

УДК 37.07: 005.1

[https://doi.org/10.33296/2707-0255-11\(21\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0255-11(21)-01)

**ГРИГОРАШ ВІКТОР**

<https://orcid.org/0000-0002-2263-1255>,

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри наукових основ  
управління

Харківського національного  
педагогічного

університету імені Г. С. Сковороди,  
м. Харків;

**ХЛЄБНІКОВА ТАЛІНА**

<https://orcid.org/0000-0002-7571-2200>,

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри наукових основ  
управління

Харківського національного  
педагогічного

університету імені Г. С. Сковороди,  
м. Харків

## **РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ЯК УМОВА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ФОРМАЛЬНИМИ І НЕФОРМАЛЬНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Анотація.** Суттєві зміни нормативно-правових засад у галузі освіти в останні роки зумовлюють удосконалення управлінської діяльності, зокрема розвиток комунікативної компетентності керівників закладів освіти. Діджиталізація суспільного життя відбивається на організації освітньої діяльності, що, у свою чергу, вимагає змін комунікаційних процесів у системі управління закладом освіти. Такі зміни та нововведення актуалізують проблему комунікативної компетентності керівника закладу освіти.

Стаття присвячена окремому аспекту професійної компетентності керівника – управлінню комунікаціями в організації в умовах адаптаційних змін, яке має забезпечити розвиток комунікативної компетентності керівника закладу освіти.

Зазначено, що в умовах суттєвих нововведень у системі освіти, зокрема адаптації освітнього процесу до умов карантину, збільшення долі дистанційного навчання в системі змішаної форми організації освітнього

процесу, зростають вимоги до рівня комунікативної компетентності керівника закладу освіти. Сучасний директор закладу освіти має не тільки користуватися сучасними засобами комунікацій, але й має бути здатним організовувати комунікаційні мережі, які забезпечать достатню ефективність освітнього процесу й оптимальний рівень управління закладом освіти.

Уточнено сутність і структуру комунікативної компетентності керівника закладу освіти, розкрито шляхи її розвитку.

Наведено кваліметричну модель оцінки рівня розвитку комунікативної компетентності керівника закладу освіти, що містить три фактори (комунікативні знання, комунікативні вміння, комунікативні здібності) та відповідні їм критерії.

Звернено увагу на організаційні форми комунікацій у закладі освіти, вимоги до комунікаційного процесу. Особлива увага приділена процесам організації формальних і неформальних комунікацій у закладі освіти, схарактеризовано форми таких комунікацій.

Для розвитку комунікативної компетентності керівника закладу освіти також запропоновано тематику спецкурсу «Комунікативна компетентність управління».

У статті зазначено, що подальші дослідження стосуватимуться розвитку системи управління комунікаціями в закладах освіти.

**Ключові слова:** комунікативна компетентність, кваліметрична модель, комунікації в організації, адаптивні процеси.

**Вступ.** Суттєві зміни нормативно-правового поля освітньої галузі зумовлюють необхідність удосконалення управлінської діяльності керівника закладу освіти (далі – ЗО). Змінюється вектор комунікації керівника з підлеглими: значно більше часу керівник приділяє організації віртуального спілкування, що потребує зміни не тільки змісту, але й форми комунікацій. На відміну від минулих часів системостворювальним складником комунікації стає інша площина: не психологічна складова (сприйняття – несприйняття, симпатія – антипатія), а змістова (інформація, послання, відомості про стан речей чи подій).

Важливим напрямом управлінської діяльності є підтримання неформальної та інформальної освіти громади за умов децентралізації (з одного боку) [1], адаптивного карантину (змішаної форми навчання), забезпечення ефективного управління освітнім процесом (зокрема, засобами віртуального

спілкування, використання можливостей соціальних мереж тощо). Отже, очевидною є необхідність розвитку комунікативної компетентності керівників ЗО в нових умовах. Розвиток комунікативної компетентності фахівців є необхідним чинником становлення їх як професіоналів.

**Вихідні передумови.** Термін «комунікативна компетентність» уперше було використано в психології. О. Бодальов [2] поняття «комунікативна компетентність» трактував як здатність установлювати та підтримувати ефективні контакти з іншими людьми за наявності внутрішніх ресурсів (знань і вмінь). Він зауважував, що комунікативна компетентність людини переважно складається на засадах досвіду спілкування між людьми, формується безпосередньо за умов взаємодії.

Комплексне дослідження комунікативної компетентності зустрічаємо в роботах І. Зотової [6]. На її думку, комунікативна компетентність являє собою комплексне утворення, що складається з трьох компонентів: емоційно-мотиваційного, когнітивного та поведінкового.

Емоційно-мотиваційний компонент утворюють потреби в позитивних контактах, мотиви розвитку компетентності, смислові установки «бути успішним» партнером взаємодії, а також цінності спілкування та цілі.

До когнітивного компоненту входять знання зі сфери взаємин людей і спеціальні психологічні знання, отримані в процесі навчання, а також смисли, образ іншого як партнера взаємодії, соціально-перцептивні здібності, особистісні характеристики, що утворюють комунікативний потенціал особистості.

На поведінковому рівні це індивідуальна система оптимальних моделей міжособистісної взаємодії, а також суб'єктивного контролю комунікативної поведінки.

У працях інших дослідників вищевказані компоненти і складові комунікативної компетентності розглянуто окремо.

Питання комунікативної компетентності вивчали Ю. Жуков, О. Муравйова, С. Рогожнікова, І. Макарівська, Н. Колмогорова, О. Капустіна й інші. У своїх роботах автори дають визначення, розглядають форми прояву комунікативної компетентності.

Джерелами комунікативної компетентності є вроджені особливості особистості, виховання, життєвий досвід, загальна ерудиція та спеціальні методи навчання. Так, у науковій літературі доведено, що професійна комунікативна компетентність не може бути сформована стихійно, для цього необхідні спеціальна робота та психолого-педагогічні умови. Зокрема, у роботах Є. Прозорова, Ю. Конєва, А. Ємеліна, І. Алтуніна, А. Гусейнова схарактеризовано умови й засоби розвитку комунікативної компетентності.

А. Марчук у своїх дослідженнях аналізує особливості стилів комунікації в процесі управління педагогічною взаємодією. Дослідниця виокремлює активно-позитивний, ситуативний, активно-негативний, пасивно-негативний стилі взаємодії [9].

Г. Єльнікова [7] досліджує особливості організації адаптивного навчання в закладах освіти в умовах освітнього процесу змішаної форми. Управління освітнім процесом за змішаною формою передбачає нові форми комунікації адміністрації закладу освіти й педагогів, зумовлює вдосконалення комунікативної компетентності керівника освітньої установи.

Аналіз наукових робіт із проблеми дослідження дає можливість дійти висновку, що комунікативна компетентність – це інтегральна особистісна якість, яка забезпечує свободу володіння засобами спілкування, можливість адекватного відображення психічних станів та особистісного складу іншої людини, правильного оцінювання її вчинків, прогнозування поведінкових реакцій.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розгляд шляхів розвитку комунікативної компетентності керівника ЗЗСО, зокрема управління

формальними й неформальними комунікаціями в організації.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз робіт різних авторів [2; 4; 5; 9; 10, 11], які вивчають комунікативну компетентність, дозволив виокремити такі компоненти:

- комунікативні знання;
- комунікативні вміння;
- комунікативні здібності.

Комунікативні знання – це знання про те, що таке спілкування, про його види, фази, закономірності розвитку. Це знання про те, які існують комунікативні методи та прийоми, як вони діють, їхні можливості й обмеження. Це також знання про те, які методи є ефективними стосовно різних людей і ситуацій. До цієї галузі належить і знання про ступінь розвитку в себе певних комунікативних умінь і про те, які методи ефективні саме у власному виконанні, а які – ні.

Комунікативні вміння – уміння організувати текст повідомлення в адекватну форму, мовні вміння, уміння гармонізувати зовнішні та внутрішні прояви, отримувати зворотний зв'язок, долати комунікативні бар'єри тощо. Виділяють групу інтерактивних умінь: уміння будувати спілкування на гуманному, демократичному підґрунті, ініціювати сприятливу емоційно-психологічну атмосферу, уміння самоконтролю та саморегуляції, організації співпраці, уміння керуватися принципами та правилами професійної етики й етикету, уміння активного слухання; група соціально-перцептивних умінь: адекватно сприймати й оцінювати поведінку партнера в спілкуванні, розпізнавати за невербальними сигналами його стан, бажання й мотиви поведінки, складати адекватний образ іншого як особистості, уміння створити сприятливе враження.

Комунікативні здібності виділяють як індивідуально-психологічні властивості особистості, що відповідають вимогам комунікативної діяльності та

забезпечують швидке й успішне її здійснення. Вони характеризуються низкою інших здібностей людини, що виявляються у швидкості, глибині та міцності опанування засобів і прийомів діяльності.

На основі вище зазначених компонентів нами були виділені фактори та критерії кваліметричної моделі (табл. 1) оцінки рівня комунікативної компетентності керівника ЗО.

Для визначення рівня комунікативної компетентності керівника закладу освіти використовують метод експертної оцінки. Експерти коефіцієнт відповідності визначають за кожним критерієм за такою шкалою: 0 – показник відсутній; 0,25 – показник слабо виражений; 0,5 – показник недостатньо виражений; 0,75 – показник достатньо виражений; 1 – показник оптимально виражений. При цьому рівень розвитку комунікативної компетентності визначають за такою шкалою:  $0 < O_{\text{заг.}} \leq 0,5$  – рівень критичний;  $0,5 < O_{\text{заг.}} \leq 0,65$  – рівень недостатній;  $0,65 < O_{\text{заг.}} \leq 0,7$  – рівень середній;  $0,7 < O_{\text{заг.}} \leq 0,85$  – рівень достатній;  $0,85 < O_{\text{заг.}} \leq 1$  – рівень високий.

Комунікативна компетентність керівника розвивається в процесі створення загальної моделі взаємодії суб'єктів в організації – комунікаційної мережі. Комунікаційна мережа не тотожна формальній структурі організації. Комунікаційна мережа організації визначає порядок і структуру взаємодії персоналу. Формальна структура організації визначає розподіл повноважень, відповідальності й рівні влади.

Таблиця 1

Оцінка рівня розвитку комунікативної компетентності керівника ЗО

Фактор	Вагомість факторів	Критерії	Вагомість критеріїв	Коефіцієнт відповідності	Значення коефіцієнта відповідності	Ступінь прояву критерію	Ступінь прояву факторів
1	2	3	4	5	6	7	8

Продовження Табл. 1

1. Комунікативні знання	0,30	1. видів і фаз спілкування	0,26	K1		0,00	0,00
		2. методів, прийомів і форм спілкування	0,36	K2		0,00	0,00
		3. ефективності методів, прийомів і форм спілкування залежно від ситуації	0,38	K3		0,00	0,00
2. Комунікативні вміння	0,37	4. будувати повідомлення	0,09	K4		0,00	0,00
		5. керувати емоціями	0,1	K5		0,00	0,00
		6. створювати позитивну емоційно-психологічну атмосферу під час спілкування	0,13	K6		0,00	0,00
		7. отримувати зворотний зв'язок, розпізнавати невербальні стани партнерів по спілкуванню	0,12	K7		0,00	0,00
		8. долати комунікативні бар'єри	0,1	K8		0,00	0,00
		9. публічно виступати	0,14	K9		0,00	0,00
		10. слухати й обирати стиль поведінки під час слухання	0,15	K10		0,00	0,00
		11. організувати ділові комунікації в ЗО	0,17	K11		0,00	0,00
3. Комунікативні здібності	0,33	12. психічна й емоційна реакція на зовнішні подразники	0,14	K12		0,00	0,00
		13. темп мовлення, динаміка жестів, швидкість розуму	0,15	K13		0,00	0,00
		14. емоційність	0,1	K14		0,00	0,00
		15. імпульсивність	0,1	K15		0,00	0,00
		16. тактовність	0,13	K16		0,00	0,00
		17. увічливість	0,12	K17		0,00	0,00
		18. чуйність	0,08	K18		0,00	0,00
19. адаптація до різних ситуацій, урахування особливостей співрозмовника	0,18	K19		0,00	0,00		
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00						0,00

До форм *формальної (ділової) комунікації* відносять ділові зустрічі, бесіди, наради, засідання, переговори, брифінги, прес-конференції, презентації, прийом з особистих питань, телефонні розмови, ділове листування.

В умовах змішаної форми освітнього процесу особливого значення набуває *ділове листування* [3]. Письмова комунікація – вельми поширений вид мовної діяльності. Лист – продуктивний вид комунікації, ускладнений низкою обставин, пов'язаних із особливостями письмової форми спілкування:

- відсутність безпосереднього реципієнта й безпосереднього зворотного зв'язку з ним;
- неможливість інтонувати своє мовлення, отже, необхідність більш ретельної побудови фраз, підбору найбільш адекватних мовних засобів;
- відсутність обмежень у часі спілкування й у зв'язку із цим більш якісне шліфування форми мови.

Ділове листування в сучасних умовах – основний засіб спілкування. Діловий лист має практичне призначення, передбачає відповідне смислове навантаження, переслідує конкретну мету, тобто виконує своє функціональне завдання. Діловий лист містить інформацію, може висловлювати прохання або нагадування, бути угодою, запрошенням, відповіддю на претензію. Діловий лист являє собою офіційний документ і, відповідно, розв'язує юридичні проблеми. Ступінь правової значущості залежить від призначення, змісту листа.

Найпоширенішим ситуативним контактним методом комунікацій є ділова розмова. У сучасних умовах обмін інформацією з конкретної проблеми найчастіше відбувається за допомогою електронного зв'язку. Заклади освіти використовують Viber, Zoom, Classroom тощо для організації ділових переговорів і зустрічей. Віртуальні платформи накладають певні обмеження на спілкування, проте елементи комунікаційного процесу залишаються незмінними: звернення, запит, відповідь, узгоджені дії, очікуваний результат.



Ділова бесіда являє собою своєрідну психологічну п'єсу, що включає монологи і діалоги, певний набір ролей.

*Ділова нарада* – загальноприйнята форма ділового спілкування з обговорення виробничих питань і проблем, що потребують колективного осмислення й розв'язання. Типи наради можна класифікувати залежно від управлінських функцій:

– наради з планування, на яких обговорюють питання стратегії і тактики діяльності організації, ресурси, необхідні для реалізації планів;

– наради щодо мотивації праці, де обговорюють проблеми продуктивності та якості, задоволеності персоналу, причини низької мотивації, можливості її зміни, питання морального й матеріального стимулювання;

– наради щодо внутрішньої фірмової організації, де предметом обговорення стають питання структурування організації, координації дії структурних підрозділів, делегування повноважень;

– наради з контролю за діяльністю працівників, присвячені обговоренню результатів діяльності – досягненню поставлених цілей, проблем зривів, низької продуктивності;

– наради, специфічні для організації, на яких обговорюють оперативні питання управління у зв'язку із ситуацією в організації, інновації та можливості їх упровадження, проблеми виживання, конкурентоспроможності, іміджу, стилю.

Під час підготовки наради необхідно визначити її мету (описати очікуваний результат, потрібне рішення, бажано підсумок) і предмет обговорення (тему наради, яка має бути актуальною, конкретно сформульованою і представляти інтерес для учасників наради).

Наради проходять оперативно й конструктивно, коли учасники не просто поінформовані про правила поведінки, але й дотримують їх. На нашу думку, основними правилами поведінки на нараді для керівника є такі:

- починати й завершувати нараду в точно призначений час;
- повідомляти про регламент;
- узгоджувати правила роботи, уточнювати порядок денний;
- призначати відповідального за регламент і протокол;
- регулювати діловитість і спрямованість виступу;
- дотримуватися коректності дискусії;
- використовувати різноманітні прийоми для активізації уваги учасників наради;
- підбиваючи підсумки, узагальнювати все сказане, формулювати висновки, визначати завдання на майбутнє;
- на закінчення оптимізувати ситуацію, налаштовувати персонал на ефективну роботу.

Основні правила поведінки учасників наради можна представити таким чином:

- брати на себе відповідальність за все сказане;
- не використовувати провокаційних питань-пасток, які можуть призвести до конфлікту, стати причиною відходу від проблеми;
- бути конкретним, чітким, коректним у висловлюваннях;
- залишатися природним – бути самим собою, а не «грати ролі»;
- висловлювати власну позицію.

Після наради необхідно спрямувати зусилля на виконання прийнятих рішень: проаналізувати хід і результати; уважно переглянути протокол результатів; створити умови для реалізації намічених заходів.

*Прес-конференція* – захід, спрямований на інформаційну й рекламну підтримку іміджу організації. Цей вид ділових контактів насамперед забезпечує ефективність взаємодії ЗЗСО із зовнішнім середовищем.

У вступній частині прес-конференції обов'язкові такі елементи: вітання; роз'яснення причини проведення; програма; уявлення виступаючих; інформація

про матеріали, які представляють пресі.

У ході прес-конференції доповідач стисло зачитує текст заяви, у якому зазначає причини її проведення, репортери ставлять питання доповідачу; визначається черговість відповідей на поставлені запитання, при цьому репортери не мають відхилятися від оголошеної теми.

Ведучий прес-конференції зобов'язаний виявляти повагу до своїх конкурентів, політичних противників, він не повинен:

- припускати перебільшень; прагнути переконати інших у тому, що успіх – виключно особисте досягнення опонентів; вступати в суперечки; використовувати закриті відповіді на кшталт «так» і «ні»;
- зачіпати теми, висвітлювати які в пресі небажано;
- виявляти пристрасть або неприязнь до будь-кого з учасників прес-конференції.

Наступним видом формальних комунікацій є *ділові переговори* – специфічний вид ділової комунікації, що має свої правила й закономірності, передбачає спільний аналіз проблем. Ділові переговори – інструмент як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій [8].

Науковці виділяють два підходи до ведення ділових переговорів – конфронтаційний і партнерський. Конфронтаційний підхід до переговорів – це протистояння сторін, своєрідне поле битви, коли кожна зі сторін упевнена, що метою переговорів є перемога, а відмова від повної перемоги означає поразку. Партнерський підхід реалізується на основі спільного з партнером аналізу проблем і пошуку взаємоприйнятної рішення, за якого у виграші виявляються обидва учасники.

Мета переговорів може полягати в налагодженні зв'язків, прийнятті рішень, укладанні різних договорів, координації спільних умов, узгодженні заходів. Стратегічна мета переговорів – знайти взаємоприйнятне рішення, уникаючи крайньої форми прояву конфлікту.

Ефективність ведення переговорів визначають двома критеріями:

- переговори мають привести до розумної угоди (максимально відповідає інтересам кожної зі сторін), якщо таке можливо в принципі;
- переговори мають поліпшити або хоча б не зіпсувати відносини між сторонами.

Цілі учасників переговорів можуть не збігатися або навіть бути протилежними, тому важливо правильно їх формулювати. Для цього необхідно чітко знати і про себе, і про партнера (опонента) таке: інтереси; становище організації, галузі (у нашому випадку – освіти), на ринку товарів, послуг (освітніх); наявність зобов'язань; наявність ділових партнерів, союзників; приналежність організації до політико-економічної групи.

Переговори проходять у три стадії:

- 1) стадія аналізу, на якій необхідно зібрати інформацію й обдумати її; розібратися в проблемі; визначити інтереси своєї та іншої сторін;
- 2) стадія планування, на якій слід обміркувати всі можливі варіанти розв'язання проблеми, спрогнозувати можливий алгоритм поведінки іншої сторони і свою реакцію;
- 3) стадія дискусії – вимагає використання чотирьох принципів ведення переговорів: розмежування, інтереси, варіанти, критерії.

Після проведення переговорів необхідно проаналізувати результати і, підбиваючи підсумки, з'ясувати, які дії сприяли досягненню успіху, які труднощі виникали, що не було враховано під час підготовки до переговорів, чому не вдалося діагностувати особливості партнера, які уроки можна витягти на майбутнє.

**Неформальна комунікація** виникає в організації спонтанно, не контролюється керівниками і переважно породжується індивідуальними інтересами. На відміну від формальної, для неформальної комунікації характерні відносно висока швидкість поширення інформації та високий ризик

її спотворення.

Неформальні комунікації в організації можуть охоплювати цілий набір зв'язків – від побутових до тих, які стосуються виробничих процесів, кадрових перестановок та ін. Часто ці відносини називають «чутками», вони мають, як правило, неточний характер.

Усі комунікації об'єднує загальна ознака – індивідуальний характер безпосереднього контакту партнерів організаційної взаємодії. Взаємодії в професійній діяльності здійснюються за каналами формальних і неформальних комунікацій. Формальні канали задає структура управління організацією, а неформальні комунікації реалізуються, крім формальних комунікаційних каналів, засобами неформальних зв'язків: по відношенню об'єкта управління до суб'єкта – між фірмою і зовнішнім середовищем, між підрозділами всередині фірми по вертикалі й горизонталі, між керівником та підлеглими [4].

У практиці управлінської діяльності керівник має використовувати як формальні, так і неформальні комунікації.

Неформальні комунікації встановлюються між працівниками (підрозділами) безпосередньо шляхом особистих контактів, зустрічей, бесід, а формальні – через спеціально створені суспільством організації та установи: систему друкованих видань, інформаційні служби і т. ін. Уся документована інформація рухається формальними каналами комунікацій.

Неформальні комунікації загалом не пов'язані з ієрархією організації, вони пов'язують людей, які об'єднані в рамках однієї неформальної групи. Вони виникають у будь-якій організації, але зазвичай не мають відношення до її безпосередніх потреб. Неформальні комунікації в основному функціонують як канал поширення чуток, проте вони можуть бути важливим джерелом інформації для керівника, оскільки для них характерно більше швидке розповсюдження інформації, ніж у формальних комунікаціях, вони нерідко можуть бути джерелом інформації, важливої з точки зору швидкого прийняття

рішень.

Чутки як вид неформальних комунікацій є невід'ємною частиною будь-якої компанії, організації, установи. Чутки взагалі постійно супроводжують людство, оскільки дефіцит інформації неминуче повторюється. Саме чутки заповнюють потребу людини в інформації, яка базується на потребі в структуруванні світу.

Чутки – це форма існування інформації, що циркулює, за допомогою якої люди, перебуваючи в невизначеній ситуації, об'єднуються, створюючи розумну її інтерпретацію, спільно використовуючи при цьому свої інтелектуальні можливості.

Чутки є «специфічним видом міжособистісної комунікації, у процесі якої сюжет до певної міри відображає деякі реальні чи вигадані події, стає надбанням великої аудиторії».

Чутки – це щире спотворення інформації, коли людина щось почула, якось по-своєму зрозуміла й передала далі, не бажаючи нікого вводити в оману.

На відміну від чуток подібне до цього поняття «плітки» означає свідоме та злісне придумування й перебріхування фактів. Як правило, під будь-якими чутками є якась основа (немає диму без вогню), плітки ж можуть виникати щодо подій, яких і близько не було.

На нашу думку, характеристика такого явища, як чутки, була би неповною без розгляду основних причин їх виникнення, поширення та сприйняття.

Виникненню чуток сприяє низка соціально-психологічних обставин, до яких ми відносимо такі:

- чутки виникають, якщо не задоволені інтереси працівників щодо отримання значущої інформації;
- джерелом виникнення чуток часто стають співробітники із підвищеним рівнем тривожності або люди, охочі задовольнити особисті потреби, наприклад,

демонструють свою перевагу у володінні інформації;

– якщо людина не відчуває себе в безпеці, вона випробовує тривогу, страх. Емоційне напруження вже є чинником виникнення чуток, за допомогою яких люди контролюють загрозові умови реальності. Коли люди діляться один з одним тривожними побоюваннями, відбувається емоційна розрядка;

– дефіцит офіційної інформації про будь-яку ситуацію, довге мовчання керівництва, інформаційний вакуум часто сприяють виникненню чуток;

– виникнення чуток провокує несприятливу, тривожну обстановку в колективі, наявність серйозних організаційних проблем;

– іноді породження чуток є наслідком «витоку інформації» із так званих достовірних джерел;

– конфліктуючі сторони так само можуть сприяти виникненню чуток [11].

Ми вважаємо, що розвитку комунікативної компетентності керівника сприятиме спецкурс «Комунікативна компетентність управлінця» [12, с. 74 ]. Він містить 6 тем: організація комунікації як інформаційної взаємодії (2 год), комунікативний мінімум управлінця (2 год), основи та проблеми психології управлінських впливів (2 год), психологічні умови успішного сприйняття, розуміння та вплив керівника закладу освіти на вчителя й педагогічний колектив (2 год), регулювання діяльності та взаємовідносин підлеглих (2 год), соціально-психологічний тренінг (моделювання управлінських ситуацій, ігри та вправи на розвиток невербальних форм поведінки керівника, психологічна діагностика й аутодіагностика комунікативних здібностей) (6 год).

Для самостійної роботи здобувачам освіти ми пропонуємо такі питання:

– культура спілкування. Імідж керівника закладу освіти;

– вербальна і невербальна поведінка керівника;

– експресія – основа емоційного впливу в педагогічному

й управлінському спілкуванні;

- психологічні умови ефективного спілкування;
- проблема інтелекту й афекту в психології спілкування;
- суб'єктність як передумова успішного управлінського й педагогічного впливу;
- шляхи передання інформації в педагогічному спілкуванні;
- моделі поведінки керівника в спілкуванні;
- психотехнічні прийоми зняття емоційної напруги учасників конфлікту.

**Висновки.** Отже, узагальнюючи все вище викладене, доходимо висновку, що комунікативна компетентність – це інтегральна особистісна якість, яка забезпечує свободу володіння засобами спілкування, можливість адекватного відображення психічних станів та особистісного складу іншої людини, правильного оцінювання її вчинків, прогнозування поведінкових реакцій. Для визначення рівня розвитку комунікативної компетентності керівника ЗО використовують кваліметричну модель, основу якої становлять такі фактори, як комунікативні знання, комунікативні вміння, комунікативні здібності, і відповідні їм критерії. Розвиток комунікативної компетентності керівника ЗО відбувається в процесі створення загальної моделі взаємодії суб'єктів в організації – комунікаційної мережі. Подальші дослідження стосуватимуться розвитку системи управління комунікаціями в закладах освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Про повну загальну середню освіту* (Закон України). № 463-IX. (2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
2. Бодалев А. А. Психология общения: избр. психолог. труды. Москва–Воронеж, 1996. 55 с.
3. Большакова Н. И., Пинигина Т. М. Секретарское дело. Ростов на Дону, 2001. С. 247–260.
4. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент : навч. посіб. для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ. Київ : Знання, 2008. 389 с.
5. Григораш О. В. Акмеологічна оцінка управлінської культури керівника закладу освіти. *Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії*



та перспективи. / за ред. Н. Г. Ничкало, І. Ф. Прокопенко Київ, Харків : Інститут освіти дорослих імені І. Зязюна НАПН України, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, 2020. С. 255–260.

6. Зотова І. Система психолого-педагогічного супроводу обдарованих учнів ліцею. *Рідна школа*. 2010. № 4–5. С. 27–29.

7. Єльнікова Г. STEM-освіта в контексті адаптивного підходу. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер. : Педагогіка*. 2018. № 4 (7). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/11/7>.

8. Коваль А. П. Ділове спілкування : навч. посіб. Київ : Либідь, 1992. 279 с.

9. Марчук А. Особливості застосування стилів комунікації в процесі управління педагогічною взаємодією. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер. : Педагогіка*. 2018. № 4 (7). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-4\(7\)](https://doi.org/10.33296/2707-0255-4(7)).

10. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посіб. Київ : Академвидав, 2003. С.400–463.

11. Первин Л., Джон О. Психология личности: Теория и исследования / пер. с англ. М. С. Жамкочьян ; под ред. В. С. Магуна. Москва : Аспект Пресс. 2001. 607 с.

12. Хлебнікова Т. М. Організація особистісно зорієнтованого навчання в системі післядипломної освіти : монографія. Харків : Основа, 2019. С. 74.

## REFERENCES

1. *Pro povnu zahalnu seredniu osvitu (Zakon Ukrainy)*. № 463-IX. (2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.

2. Bodalev A. A. Psihologiya obshcheniya: izbr. psiholog. trudy. Moskva–Voronezh, 1996. 55 s.

3. Bolshakova N. I., Pinigina T. M. Sekretarskoe delo. Rostov na Donu, 2001. S. 247–260.

4. Dykan N. V., Borysenko I. I. Menedzhment : navch. posib. dlia studentiv, aspirantiv, vykladachiv VNZ. Kyiv Znannia, 2008. 389 s.

5. Hryhorash O. V. Akmeolohichna otsinka upravlinskoï kultury kerivnyka zakladu osvity. *Osvita doroslykh: sivitovi tendentsii, ukraïnski realii ta perspektyvy*. / za red. N. H. Nychkalo, I. F. Prokopenko Kyiv, Kharkiv : Instytut osvity doroslykh imeni I. Ziaziuna NAPN Ukrainy, Kharkivskyi natsionalnyi pedahohichnyi universytet imeni H. S. Skovorody, 2020. S. 255—260.

6. Zotova I. Systema psykhologo-pedahohichnoho suprovodu obdarovanykh uchniv litseiu. *Ridna shkola*. 2010. № 4–5. S. 27–29.

7. Ielnykova H. STEM-osvita v konteksti adaptivnoho pidkhodu. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Ser. : Pedahohika*. 2018. № 4 (7). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/11/7>.

8. Koval A. P. Dilove spilkuвання : navch. posib. Kyiv : Lybid, 1992. 279 s.
9. Marchuk A. Osoblyvosti zastosuvannya styliv komunikatsii v protsesi upravlinnia pedahohichnoiu vzaiemodiieiu. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Ser. : Pedahohika*. 2018. № 4 (7). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-4\(7\)](https://doi.org/10.33296/2707-0255-4(7)).
10. Orban-Lembryk L. E. Psykholohiia upravlinnia : navch. posib. Kyiv : Akademyndav, 2003. S. 400–463.
11. Pervin L., Dzhon O. Psikhologiya lichnosti: Teoriya i issledovaniya / per. s angl. M. S. Zhamkochyan ; pod red. V. S. Maguna. Moskva : Aspekt Press. 2001. 607 s.
12. Khliebnikova T. M. Orhanizatsiia osobystisno zoriientovanoho navchannia v systemi pisliadyplomnoi osvity : monohrafiia. Kharkiv : Osnova, 2019. S. 74.

### **ГРИГОРАШ ВИКТОР**

кандидат педагогических наук, доцент,  
доцент кафедры научных основ  
управления  
Харьковского национального  
педагогического  
университета имени Г. С. Сковороды,  
г. Харьков;

### **ХЛЕБНИКОВА ТАЛИНА**

кандидат педагогических наук, доцент,  
доцент кафедры научных основ  
управления  
Харьковского национального  
педагогического  
университета имени Г. С. Сковороды,  
г. Харьков

## **РАЗВИТИЕ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБРАЗОВАНИЯ КАК УСЛОВИЕ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФОРМАЛЬНЫМИ И НЕФОРМАЛЬНЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** Существенные изменения нормативно-правовых основ в сфере образования в последние годы требуют усовершенствования управленческой деятельности, в частности развитие коммуникативной компетентности руководителей учебных заведений. Диджитализация общественной жизни отражается на организации образовательной деятельности, что, в свою очередь, требует изменений коммуникационных процессов в системе управления учебным заведением. Такие изменения

и нововведения актуализируют проблему коммуникативной компетентности руководителя образовательного учреждения.

Статья посвящена отдельному аспекту профессиональной компетентности руководителя – управлению коммуникациями в организации в условиях адаптационных изменений.

Статья посвящена отдельному аспекту профессиональной компетентности руководителя – управлению коммуникациями в организации в условиях адаптационных изменений, которое должно обеспечить развитие коммуникативной компетентности руководителя образовательного учреждения.

Представлена квалиметрическая модель оценки уровня развития коммуникативной компетентности руководителя образовательного учреждения.

Отмечено, что в условиях существенных нововведений в системе образования, в частности адаптации образовательного процесса к условиям карантина, увеличение доли дистанционного обучения в системе смешанной формы организации образовательного процесса, возрастают требования к уровню коммуникативной компетентности руководителя образовательного учреждения. Современный директор учебного заведения должен не только пользоваться современными средствами коммуникаций, но и быть способным организовывать коммуникационные сети, обеспечивающие достаточную эффективность образовательного процесса и оптимальный уровень управления учебным заведением.

Уточнены сущность и структура коммуникативной компетентности руководителя учебного заведения, раскрыты пути ее развития.

Представлена квалиметрическая модель оценки уровня развития коммуникативной компетентности руководителя учебного заведения, содержащая три фактора (коммуникативные знания, коммуникативные умения, коммуникативные способности) и соответствующие им критерии.

Обращено внимание на организационные формы коммуникаций в учебном заведении, требования к коммуникационному процессу. Особое внимание уделено процессам организации формальных и неформальных коммуникаций в учебном заведении, охарактеризованы формы таких коммуникаций.

Для развития коммуникативной компетентности руководителя учебного заведения также предложена тематика спецкурса «Коммуникативная компетентность управленца».

В статье указано, что дальнейшие исследования будут касаться развития системы управления коммуникациями в учебных заведениях.

**Ключевые слова:** коммуникативная компетентность, квалиметрическая модель, коммуникации в организации, адаптивные процессы.

**GRYGORASH VICTOR**

candidate of pedagogical sciences,  
Associate Professor, Associate  
Professor of the Department  
of Scientific foundations of  
Management H. S. Skovoroda Kharkiv  
National Pedagogical University,  
Kharkiv;

**KHLIEBNIKOVA TALINA**

candidate of pedagogical sciences,  
Associate Professor, Associate  
Professor of the Department  
of Scientific foundations of  
Management H. S. Skovoroda Kharkiv  
National Pedagogical University,  
Kharkiv

**DEVELOPMENT OF COMMUNICATIVE COMPETENCE OF LEADERS  
OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS AS A CONDITION FOR ADAPTIVE  
MANAGEMENT OF FORMAL AND INFORMAL COMMUNICATIONS IN  
THE ORGANIZATION**

**Abstract.** Significant changes of legal framework in the field of education in recent years lead to management activities improvement, in particular the development of educational institutions heads communicative competence. Public life digitalization affects educational activities organization, which in turn requires changes of communication processes in the management system of educational institution. Such changes and innovations actualize the problem of educational institution head communicative competence.

The article is devoted to a separate aspect of head professional competence - communication management in the organization under conditions of adaptive changes, which should ensure communicational competence development of educational institution head.

It is noted that under conditions of significant innovations in education system, in particular the adaptation of the educational process to quarantine conditions, the spread of distance learning share in the system of mixed forms organization of educational process, requirements for communicative competence of educational institution head are increasing. A modern director of an educational institution should not only use modern means of communication, but should also be able to organize communication networks that will ensure sufficient efficiency of educational process and educational institution optimal management level.

The essence and structure of communicative competence of educational institutions heads are specified, ways of its development are disclosed.

A qualimetric model for assessing the level of educational institution head communicative competence development is presented, which contains three factors (communicative knowledge, communicative skills, communicative abilities) and the corresponding criteria.

Attention is paid to the organizational forms of communication in educational institution and requirements for the communication process. Particular attention is paid to the processes of formal and informal communications organizing in the educational institution, the forms of such communications are characterized.

The topic of the special course «Communicative competence of the manager» is also proposed to develop the communicative competence of educational institution head.

The article states that further research will relate to development of communication management system in educational institutions.

**Key words:** communicative competence, qualimetric model, communication in organization, adaptive processes.