативно-правове регулювання діяльності дошкільних закладів в умовах секторальної децентралізації, реформування освіти, воєнного стану визначає нові умови здійснення дошкільної освітньої діяльності;

- соціокультурні: формування підвищених вимог до змісту і якості послуг дошкільних закладів на фоні зростання загальних соціальних запитів, тенденцій залучення жінок в процеси суспільної життєдіяльності; особливості розвитку системи освіти загалом; рівень соціальної напруги в суспільстві;

- політичні: загальна політична ситуація в державі, яка визначає рівень безпеки життя, тренди розвитку сфер суспільної життєдіяльності, публічна політика розвитку освіти визначають базис здійснення дошкільної освітньої діяльності;

- науково-технологічні: науковий, методичний супровід запровадження нових освітніх, розвивальних, оздоровчих методик з використанням сучасних наукових розробок є викликом спроможності дошкільних закладів щодо їх застосування;

- економічні: фінансова спроможність територіальної громади, рівень доходів населення створюють передумови для належного матеріально-технічного забезпечення установ дошкільної освіти.

Проведені дослідження показали, що керівництво та колектив досліджуваного ЗДО виробляють адаптивні механізми реагування на виклики зовнішнього середовища через формування безпечного, безбар'єрного,

розвивального та мотивуючого освітнього середовища закладу; постійне підвищення кваліфікаційного рівня працівників; удосконалення ресурсного забезпечення закладу освіти.

2.2. Форми і методи взаємодії досліджуваної організації публічної сфери з елементами зовнішнього середовища.

З метою удосконалення діяльності в напрямі підвищення якості освітніх послуг Свалявський заклад дошкільної освіти № 4 Свалявської міської ради проводить значну роботу щодо налагодження дієвої взаємодії з елементами зовнішнього середовища, які є зацікавленими сторонами і можуть долучитися до створення сприятливого освітнього середовища дошкільного закладу та надати сприяння щодо реалізації назрілих завдань розвитку.

Аналіз діяльності досліджуваного ЗДО свідчить, що він відкритий до взаємодії з всіма зацікавленими сторонами, і в першу чергу з батьками та іншими членами родини дітей, на основі використання широкого спектру форм і методів співпраці.

В основу налагодження дієвої взаємодії досліджуваного ЗДО з сім'ями дітей закладається партнерська співпраця, ініціаторами якої виступають педагогічні працівники, які усвідомлюють її значення для забезпечення виховання, усестороннього розвитку та навчання дітей.

Важливим аспектом такої співпраці є активна участь педагогічних працівників у психолого-педагогічному консультуванні батьків; вивченні сімейних підходів до виховання дитини; залученні батьків до виховних й освітніх заходів, що проводяться в дошкільному закладі.

Відправними засадами, що закладаються в основу налагодження дієвої взаємодії дитячого садочку й сім'ї, й культивуються педагогічними працівниками є:

- розвиток співпраці, що базується на взаємоповазі й партнерстві;
- взаємна довіра, основу якої складає прагнення до порозуміння, усвідомлення власної відповідальності кожним суб'єктом та ролі у взаємодії;

- спільні духовні цінності, що формують підґрунтя любові, поваги, сприйняття особистісних уподобань дитини, розуміння її психологічних установок.

У досліджуваному ДЗО діє батьківський комітет. «Метою діяльності комітету є захист законних інтересів дітей, забезпечення постійного та систематичного взаємозв'язку батьків і педагогічного колективу закладу, а також надання допомоги батькам та педагогічному колективу щодо реалізації завдань дошкільної освіти» [15].

Представники батьківського комітету входять до складу педагогічної ради і мають змогу брати участь в обговоренні й прийнятті управлінських рішень з важливих питань життя дошкільного закладу.

Через участь в роботі педагогічної ради батьки дошкільнят мають можливість:

- обговорювати й оцінювати освітню програму дошкільного закладу, визначати її результативність, пропонувати підходи до реалізації заходів програм виховання й розвитку дітей різних вікових груп;
- формувати механізми забезпечення якісного надання освітніх послуг;
- вносити пропозиції щодо запровадження інноваційних підходів до організації виховного й освітнього процесу у ЗДО;
- визначати складові плану роботи закладу;
- пропонувати підходи до покращення здоров'я дітей;
- ознайомлюватися з педагогічними інноваціями, що запроваджуються в закладі освіти;
- вносити пропозиції щодо розширення співпраці дошкільного закладу з іншими освітніми закладами, юридичними й фізичними особами, які можуть долучитися до створення сприятливого освітнього середовища;
- пропонувати дієві форми співпраці ЗДО з батьками;
- давати оцінку роботи працівників дошкільного закладу;
- брати участь в ухваленні рішень щодо застосування різних форм відзначення та заохочення працівників закладу освіти;

- вносити пропозиції щодо проведення аудиту дошкільного закладу.

Інформаційний супровід батьків з питань організації виховного й освітнього процесу, проведення безпекових заходів, реагування на надзвичайні ситуації в умовах воєнного стану, надання рекомендацій щодо різних питань виховання дітей здійснюється на сайті дошкільного закладу, у Viber-групах.

Взаємодія досліджуваного ЗДО з батьками базується на засадах:

- повної відкритості й інформування про всі аспекти виховної, освітньої, розвивальної діяльності;
- пропагування розвивальних методик та педагогічних знань для батьків через проведення тренінгів, круглих столів, семінарів;
- залучення батьків до проведення різноманітних заходів з участю дітей – свят, конкурсів, фотовиставок;
- залучення батьків до облаштування освітнього середовища;
- налагодження зворотного зв'язку з батьками через опитування, анкетування, проведення вечорів запитань і відповідей тощо.

Переліз заходів щодо налагодження тісної співпраці ЗДО з батьками відображено в щорічному плані роботи освітнього закладу, вони передбачають розвиток таких форм співробітництва як:

- колективні – батьківські збори, конференції, засідання батьківського комітету, святкові заходи;
- групові – організація зустрічей з психологами, вчителями, лікарями;
- індивідуальні – консультації, анкетування, інформування.

В умовах війни налагодження дієвої адаптивної взаємодії дошкільного закладу з батьками набуває особливого значення. Це стосується питань організації діяльності, дотримання вимог безпеки, надання освітніх послуг дітям внутрішньо переміщених осіб, здійснення консультаційного супроводу батьків, забезпечення швидкого обміну інформацією, налагодження зворотного зв'язку.

Реалізуючи принцип наступності між рівнями освіти й здійснюючи підготовку дітей до шкільного навчання, Свалявський заклад дошкільної освіти № 4 Свалявської міської ради проводить системну роботу щодо налагодження

плідної співпраці із загальноосвітніми школами міста Свалява, зокрема з Свалявським закладом загальної середньої освіти №2 Свалявської міської ради. Така співпраця зорієнтована на покращення адаптації дітей до умов навчання в школі, їх кращій соціалізації.

«Були створені умови ЗДО та школою щодо соціальної адаптації дітей до школи, вихователі заздалегідь ознайомлювали майбутніх вчителів з індивідуальними особливостями розвитку, уподобань, нахилів, сформованості вмінь і навичок майбутніх школярів. Спільні заходи допомогли вихованцям старшої групи більше і детальніше дізнатися про шкільне життя» [14].

Слід зазначити, що в досліджуваному ЗДО проводиться робота з підготовки дітей до школи на основі налагодження дієвої взаємодії дошкільного закладу, батьків і школи, яка зорієнтована на реалізацію педоцентричного підходу, який утверджує цінність особистісного розвитку дитини.

Саме така інтеграція зусиль дозволяє належним чином сформувати життєву та соціальну компетентність дитини і належним чином підготувати її до школи. При цьому, в процесі співпраці ЗДО і школи забезпечується вирішення таких важливих завдань як:

- формування сприятливого соціально-психологічного освітнього середовища, яке дозволяє покращити процес адаптації дітей до навчання в школі;
- покращити рівень підготовки 5-6 річних дітей до навчання в школі;
- формування активної зацікавленості до шкільного життя;
- надання консультаційного супроводу і підтримки батькам при підготовці дітей до школи.

Форми взаємодії постійно відпрацьовуються і розширюються та знаходять відображення в річному плані роботи дошкільного закладу (табл. 2.1).

Досвід співпраці дошкільного закладу із загальноосвітніми закладами міста з використанням наведених форм свідчить про її значні можливості для створення цілісного сприятливого локального освітнього простору, де

формується організаційні, матеріальні, інституційні передумови гармонійного виховання, навчання, розвитку дитини й підготовки її до успішної соціалізації та навчання в школі.

Таблиця 2.1

**Напрями і форми взаємодії Свалявського закладу дошкільної освіти
№4 із закладами загальної середньої освіти і батьками**

Напрямки	Форми взаємодії
Робота з дітьми	• екскурсії в школу; • знайомство та взаємодія дошкільнят з учителями та учнями початкової школи; • участь у спільній освітньої діяльності, ігрових програмах; • виставки малюнків і виробів; • зустрічі та бесіди з колишніми вихованцями дитячого саду (учні початкової та середньої школи); • спільні свята (День знань, посвята в першокласники, випускний в дитячому саду тощо) і спортивні змагання дошкільнят та першокласників; • участь у театралізованій діяльності; • відвідування дошкільнятами адаптаційного курсу занять, організованих при школі (заняття з психологом, музичним керівником та ін. фахівцями школи).
Взаємодія педагогів	• спільні педагогічні ради (ЗДО і школа); • семінари, майстер-класи; • круглі столи педагогів ЗДО та вчителів школи; • психологічні та комунікативні тренінги для вихователів та вчителів; • педагогічні та психологічні спостереження.
Співпраця з батьками	• спільні батьківські збори з педагогами ЗДО та вчителями школи; • круглі столи, дискусійні зустрічі, педагогічні «вітальні»; • батьківські конференції, вечори запитань і відповідей; • консультації з педагогами ЗДО і школи; • зустрічі батьків з майбутніми учителями; • дні відкритих дверей; • творчі майстерні; • анкетування, тестування батьків для вивчення самопочуття сім'ї напередодні шкільного життя дитини і в період адаптації до школи; • освітньо-ігрові тренінги та практикуми для батьків дітей переддошкільного віку, ділові ігри, практикуми; • сімейні вечори, тематичні дозвілля;

Взаємодія психологічних служб	• здійснення єдиного медико-психолого-педагогічного контролю за динамікою розвитку дітей; • дослідження рівня готовності дітей старшого дошкільного віку до навчання у школі, аналіз процесу їх адаптації вже у ролі учнів першого класу; • застосування корекційно-розвивальних методів у роботі з дітьми старшого дошкільного і молодшого шкільного віку за наявності певних проблем.
--------------------------------------	---

На розвиток потенціалу та спроможності досліджуваного дошкільного закладу ефективно функціонувати в локальному освітньому просторі спрямована його взаємодія з Відділом освіти, молоді, спорту та культури Свалявської міської ради, яка стосується питань, пов'язаних з:

- реалізацією місцевої політики в сфері освіти;
- створенням доступу до послуг дошкільної освіти та підвищенням їх якості;
- матеріально-технічним й фінансовим забезпеченням ЗДО;
- оптимізацією мережі дошкільних закладів комунальної власності;
- організацією безоплатного харчування дітей з соціально незахищених сімей;
- організацією оздоровчої роботи в ЗДО;
- сприянням підвищенню кваліфікації педагогічних працівників, забезпеченням їх соціального захисту та заохоченням;
- сприяння методичному забезпеченню діяльності освітнього закладу;
- надання допомоги щодо ведення внутрішньої документації в ЗДО.

Проведені дослідження свідчать, що Свалявський заклад дошкільної освіти № 4 Свалявської міської ради є освітнім закладом, що здійснює свою діяльність на засадах відкритості, прозорості, відповідальності. Досліджуваний дошкільний заклад ініціює й підтримує взаємодію з елементами зовнішнього середовища, які зацікавлені у партнерській співпраці, демонструє готовність до спільної реалізації проєктів, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності та розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ДОСЛІДЖУАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ З ЕЛЕМЕНТАМИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Формування комунікаційної стратегії досліджуваної організації як інструменту налагодження ефективної взаємодії з елементами зовнішнього середовища

В умовах сучасних викликів, зумовлених як посиленням вимог до діяльності ЗДО в конкурентному освітньому просторі, так і наслідками війни, питання удосконалення взаємодії з елементами зовнішнього середовища набуває особливої актуальності.

Вирішення цього завдання актуалізується необхідністю налагодження консультативного супроводу батьків дітей, які мають статус внутрішньо-переміщених осіб, створення безпечних умов надання освітніх послуг, адаптації освітньо-виховного процесу до умов війни, розвитку освітнього середовища, зміцнення позицій дошкільного закладу в локальному освітньому просторі міста.

З огляду на це, в основу налагодження дієвої взаємодії Свалявського закладу дошкільної освіти № 4 Свалявської міської ради з елементами зовнішнього середовища доцільно покласти формування комунікаційної стратегії.

Комунікаційна стратегія повинна стати складовою загальної стратегії розвитку ЗДО, орієнтуватись на основну мету і цілі його діяльності і пропонувати підходи до їх досягнення через налагодження ефективних зв'язків з громадськістю та зацікавленими інституціями.

Вона має демонструвати прагнення й готовність дошкільного закладу до партнерської співпраці з метою якомога кращої реалізації цілей діяльності та розвитку, сформувати розуміння та прихильність стейкхолдерів.

В той же час комунікаційна стратегія має запропонувати способи

діагностики середовища і отримання від нього сигналів для вчасного корегування поведінки закладу освіти, залучення можливостей, які відкриваються, запобігання небажаним впливам.

В основу розроблення стратегії доцільно закласти таку структуру:

- вступ;
- характеристика діяльності ЗДО та аналіз середовища його діяльності і розвитку;
- характеристика загальних та комунікаційних цілей ЗДО;
- визначення основних зацікавлених сторін ЗДО;
- формування змісту повідомлень;
- визначення основних способів мотивації;
- розроблення робочого плану налагодження комунікацій;
- оцінка реалізації комунікаційної стратегії;
- виокремлення таких функціональних стратегій як PR-стратегія та цифрова стратегія.

У вступі доцільно навести місію, мету та кредо ЗДО, показати його місце та роль в освітньому просторі Свлявської територіальної громади, коротку характеристику діяльності та досвід налагодження комунікативних зв'язків з відображенням того інструментарію, з використанням якого були досягнуті позитивні результати.

Аналіз діяльності ЗДО за всіма функціональними напрямками має доповнюватися аналізом зовнішнього середовища з використанням PEST-аналізу, який дасть змогу виокремити й оцінити політичні, економічні, соціальні й технологічні чинники, що визначають загальні умови функціонування й розвитку та ідентифікувати позитивні й негативні прояви їхнього впливу.

ЗДО є організацією публічної сфери, тому важливо особливу увагу приділити аналізу публічної політики розвитку дошкільної освіти, що реалізується на різних рівнях публічного управління, розкрити соціальні чинники, що визначають формування попиту на освітні послуги.

Також важливим є проведення SWOT-аналізу діяльності дошкільного закладу, з тим, щоб якомога повніше використати наявні можливості і запобігти та усунути загрози.

Проведене в другому розділі дослідження середовища Свалявського закладу дошкільної освіти № 4 дало можливість SWOT-аналіз його діяльності (рис.3.1).

Сильні сторони	Можливості
Позитивний імідж ЗДО в місті.	Висока конкурентоспроможність.
Використання та впровадження педагогами інноваційних та педагогічних технологій.	Поширення власного педагогічного досвіду роботи
Належний рівень програмно-методичного забезпечення. Блочно - тематичне планування.	Висока мотивація, успішна організація освітнього процесу. Занурення у глибоке вивчення тем.
100% володіння педагогічними працівниками ІКТ 100% володіння педагогічними працівниками ІКТ	Активний розвиток нововведень. Широке впровадження ІКТ-технологій в освітню діяльність закладу дошкільної освіти. Висвітлення інформації про діяльність ЗДО на веб-сайті ЗДО, на сторінці у соціальній мережі facebook.
Низька плинність кадрів	Стабільність в колективі, високий рівень професійної компетентності працівників
Сучасний розвивальний простір (універсальний дизайн)	Великий попит на освітні послуги
Збереження традицій національного досвіду сімейного та суспільного виховання, для збагачення культурного потенціалу у взаємодії між поколіннями	Виховання в дітей любові до України, шанобливого ставлення до родини, поваги до народних традицій і звичаїв, державної та рідної мови, національних цінностей українського народу, а також цінностей інших націй і народів, свідомого ставлення до себе, оточення та довкілля.
Демократичний стиль керівництва. Взаємини педагогів з вихованцями на засадах партнерства	Взаєморозуміння всередині колективу. Особливості: «кожен вносить свій внесок». Працівники мають можливість бути учасниками у прийнятті рішень.
Соціально-педагогічне партнерство громади та учасників освітнього процесу	Зміцнення матеріально – технічної бази, позитивні зміни в позабюджетному фінансуванні. Успішне проведення різноманітних заходів у мікрорайоні.
Слабкі сторони	Загрози
Недостатня популяризація досвіду педагогів закладу на сторінках фахових видань.	Недостатнє забезпечення комп'ютерною технікою
Нестача вільного часу та можливостей для правильної організації відпочинку педагогів.	Виникає дискомфорт у професійній діяльності, часті захворювання.

Рис.3.1 SWOT-аналіз діяльності Свалявського закладу дошкільної освіти № 4 Свалявської міської ради.

Важливим аспектом аналізу середовища освітнього закладу є аналіз конкуренції в освітньому просторі, що дає можливість проаналізувати діяльність конкурентів, сформувати їхній рейтинг, оцінити їх конкурентні переваги та власні позиції. Цей аспект аналізу набуває особливого значення в умовах скорочення контингенту дошкільнят.

При характеристиці загальних та комунікаційних цілей ЗДО слід брати до уваги, що комунікаційна стратегія має підпорядковуватись загальним організаційним цілям розвитку. Тобто слід визначити як комунікаційні цілі повинні сприяти досягненню загальних цілей.

Для побудови дорожньої карти налагодження ефективної комунікативної взаємодії загальні стратегічні цілі доцільно конкретизувати оперативними, і до кожної з них визначити комунікаційні цілі (приклад рис.3.2).

Ціль1. Забезпечення якості й доступності послуг дошкільної освіти	
Оперативні цілі	Комунікаційні цілі
Формування сприятливого освітнього середовища	Інформування жителів громади про умови надання послуг Визначення рівня задоволеності якістю послуг ЗДО
Забезпечення <u>інклюзивності</u> послуг	Визначення вимог і запитів споживачів освітніх послуг
Запровадження <u>інноваційних освітньо-розвивальних методик</u>	Інформування закладів освіти про співпрацю й обмін досвідом

Рис. 3.2. Узгодження стратегічних, оперативних та комунікаційних цілей.

При формуванні комунікаційних цілей важливим є правильне донесення ідеї про основні засади діяльності ЗДО, здійснення оцінки наявних часових і фінансових ресурсів, необхідних для реалізації окреслених цільових орієнтирів.

Комунікаційні цілі мають забезпечити інформацією про дошкільний заклад всі зацікавлені сторони й одночасно отримати від них відгуки, побажання, рекомендації, пропозиції.

На етапі визначення основних зацікавлених сторін ЗДО слід здійснити детальне обґрунтування доцільності взаємодії з певними елементами зовнішнього середовища, оскільки кожен з них має свій інтерес в щодо ефективного функціонування дошкільного закладу.

«Ще один спосіб визначити пріоритетність аудиторії та партнерів – розташувати їхніх представників на своєрідній мапі, керуючись важливими для організації критеріями. Таким чином, візуалізація допоможе зробити висновки, ви зможете продуктивніше діяти, спрямувавши свої зусилля на найважливіші групи. Найпростіший спосіб аналізувати аудиторію – визначити вплив різних її груп на курс розвитку та ресурси, а також інтерес до організації» [17].

Представники експертного середовища наголошують на тому, що певні стейкхолдери можуть змінювати своє ставлення й вплив на ЗДО, тому важливо періодично переглядати їхню позицію.

До кожної зацікавленої сторони повинно бути сформоване конкретне повідомлення, яке б у послідовній, чіткій, зрозумілій формі доносило ту інформацію, яка має посилити позитивне ставлення стейкхолдера до ЗДО.

Представлення інформації має здійснюватися за схемою, наведеною в таблиці 3.3.

Таблиця 3.1

Схема представлення інформації про ЗДО окремій групі зацікавлених сторін

Стейкхолдери	Що їм потрібно знати	Ключові повідомлення

Наступним етапом є визначення методів комунікації.

«На цьому етапі потрібно обрати найбільш доречні канали комунікації з кожною групою цільової аудиторії. Серед таких методів – Емейл-розсилка, конференція, семінар, бюлетень, прес-реліз, захід або масштабні/масштабовані методи – медіа та сайт організації. Ці канали мають переваги та недоліки, які варіюються залежно від потреб та ресурсів вашої організації» [].

При цьому важливо детально проаналізувати канали комунікацій, які є у розпорядженні ЗДО, і вибрати найефективніші для кожної цільової аудиторії. Має вибудовуватися

Таблиця 3.2

Схема залучення основних каналів передачі інформації про ЗДО зацікавленим сторонам

Стейкхолдери	Ключові повідомлення	Основні канали передачі інформації

Слід брати до уваги рекомендації експертів щодо визначення декількох каналів інформації, враховуючи специфіку стейкхолдера та обсяг і зміст інформації, яку доцільно донести так, щоб вона якнайкраще сприймалась.

Наступними заходами ЗДО має бути розроблення комунікаційного плану та налагодження дієвих зв'язків на основі чітко сформованих і погоджених каналів обміну необхідною інформацією.

Визначені в стратегії напрями і способи формування інформаційного забезпечення співпраці мають втілюватися через вироблення конкретного плану заходів, належне фінансове обґрунтування та забезпечення, встановлення часових рамок виконання встановлених завдань.

Важливою складовою комунікаційної стратегії ЗДО має стати розроблення системи моніторингу за її реалізацією з наведенням критеріїв, які б показували ефективність комунікаційної діяльності щодо налагодження взаємодії з окремими зацікавленими сторонами із зовнішнього середовища. Такими показниками можуть бути: відвідування сайту, кількість спонсорних пропозицій, кількість запрошень до спільних проєктів тощо.

Розроблення й реалізація комунікаційної стратегії досліджуваним ЗДО дозволить створити сучасну комунікаційну платформу для ефективної співпраці в напрямі удосконалення діяльності дошкільного закладу.

3.2 Розвиток взаємодії досліджуваної організації з елементами зовнішнього середовища на засадах соціального партнерства

В сучасних умовах особливого значення набуває налагодження взаємодії дошкільних закладів з елементами зовнішнього середовища на засадах соціального партнерства, що відкриває нові можливості для інтеграції зусиль з іншими освітніми установами, органами влади, громадськими інституціями в напрямі створення сучасного освітнього простору надання якісних послуг дошкільної освіти.

«Соціальне партнерство в освіті - це спільна діяльність (добровільне і рівноправна взаємодія і взаємна підтримка) освітнього закладу та інших соціальних інститутів, спрямована на розробку, прийняття і реалізацію педагогічних і соціально-економічних рішень, що забезпечують підвищення ефективності розвитку, навчання та виховання дітей і підлітків, їх самовизначення та самореалізації в соціальному середовищі»[34].

Переваги соціального партнерства (рис.3.3) визначають базис формування переваг ЗДО, розширення можливостей для ефективного вирішення назрілих завдань, досягнення стратегічних цілей розвитку.

«Питання соціального партнерства в галузі дошкільної освіти окреслено в Законі України «Про дошкільну освіту» (2001). У ст. 6 наголошено на основних принципах дошкільної освіти, одним з яких визначено єдність виховних впливів сім'ї і закладу дошкільної освіти та наступність і перспективність між дошкільною та початковою загальною освітою. Ст. 11 визначено, що повноваженнями закладу дошкільної освіти є задоволення потреб громадян, які проживають на відповідній території, у здобутті дошкільної освіти, здійснення соціально-педагогічного патронату, взаємодія із сім'єю, поширення серед батьків психолого-педагогічних та фізіологічних знань про дітей дошкільного віку. У ст. 26 Закону України «Про дошкільну освіту» зазначено, що тісна взаємодія з іншими навчальними закладами сприяє підвищенню ефективності програмно-методичного забезпечення» [30].

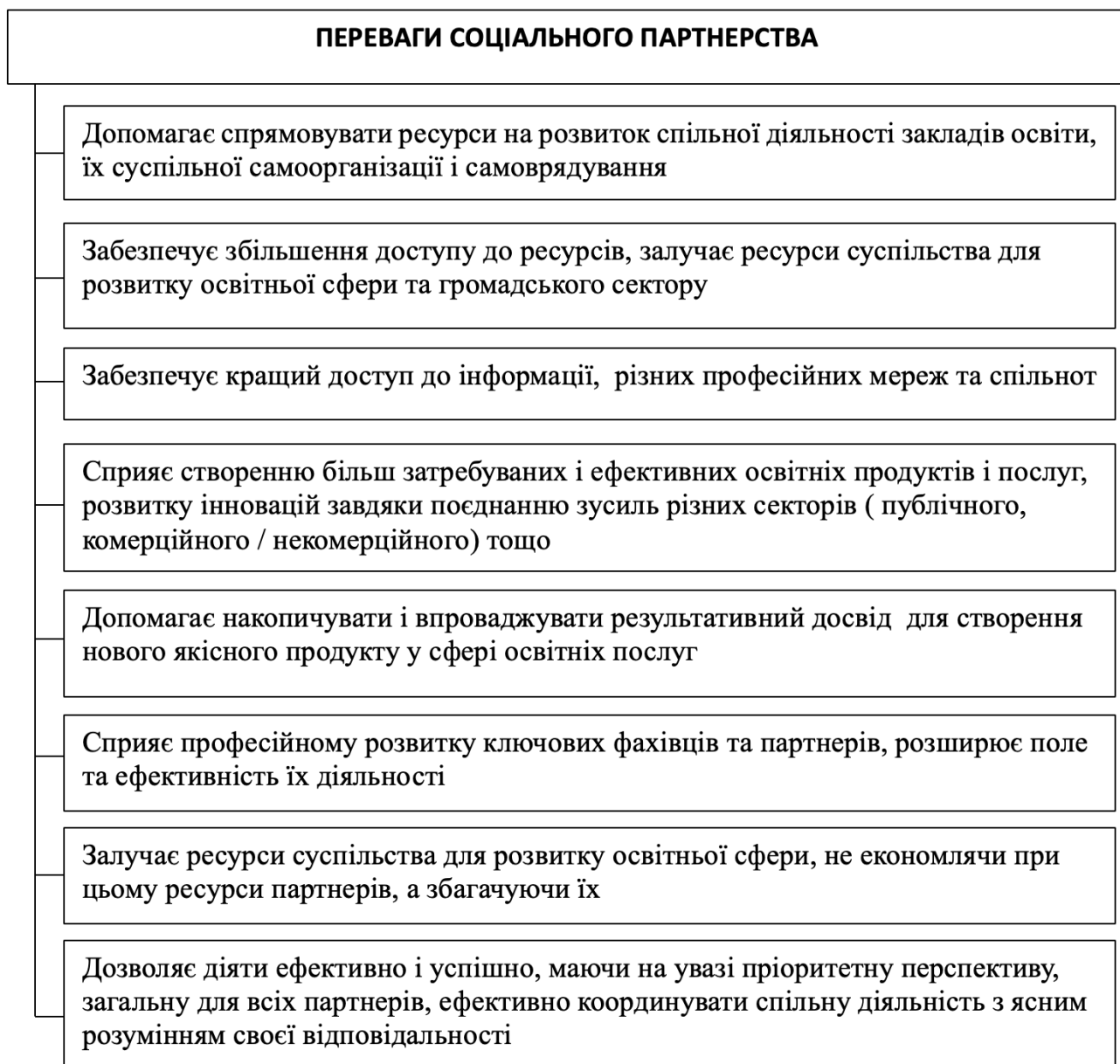


Рис. 3.3 Переваги соціального партнерства.

Враховуючи положення чинного законодавства щодо розвитку соціального партнерства та його значення для забезпечення якості освітніх послуг, доцільним є закріплення основних засад його налагодження у Положенні про систему забезпечення якості освіти у Свалявському закладі дошкільної освіти №4 Свалявської міської ради. При цьому доцільним є наведення в положенні тих базових умов співпраці, які прагне розвивати досліджуваний дошкільний заклад, організаційних форм спільного узгодження й прийняття рішень з важливих аспектів діяльності і розвитку, визначення очікуваних результатів партнерської взаємодії та їх впливу на якість надання освітніх послуг.

З метою налагодження ефективної взаємодії з елементами зовнішнього середовища, розуміння зацікавленими сторонами форм і способів долучення до вирішення завдань розвитку ЗДО, що мають значення для життєдіяльності громади, доцільним є закріплення цих питань в статуті освітнього закладу.

«При цьому слід дотримуватись принципів партнерських відносин організації з її стейкхолдерами, що дозволить вивести діалог на якісно новий рівень:

- взаємна вигода;
- безперервність зусиль і постійне покращення;
- довгострокові тимчасові горизонти;
- рішення, засновані на реальному часі і роботі в команді;
- обмін знаннями;
- відкрите спілкування;
- механізми вирішення спорів;
- ідентифікація умов, при яких відносини зміняться» [21].

Досвід використання механізму соціального партнерства свідчить, що передумовою його ефективності виступає запровадження чіткого алгоритму, виписаної дорожньої карти, з наведенням основних етапів та доцільних заходів на кожному з них (рис.3.4).

Слід зауважити, що реалізація механізму соціального партнерства базується на використанні проектного підходу, який закладає логічну послідовність спільних дій партнерів для досягнення бажаних цілей.

Це дозволяє вибудувати управлінську систему, кожна складова якої вмонтована у єдине ціле, в напрямі досягнення синергетичного ефекту, при цьому взаємозалежність між зацікавленими сторонами спонукає до їх взаєморозвитку, до знаходження консенсусу при вирішенні завдань, що є сферою перетину різних інтересів; запровадити підходи до оцінки співпраці на основі оптимального узгодженого поєднання критеріїв соціальної й економічної ефективності.

АЛГОРИТМ ПОБУДОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА	
1. ОЦІНКА ПОТОЧНОЇ СИТУАЦІЇ	Дослідження питання, на вирішення якого будуть спрямовані ресурси, збір даних, консультування з потенційними донорами та організаціями, формування загальної картини партнерства
2. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ ПАРТНЕРІВ	Пошук та визначення можливих партнерів, донорів, зацікавлених сторін і, у разі необхідності, актуалізація їх мотивації і бажання до спільної взаємодії
3. ПОБУДОВА ВЗАЄМОДІЇ	Партнери детально вибудовують механізм взаємодії, узгоджують цілі, завдання і основні принципи спільної роботи, які лежать в основі партнерства
4. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ	Партнери планують спільну діяльність, обговорюють послідовність виконання робіт, починають розробку проєкту, координують виконання окремих етапів роботи
5. УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСТВОМ	Партнери створюють структуру для управління партнерством на середньо або довгостроковий період. Визначення конкретних завдань і пакетів робіт
6. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСІВ	Партнери визначають потреби і мобілізують ресурси (матеріальні та нематеріальні), використовуючи всі види джерел підтримки.
7. ПОГОДЖЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ	Як тільки отримано необхідні ресурси та проєкт погоджено усіма партнерами, починається етап реалізації: робота по виконанню затвердженого плану-графіка
8. ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	Оцінка показників ефективності результатів: соціальний ефект, оптимальність у співвідношенні між витраченими ресурсами та отриманим соціальним ефектом
9. ОЦІНКА ПАРТНЕРСТВА	Як партнерська взаємодія впливає на партнерські організації? Від співпраці з ким відмовитись або кого залучити?
10. КОРИГУВАННЯ І ДООПРАЦЮВАННЯ	Перегляд і коригування партнерства, програм та (або) проєкту в світлі отриманого досвіду. Аналіз загального результату, корекція окремих етапів роботи тощо
11. СТВОРЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ОСНОВИ	Створення відповідних структур і механізмів для партнерської взаємодії з метою забезпечення довгострокової взаємодії і наступності
12. ПРОДОВЖЕННЯ АБО ЗАВЕРШЕННЯ ПАРТНЕРСТВА	Продовження партнерської взаємодії або досягнення угоди між партнерами про завершення спільної діяльності

Рис. 3.4 Порядок побудови соціального партнерства [4].

З огляду на те, що соціальне партнерство реалізується через призму вирішення питань організаційного, соціального, ресурсного плану його розвиток доцільно розглядати в контексті формування моделі оптимального поєднання і розвитку концептуальної, організаційної, соціальної й ресурсної складової (рис. 3.5).

Так, концептуальна складова має окреслити базові основи розвитку соціального партнерства закладу дошкільної освіти, а саме: місію, мету, завдання, принципи налагодження соціально-партнерської співпраці.

Формування організаційної складової має забезпечити закріплення базових основ вироблення механізму соціального партнерства внутрішніми нормативними документами досліджуваного закладу дошкільної освіти, зокрема Статутом.

Соціальна складова повинна окреслювати заходи реалізації механізму соціального партнерства в розрізі основних груп зацікавлених сторін, а саме з: батьками; органами місцевої влади; підприємницькими структурами; закладами базової освіти; громадськими організаціями; засобами масової інформації; громадськістю територіальної громади.

Ресурсна складова моделі соціального партнерства досліджуваного закладу дошкільної освіти має охоплювати механізми методичного, фінансового, інформаційно-комунікаційного забезпечення реалізації проектів соціального партнерства. В рамках цієї складової доцільним є розроблення й обґрунтування варіантів ефективного використання ресурсів, що залучаються й використовуються в процесі реалізації механізмів соціального партнерства.

Науковці наголошують на доцільності використання закладами освіти таких форм соціального партнерства як:

- укладення угод;
- налагодження соціального діалогу;
- здійснення консультативного та методичного супроводу;
- спільна організація й проведення тренінгів, семінарів, майстер-класів, конференцій та ін.

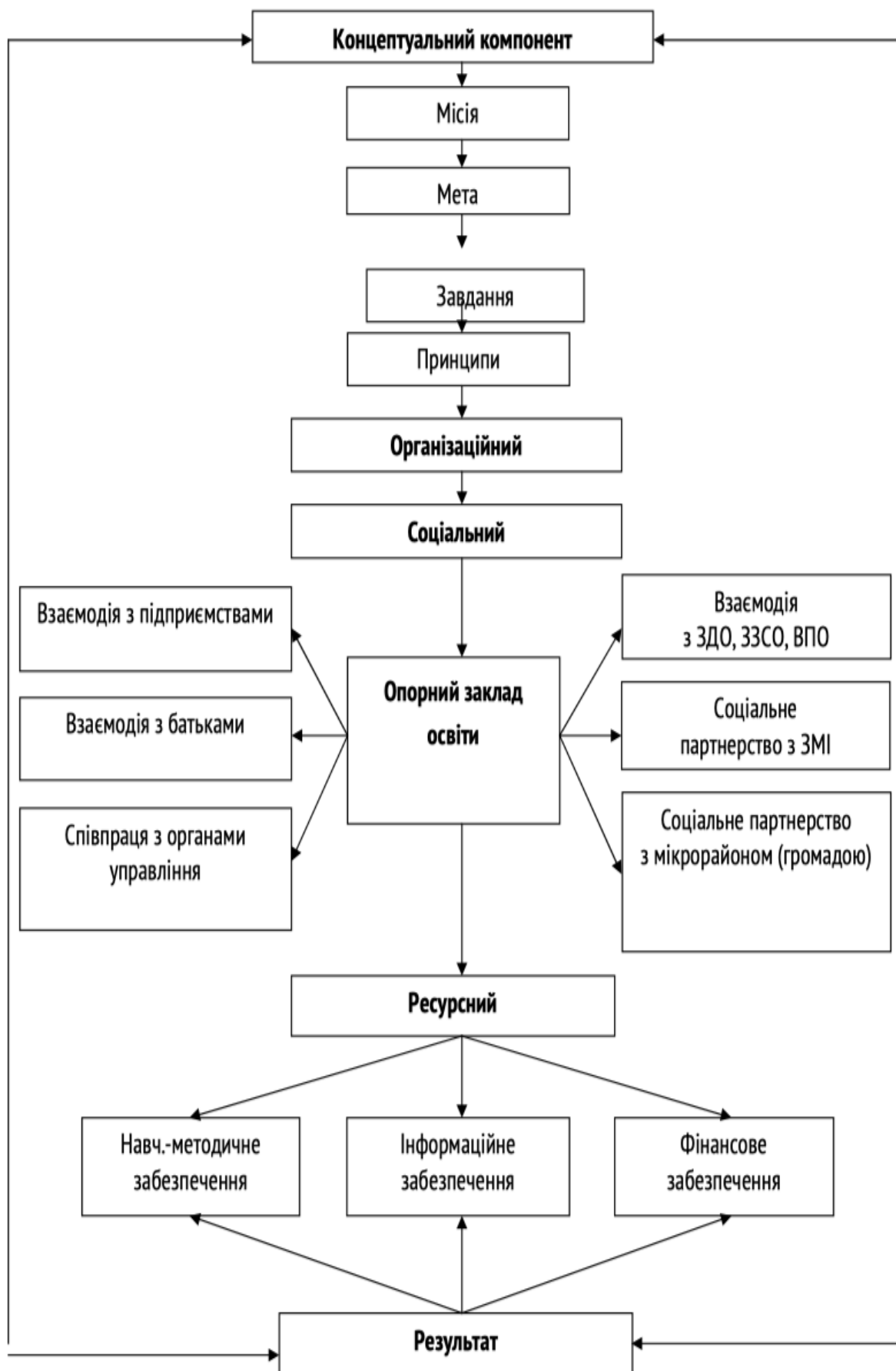


Рис. 3.5 Рекомендована модель розвитку соціального партнерства закладу дошкільної освіти.

При реалізації механізму соціального партнерства досліджуваному закладу дошкільної освіти доцільно зосередити увагу на питаннях:

- розроблення з врахуванням інтересів зацікавлених сторін варіативної складової моделі розвитку соціального партнерства;
- використання прогностно-планового інструментарію при виробленні механізмів соціального партнерства;
- удосконалення договірних відносин з стейкхолдерами;
- розроблення методичного забезпечення партнерської співпраці;
- розвиток культури партнерських відносин;
- формування моніторингової системи реалізації соціальних проектів.