

**ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ ОДЕСЬКОЇ  
ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ  
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«ОДЕСЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ  
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»  
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту**

**Кваліфікаційна робота  
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНІКАТИВНОЇ  
КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА  
ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**Management of Development of Manager's Communicative Competence  
Preschool Education Institution**

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

Виконала: здобувачка вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки  
освітньо-професійної програми «Освітній менеджмент у  
педагогічних системах»

**Сєчка Діана Вячеславівна**

Науковий керівник: доктор педагогічних наук, професор  
кафедри педагогіки та освітнього менеджменту

Костенко Ростислав Валерійович,

Рецензент: Дацюк Віка Анатоліївна

Рекомендовано до захисту:  
протокол засідання кафедри  
педагогіки та освітнього менеджменту  
№ \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_  
В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ Неля КУЗНЄЦОВА

Захищено на засіданні ЕК  
протокол № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_  
Оцінка \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(за національною шкалою, шкалою ECTS, бали)  
Голова ЕК  
\_\_\_\_\_ Тамара ГУМЕННИКОВА

**Одеса – 2022**

## АНОТАЦІЯ

В роботі здійснено дослідження теоретичних засад та практичного процесу управління розвитком комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти. На підставі аналізу наукової літератури визначено сутність поняття комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти у науковій управлінській та психолого-педагогічній літературі та її структуру. Схарактеризовано критерії, показники та рівні розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти. У результаті емпіричного дослідження було виявлено стан розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти. Надані методичні рекомендації щодо управління розвитком комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти.

Ключові слова: компетентність, комунікативна компетентність, заклад дошкільної освіти, керівник закладу дошкільної освіти.

## **ABSTRACT**

The paper addresses theoretical foundations and the practical process of managing the development of the communicative competence of a manager of a preschool education institution. Analyzing scientific literature helped determine the essence of the concept of the communicative competence of a manager of a preschool education institution in the scientific management and psychological-pedagogical literature, and its structure. The criteria, indicators and levels of development of the communicative competence of a manager of a preschool education institution were characterized. An empirical study allowed to reveal the state of development of the communicative competence of a manager of a preschool education institution. Some methodological recommendations for managing the development of the communicative competence of a manager of a preschool education institution were provided.

**Key words:** competence, communicative competence, preschool education institution, head of preschool education institution.

## Зміст

<b>ВСТУП .....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ .....</b>	<b>ОСВІТИ 10</b>
1.1. Визначення сутності поняття «комунікативна компетентність менеджера закладу дошкільної освіти» у науковій управлінській та психолого - педагогічній літературі .....	10
1.2. Управління розвитком комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти як управлінська та педагогічна проблема .....	19
Висновки до 1 розділу .....	24
<b>РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ .....</b>	<b>ОСВІТИ 27</b>
2.1. Критерії, показники та рівні розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти .....	27
2.2. Опис та обґрунтування вибору методик емпіричного дослідження стану розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти .....	29
2.3. Результати емпіричного дослідження стану розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти .....	37
Висновки до 2 розділу .....	43
<b>РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....</b>	<b>45</b>

3.1. Розробка методичного супроводу процесу розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти .....	45
3.2. Рекомендації щодо покращення та оптимізації процесу управління розвитком комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти .....	51
Висновки до 3 розділу .....	54
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ .....</b>	<b>56</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>61</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>69</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Комунікація є важливою складовою виконання професійних обов'язків керівника закладу дошкільної освіти, необхідний засіб у процесі вирішення управлінських завдань під час взаємодії з керівництвом, суспільством, педагогічним колективом, користувачами освітніх послуг. Враховуючи вище сказане, виникла потреба у дослідженні науковцями проблеми розвитку комунікативної компетентності керівника закладу освіти.

Необхідність розвитку комунікативної компетентності керівника закладу дошкільної освіти зумовлюється реформуванням галузі освіти і регламентується Законом України «Про дошкільну освіту», Законом України «Про освіту», в професійному стандарті «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» та напрямками розвитку цивілізації в нову епоху.

Управління колективом дошкільного закладу та його інтеграція в освітній простір відбувається через процес спілкування. У процесі спілкування між суб'єктами педагогічної взаємодії встановлюються певні відносини. Суб'єктом цього управління є керівник закладу дошкільної освіти. Тому від розвитку комунікативної компетентності менеджерів залежить ініціативність і творча спрямованість педагогів. Рівень розвитку його комунікативної компетентності визначатиме мотивацію колективу, його здатність усвідомлювати перспективні цілі освітньої діяльності.

Високий розвиток комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти сприятиме виконанню загальнодержавних завдань спрямованих на розвиток дошкільної освіти:

- 1) розвиток та розширення мережі дошкільних навчальних закладів різних типів і форм власності;
- 2) удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- 3) удосконалення роботи з сім'єю, широке залучення батьків до освітнього процесу, тощо.

Розвинута комунікативна компетентність керівника закладу дошкільної освіти дозволяє налагодити взаємодію з батьківським комітетом, громадськими організаціями, педагогічним колективом та іншими суб'єктами в цілому. Сучасний менеджер повинен володіти такими вміннями як: налагоджувати комунікативну взаємодію між суб'єктами (уміння встановлювати контакт - передавати інформацію та отримувати зворотній зв'язок); здійснювати саморегуляцію в процесі спілкування; обґрунтовувати власну позицію (уміння чітко, структуровано, послідовно та зрозуміло викладати власну позицію); змінювати стратегію поведінки, відповідно до ситуації спілкування (здатність чути та сприймати думки та погляди інших учасників діалогу; спрямованість на попередження або припинення конфліктної ситуації); приймати рішення в ситуаціях інформаційної невизначеності; володіти навичками комунікації та вмінням публічно виступати перед аудиторією.

У рамках зазначеного виникає нагальна потреба у керівнику закладу дошкільної освіти нового покоління, який відповідає сучасним вимогам. Компетентний у професійному спілкуванні з різними учасниками освітнього процесу з метою створення умов, що сприяють особистісній і творчій діяльності кожної дитини, формування її життєвих навичок, розвитку ціннісного ставлення до людей, природи, самої себе; втіленні особистих потреби та здійсненні цілей у процесі формування партнерських стосунків з іншими людьми застосовуючи професійно важливі комунікативні знання, вміння, навички та характер.

**Об'єкт дослідження** - комунікативна компетентність менеджера закладу дошкільної освіти.

**Предмет дослідження** - процес управління розвитком комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти.

**Мета дослідження** - дослідити теоретичні засади та практичний процес управління розвитком комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти для підвищення рівня його професійної кваліфікації.

**Завдання дослідження:**

1) визначити сутність і структуру комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти;

2) розробити критерії, показники та рівні розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти;

3) провести емпіричне дослідження стану розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти;

4) надати методичні рекомендації щодо управління розвитком комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти.

**Методи дослідження.** Під час проведення емпіричного дослідження були використані наступні методи: анкетування і тестування. Анкетування - вид письмового опитування, який протягом порівняно короткого періоду дає можливість отримати інформацію від великої кількості респондентів. Були застосовані методики: 1) Діагностика Доброзичливості (за шкалою Кемпбелла); 2) Оцінка самоконтролю в спілкуванні (М. Шнайдер). Тестування - метод виявлення актуального на даний час рівня розвитку знань, навичок, особистісних характеристик. Було застосовано методику - Оцінювання рівня володіння державною мовою. Тести розроблені на основі ЗНО онлайн 2021 року з української мови - основна сесія. Тестування необхідне для визначення наявного рівня знань респондентів з державної мови.

**База емпіричного дослідження.** Дослідження проводилось у місті Подільськ Одеської області. В дослідженні прийняли участь керівники та вихователі - методисти 12 закладів дошкільної освіти Подільської міської ради Одеської області.

**Теоретичне значення** роботи полягає у тому, що уточнено сутність понять «компетентність», «комунікативна компетентність». Аналіз наукової літератури дозволив дійти висновку, що багато науковців (О. Боровець, О. Брюховецької, М. Заброцького, С. Максименко та інші) визначають комунікативну компетентність - як ключову компетентність фахівця. Вона відіграє важливу роль у професійних відносинах.

Комунікативна компетентність – це здатність встановлювати та підтримувати необхідні контакти з іншими людьми.

Проведений аналіз наукових робіт, показав, що не існує загально прийнятої думки про структуру комунікативної компетентності. Визначення структурних елементів залежить від підходів, які використовуються науковцями.

**Практичне значення** результатів роботи полягає у тому, що розроблені теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління розвитком комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти, можуть бути використані керівниками, менеджерами, вихователями закладу дошкільної освіти в професійній діяльності.

**Апробація результатів дослідження.** Основні теоретичні положення доповідались на І-й Всеукраїнській науковій конференції молодих вчених «Проблеми розвитку суспільства та держави: сучасні наукові виклики» (організатор: Рада молодих вчених при Одеській ОДА) 02 грудня 2022 року, м. Одеса. Тема тез: «Сутність поняття «комунікативна компетентність менеджера закладу дошкільної освіти».

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку

використаних джерел (72 найменування) та додатків. Робота містить 1 таблицю, 6 рисунків, 3 додатки.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

### **1.1 Визначення сутності поняття «комунікативна компетентність менеджера закладу дошкільної освіти» у науковій управлінській та психолого-педагогічній літературі**

У сучасних умовах значення комунікативної компетентності постійно зростає, насамперед у процесі виконання певної діяльності та спілкуванні спеціаліста. Спілкування традиційно розглядається психологічною наукою як «діяльність у діяльності». Воно супроводжує будь-яку діяльність, у тому числі професійну, і вимагає компетентності її суб'єкта, особливо в професіях, де основним об'єктом праці є людина (педагоги, психологи та інші). Діяльність, яку здійснюють спеціалісти, завжди супроводжується міжособистісним спілкуванням, спілкування з використанням відео-телекомунікації, комп'ютери, електронна пошта, Інтернет, месенджери, постійним налагодженням взаємодії між людьми.

Система управління потребує кадрів-професіоналів, які здатні виконувати свої функціональні обов'язки компетентно та відповідально.

Теоретичний аналіз літературних джерел, показав що немає єдиного підходу до визначення поняття «компетентність».

Поняття «competency» з'явилося ще у 1590 році, що означає «достатність для задоволення життєвих потреб», має корінь латинського слова «compete»-«суперництво».

Латинське слово «competentia», перекладається як «зустріч разом, згода, симетрія». З 1797 року значення цього слова змінилося на «достатня кваліфікація».

Слово «competent» перекладається як «придатний, відповідає всім вимогам», тобто той хто володіє відповідними знаннями в певній галузі [71].

Міжнародна комісія Ради Європи в своїх документах розглядає поняття компетентності як загальні, або ключові, вміння, базові вміння, фундаментальні шляхи навчання, ключові кваліфікації або опорні знання [63, с. 19].

У відповідності до визначення Міжнародного департаменту стандартів для навчання, досягнення та освіти (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (IBSTPI) поняття компетентності включає набір пов'язаних між собою знань, навичок і ставлень, які надають людині можливість ефективно виконувати певні функції або виконувати діяльність певної професії, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі [72, с. 1-3].

Після приєднання України до Болонського процесу стала актуальним проблема розвитку компетентності.

Більшість науковців, які досліджували це поняття, прийшли до висновку, що компетентність - не лише сукупність знань, умінь і навичок, а ще й здатність особистості до правильного їх застосування в певний час, відповідно до ситуації.

Д. Дзвінчук пропонує таке визначення «компетентність» - здатність фахівця до доцільних дій для результативного та ефективного розв'язування

ситуацій, що виникають у процесі виконання службових обов'язків [17, с. 321].

Термін «компетентність» покладений в основу Концепції «Нова українська школа», законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», якими під компетентністю розуміється «динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність» [49, с.10].

В Україні продовжується реформування системи освіти. Однією з умов розвитку освіти є професійна компетентність керівника, в тому числі комунікативна компетентність. Але єдиного розуміння та чіткої структури комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти в науковій літературі не наведено, що зумовлює необхідність для подальшого його дослідження.

Поняття «комунікативна компетентність» розглядається в таких науках, як: педагогіка, психологія, соціальна психологія, філологія, менеджмент.

Комунікація «communication» - акт спілкування, обговорення [71] .

Комунікація - (від лат. communication, від comunicio – роблю спільним, пов'язую, спілкуюсь) – спілкування, повідомлення, передавання інформації, думок, почуттів, волевиявлень людини мовними засобами.

Комунікація складається з комунікативних актів, у яких беруть участь комуніканти [70, с. 79].

Комунікація – це процес обміном інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями, тощо) між двома або більше особами за допомогою вербального або невербального спілкування.

Теоретичний аналіз поняття «комунікативна компетентність» дає змогу виокремити два підходи до її визначення. Згідно першого підходу – науковці опираються на поняття «здатності» застосовувати мову в різних сферах

спілкування. Так вони в понятті «комунікативна компетентність» виділяють такі особливості: комунікативна компетентність є інтелектуальною здібністю індивіда, що є складним набутим умінням людини, сформованим в певному мовному середовищі у процесі природного пристосування до життя або за допомогою спеціального навчання; комунікативна компетентність є ланкою мовного компонента, тобто мовленнєвою діяльністю.

Згідно з другим підходом – науковці опираються на поняття «знання, уміння, навички»: знання про мову, навички й уміння застосовувати їх в різних ситуаціях спілкування; знання, уміння й навички, необхідні для розуміння партнера під час спілкування та здатність використовувати мову відповідну цілям, сферам та ситуаціям спілкування.

Поняття компетентності являє собою здатність особистості ефективно та творчо використовувати знання та навички в міжособистісних стосунках, ситуаціях, пов'язаних із взаємодією з іншими людьми в соціальному контексті, а також у професійних ситуаціях.

Керівнику закладу дошкільної освіти важливо не лише мати необхідний обсяг знань, а й вміти швидко та мобільно реагувати на зміни, вміти ефективно комунікувати та орієнтуватися в інформаційному просторі, мати здатність постійно вчитися та відповідати потребам сьогодення.

Законодавство України про дошкільну освіту базується на Конституції України і складається з Закону України «Про освіту», ЗУ «Про дошкільну освіту», інших нормативно-правових актів та міжнародних договорів України.

Мовою дошкільної освіти є державна мова, яка визначається ЗУ «Про забезпечення функціонування української мови як державної» та ЗУ «Про освіту».

Згідно з ЗУ «Про дошкільну освіту» заклад дошкільної освіти – навчальний заклад, що забезпечує реалізацію права дитини на здобуття дошкільної освіти, її фізичний, розумовий і духовний розвиток, соціальну адаптацію та готовність продовжувати освіту. Одним з завдань дошкільної

освіти є виховання у дітей любові до України, шанобливого ставлення до родини, поваги до державної мови.

Керівником закладу дошкільної освіти згідно з ЗУ «Про дошкільну освіту» може бути особа, яка є громадянином України, вільно володіє державною мовою, має вищу освіту (для директорів державних, комунальних закладів дошкільної освіти – вищу педагогічну освіту), стаж педагогічної та (або) науково-педагогічної роботи не менше трьох років (крім керівників приватних, корпоративних закладів освіти), організаторські здібності, стан фізичного і психічного здоров'я, що не перешкоджає виконанню професійних обов'язків [55].

В професійному стандарті «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» визначено перелік загальних компетентностей, якими повинен володіти менеджер ЗДО:

1) громадянська (вміти діяти відповідно до ситуації та свідомо приймати рішення; виконувати свої права і обов'язки як громадянин, розуміти відповідальність перед суспільством);

2) соціальна (здатність до ефективної комунікації і міжособистісної взаємодії, роботи в команді, спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня);

3) культурна (розуміти, цінувати й поважати багатоманітність і мультикультурність у суспільстві, мати хист до творчого самовираження);

4) цифрова (вміти користуватись цифровими технологіями і ресурсами, використовувати цифрове освітнє середовище у професійній діяльності);

5) підприємницька (здатність до генерування нових ідей, виявлення ініціативи та підприємливості);

6) етична (діяти в межах рівня професійної підготовки на основі етичних мотивів, доброчесності, соціальної відповідальності) [48].

Професійна діяльність керівника ЗДО передбачає управлінську, організаційну та іншу діяльність передбачену трудовим договором та посадовою інструкцією.

Проаналізувавши наукову літературу, можна стверджувати, що суть комунікативної компетентності керівника закладу дошкільної освіти полягає у його здатності до професійного спілкування і комунікації з усіма учасниками освітнього процесу, а також з керівниками інших закладів освіти, з органами влади, організаціями, громадськістю під час виконання управлінських і педагогічних функцій. Учасниками освітнього процесу у сфері дошкільної освіти згідно з ЗУ «Про дошкільну освіту» є педагогічні працівники (вихователі-методисти, вихователі, асистенти вихователів, практичні психологи, інструктори з фізкультури, музичні керівники, вчителі усіх спеціальностей (вчитель-логопед та інші), керівники гуртків та секцій); помічники вихователів та няні; медичні працівники; батьки або особи, які їх замінюють; асистенти дітей з особливими потребами; діти дошкільного віку, вихованці, учні.

Під час професійної діяльності керівник закладу дошкільної освіти виконує наступні функції:

- 1) організаційну: організація здорового, безпечного, розвивального, інклюзивного освітнього середовища;
- 2) управлінську (ефективна комунікація з учасниками освітнього процесу та органами влади);
- 3) безперервний особистісний та професійний розвиток (ефективна комунікація з використанням цифрових технологій);
- 4) лідерство і партнерська взаємодія (ефективне врегулювання конфліктів, саморегуляція та толерантність);
- 5) стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти (стратегічна комунікація - здійснювати професійну діяльність державною мовою; представляти інтереси ЗДО у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними і фізичними особами).

Керівник закладу дошкільної освіти під час виконання комунікативної функції повинен знати:

- 1) основи та техніки ефективних комунікацій, антикризові комунікації;

- 2) інформаційний простір та канали комунікації;
- 3) основи комунікації та партнерської взаємодії з батьками.

Керівник ЗДО під час виконання комунікативної функції повинен уміти:

- 1) організувати та здійснювати комунікацію, використовувати техніки ефективних комунікацій, антикризові комунікації;
- 2) обирати та використовувати оптимальні канали комунікації в залежності від її цілей;
- 3) комунікувати з батьками, як з рівноправними учасниками освітнього процесу;
- 4) організувати та здійснювати ефективні комунікацію з органами місцевої влади у сфері освіти[48].

Аналіз структури комунікативної компетентності розглянута в роботах українських та зарубіжних науковців. Існує два підходи до визначення її структури. Згідно першого підходу науковці в структурі комунікативної компетенції визначають «блоки-аспекти»: гностичний, когнітивний, емоційний; когнітивний, діяльнісний, особистісний. Згідно другого підходу науковці розглядають структуру через перелік складових комунікативної компетенції: лінгвістична, соціально-психологічна та рефлексивна [31, с. 9].

В науковій літературі також наведено наступні п'ять компонентів структури комунікативної компетентності: індивідуально-особистісний (включає в себе емоційну, вербально-логічну, рефлексивну складову комунікативної компетентності), мовленнєвий (лінгвістичну, мовленнєву складову), інтерактивно-практичний (інтерактивну, соціально-комунікативну, технічну складову), полікультурний (соціокультурну, соціолінгвістичну складову), предметно-інформаційний предметно-змістову, інформаційну складову комунікативної компетентності [59, с. 56].

Під час виконання професійних функцій керівник ЗДО більшість робочого часу витрачає на спілкування з іншими людьми - вирішує

управлінські завдання, у співпраці з керівництвом, педагогічним колективом, батьками, користувачами освітніх послуг, громадськістю.

Вміння красиво та переконливо висловлювати свою думку є дуже важливим для керівника, адже він представляє інтереси закладу дошкільної освіти. Вміле володіння мовою впливає на співрозмовника та дає можливість отримати бажане.

Активні зміни в соціально-економічних і духовних процесах, що протікають під час науково-технічної та інформаційної модифікації в усьому світі, спонукає менеджерів ЗДО вміло підбирати такі форми ділового спілкування, які гарантували б йому найкращий результат для забезпечення ефективної діяльності закладу. Адже змістом діяльності менеджера є спілкування, яке здійснюється в інтересах організації. Під час спілкування застосовувати вербальні і невербальні засоби комунікації.

Вербальні комунікації є частиною роботи менеджерів. Вербальне спілкування - усне, мовленнєве спілкування, під час якої співрозмовники обмінюються висловлюваннями на певну тему. За допомогою мови відбувається кодування (комунікант кодує в процесі мовлення) та декодування (реципієнт декодує надану інформацію в процесі слухання) інформації.

Під час мовленнєвого спілкування керівник повинен дотримуватись певних правил:

1) висловлення повинні містити рівень інформації необхідний для виконання певних комунікаційних цілей; надмірна інформація може ввести в оману, викликати запитання та роздуми, які не стосуються даної задачі;

2) твердження повинні бути правдивими, не потрібно казати те, що не має вагомої причини;

3) висловлення повинні бути актуальними, відповідати предмету розмови;

4) твердження мають бути чіткими, потрібно уникати двозначності, зайвого багатослів'я.

Невербальна комунікація – використання немовних засобів для створення та передавання інформації.

Повний список кодів невербальної комунікації включає:

- 1) кінесику – код жестів і рухів;
- 2) фізіогноміку – зовнішність;
- 3) голосові ефекти – сміх, кашель, крик, тощо;
- 4) проксеміку – сприйняття та використання простору як засобу комунікації;
- 5) такесику – сприйняття та використання дотику як засобу спілкування;
- 6) хронеміку – сприйняття, використання і структурування часу як комунікації;
- 7) предмети та атрибути середовища, що впливають на зміст вербальної комунікації або частково визначають соціальну поведінку мовця [58].

Невербальна комунікація, відома як «мова жестів». Включає форми самовираження, які не гуртуються на словах та інших мовних символах, а проявляються через міміку (вираз обличчя, яке виражає здивування, байдужість, страх, радість, гнів, спокій, задоволення, та інше), жести (рухи, виконанні переважно руками, іноді ногами), пози (манера триматись, вона символізує соціальний стан або певну ситуацію, в якій знаходиться людина), умовні сигнали (система передавання інформації за допомогою жестів, зрозумілих певному колу людей). Під час такого спілкування відбувається обмін інформацією, формування власного іміджу, думки партнера, вплив на нього без використання мовних засобів. Менеджер повинен правильно вміти тлумачити підсвідомі сигнали співрозмовника, а також бути стриманим, адже його надмірне жестикулювання може виявити дійсне розуміння проблеми, про яке співрозмовнику не варто знати.

Комунікація є частиною діяльності менеджера, яке здійснюється в інтересах закладу дошкільної освіти. Він постійно співпрацює з багатьма

людьми в установі та за її межами. Тому для забезпечення ефективної діяльності йому необхідно у процесі управління намагатися контролювати зовнішні прояви власних емоцій і правильно інтерпретувати міміку, пози, жести співрозмовника, доповнюючи вербальну інформацію невербальною.

У професійному стандарті «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» прописані компетентності, якими повинен володіти керівник, в тому числі:

1) здатність до ефективної комунікації і міжособистісної взаємодії, роботи в команді, спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня;

2) здатність до впевненого і критичного використання цифрових технологій і ресурсів, цифрового освітнього середовища у професійній діяльності, повсякденному житті, комунікації [48].

Невміння керівника спілкуватися з оточуючими є однією з головних перешкод закладу освіти на шляху до успішної діяльності.

Вміння керівника спілкуватися зі своїм колективом, його особистісні якості та здібності, теоретична та практична готовність до управлінської діяльності визначає рівень професіоналізму менеджера. Тобто, комунікативна компетентність є важливою складовою професійної діяльності менеджера закладу дошкільної освіти.

На нашу думку «Комунікативна компетентність менеджера закладу дошкільної освіти» – це вміння формулювати і підтримувати спілкування з персоналом закладу дошкільної освіти, іншими учасниками освітнього процесу, діловими партнерами, батьками дітей, розуміти та бути зрозумілим, вміти доносити свою думку співрозмовнику (партнеру по спілкуванню) використовуючи певний комплекс знань, умінь та навичок для забезпечення продуктивного спілкування.

Комунікативна компетентність будується на поєднанні відповідних пізнавальних і практичних навичок (міжособистісні взаємодії, розвиток культури спілкування, комунікативна креативність), знань, емоцій, які

забезпечують продуктивну співпрацю між партнерами, у групі та колективі, дозволяють виконувати відповідні функції та професійні завдання (вміти конструктивно вирішувати конфлікти, досягати консенсусу, ставити цілі, підтримувати стосунки з іншими), уміння спілкуватись з іншими.

Володіння комунікативною компетентністю є важливим для розвитку високоорганізованих стосунків у сфері міжособистісних взаємодій. В процесі реалізації комунікативної компетентності у взаємодії як визначального компонента професійної компетентності забезпечується виконання керівником визначених фахом функцій.

## **1.2. Управління розвитком комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти як управлінська та педагогічна проблема**

Заклад дошкільної освіти є відкритою педагогічною системою і для успішної її діяльності керівнику необхідно вміти ефективно нею управляти, якісно використовуючи свої компетентності, в тому числі комунікативну компетентність.

Проблема комунікативної компетентності фахівця відображається в працях вітчизняних (Т. Єжижанська) та зарубіжних (Е. Берн) науковців. Дослідженням розвитку комунікативної компетентності педагогів займались Н. Ашиток, М. Васильєва, Н. Волкова, Г. Дегтярьова, І. Когут. Дослідженням розвитку комунікативної компетентності управлінців займались Н. Ларіна, Л. Пашко, Г. Філь.

Комунікація - процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Для ефективної комунікації необхідно, щоб інформація при передачі зберегла своє значення наближене до первинного. Керівник закладу дошкільної освіти під час виконання своїх функцій використовує комунікативну компетентність у процесі передачі інформації своїм колегам та підлеглим при обговоренні на зборах, засіданнях, в телефонних розмовах, написанні службових звітів та інше.

Інформація – сукупність повідомлень, що відображають певні явища, події.

Інформацію класифікують за певними ознаками:

1) за повнотою охоплення явищ: повна (всебічно розкриває сутність явищ), часткова (відображає певну сторону явища, не даючи повної характеристики), надлишкова (включає дані не потрібні в конкретній ситуації);

2) за періодом дії: разова, періодична, довгострокова;

3) за змістом: адміністративна, фінансова, технологічна, довідкова;

4) за рівнем достовірності: достовірна (правдиво і об'єктивно характеризує явище) і недостовірна ( сумнівне походження, потребує перевірки).

Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна і доречна. Достовірна інформація є цінною для керівника, вона повинна відображати реальну дійсність. Своєчасність - важливим для керівника є отримання інформації вчасно. Інформація повинна бути повною, щоб бути корисною для керівника в процесі прийняття управлінських рішень.

Види комунікації:

1) комунікації між закладом освіти і середовищем (у відносинах із громадськістю важливе значення має «імідж» організації на різних рівнях (місцевому, загальнонаціональному); у відносинах з органами влади, державного управління і профспілками надають відповідну звітність);

2) міжрівневі комунікації в закладі освіти (вертикальна комунікація - всередині закладу з рівня на рівень);

3) комунікація між керівником і підлеглими (у визначенні завдань, пріоритетів та очікуваних результатів; участь підрозділі у вирішенні завдань; збирання інформації про проблеми або пропозиції, ідеї, тощо);

4) комунікація між керівником і робочою групою;

4) комунікація між різними відділами (горизонтальний обмін інформацією);

5) формальні (офіційна інформація) і неформальні (поширення чуток) комунікації.

Міжособистісні комунікації бувають усними і письмовими. Усна комунікація відбувається під час дискусій, телефонних розмов, або один-на-один зі співрозмовником.

Усне спілкування відбувається в групових дискусіях віч-на-віч.

Дискусії, телефонні розмови тощо, в яких використовується розмовна мова щоб завантажити вміст. Згідно з дослідженнями більшість керівників витрачають 50-90% свого часу на спілкування з людьми.

Письмова комунікація включає записки, листи, звіти та інші документи необхідні для вирішення управлінських завдань.

Комунікаційний процес - процес обміном інформацією метою якого є вирішення певних задач. Існують певні чинники які можуть вплинути та перервати ефективний комунікативний процес. Ці чинники поділяють на два види: індивідуальні бар'єри та організаційні бар'єри. Індивідуальні бар'єри включають: погане вміння слухати, суперечливість або невідповідність сигналів; довіру до джерела інформації; змушування до комунікації; упередження до чогось. Організаційні бар'єри включають: різне сприйняття; статус або владні відмінності; семантика; перешкоди; перевантаження [51].

Науковці комунікацію ототожнюють з поняттям спілкування. Сучасні вчені розглядають комунікацію як різновид діяльності, і виділяють ділове, професійне і педагогічне спілкування.

Педагогічний підхід до вивчення проблеми спілкування спирається на зовнішні способи спілкування такі як: моральні, естетичні, технологічні способи ефективного професійного спілкування включаючи психологічні процеси та закономірності розвитку міжособистісних взаємин та технологій цілеспрямованого формування [4, с 29].

Методологічну основу процесу розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти складають наступні

підходи: компетентнісний, особистісно-орієнтований, системний, діяльнісний.

Сутність компетентнісного підходу у розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти полягає у розвитку компетентності, умінь налагоджувати ефективну комунікацію у професійній діяльності. Яке забезпечується через можливість особистості самостійно приймати рішення в різних проблемних ситуаціях спираючись на певні знання. Тобто не лише володіти певними професійними знаннями, а й вміти їх використовувати. Використання компетентнісного підходу обумовлена окресленою метою - розвитком комунікативної компетентності, що включає в себе не окремі компоненти (теоретичні знання, практичні уміння, особистісні характеристики), а сукупність всіх структурних компонентів (лінгвістична, соціально-психологічна та рефлексивна).

Особистісно-орієнтовний підхід у розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти дозволяє врахувати індивідуальні особливості людини, якості, схильності та його здібності для кращого і ефективнішого його розвитку. Орієнтація на особистість у процесі розвитку комунікативної компетентності менеджера спрямована на особистісний потенціал, ініціативність, на розвиток у нього здатності адаптуватись у складних соціальних і професійних умовах з урахуванням психологічних, пізнавальних та вікових особливостей, потреб, рівня підготовки. Даний підхід передбачає розвиток індивідуальних особливостей менеджера (саморозвиток, самоосвіта).

Сутність діяльнісного підходу розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти полягає у тому, що зміст розвитку комунікативної компетентності менеджера повинен бути відповідним до змісту управлінської діяльності, реалізовувати функції в процесі професійної діяльності під час взаємодії з різними учасниками процесу освіти.

Сутність системного підходу полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними. Тобто

системний підхід дозволить розглянути процес розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти як складну систему з її структурою, принципами, закономірностями та дає можливість прогнозувати розвиток комунікативної компетентності в певних умовах.

Внесок у вивчення проблеми спілкування зробили спеціалісти з менеджменту, які описали процес комунікації як засіб підвищення ефективності управління. Вони виділяють бар'єри в діловому та міжособистісному спілкуванні й пропонують способи їх подолання. Поняття спілкування розуміють як сукупність зв'язків і взаємодій індивідів, груп, спільнот, під час яких відбувається обмін інформацією, досвідом, уміннями, навичками й результатами діяльності. В процесі ділового спілкування, якщо співрозмовники прагнуть до продуктивного співробітництва і можуть доносити свою думку один одному, між людьми встановлюється контакт [4, с. 13].

У науковій літературі наведено, що спілкування формує умови для розвитку особистості суб'єктів спілкування, попереджує виникнення конфліктів та психологічних бар'єрів.

У словнику української мови наводиться наступне визначення поняттю «розвиток» - процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого; ступінь освіченості, культурності, розумової, духовної зрілості» [61, с. 631].

У словнику української мови наводиться наступне визначення поняттю «управляти» - спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось, керувати; спрямовувати хід якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого небудь» [62, с. 469].

Д. Дзвінчук надає таке визначення «управління як поняття, що характеризує впорядкування взаємодії певної множини елементів або складових природи, суспільства, самої людини. Тобто, управління - це структура й функції з упорядкування, збереження і цілеспрямованого розвитку системи. Це унормовуючий процес, що підтримує систему в

наперед заданому якісному й кількісному стані або переводить її в новий» [18, с. 18].

Проаналізувавши науково-методичну літературу, ми прийшли до висновку, що сутність поняття управління розвитком комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти полягає у процесі планомірної цілеспрямованої діяльності направленої на покращення вміння формулювати і підтримувати спілкування з персоналом закладу дошкільної освіти, іншими учасниками освітнього процесу, діловими партнерами, батьками дітей, розуміти та бути зрозумілим, вміти доносити свою думку співрозмовнику (партнеру по спілкуванню) використовуючи певний комплекс знань, умінь та навичок для забезпечення продуктивного спілкування.

### **Висновки до розділу 1**

Проведений аналіз наукової літератури показав що немає єдиного підходу до визначення поняття «компетентність». Науковці пропонують таке визначення «компетентність» - не лише сукупність знань, умінь і навичок, а ще й здатність особистості до правильного їх застосування в певний час, відповідно до ситуації.

Комунікація «communication» - акт спілкування, обговорення.

Комунікативна компетентність є професійною компетентністю керівника і однією з умов розвитку освіти. Але єдиного розуміння та чіткої структури комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти в науковій літературі не наведено, що дає можливість для подальшого його дослідження.

На нашу думку «Комунікативна компетентність менеджера закладу дошкільної освіти» – це вміння формулювати і підтримувати спілкування з персоналом закладу дошкільної освіти, іншими учасниками освітнього процесу, діловими партнерами, батьками дітей, розуміти та бути зрозумілим, вміти доносити свою думку співрозмовнику (партнеру по спілкуванню)

використовуючи певний комплекс знань, умінь та навичок для забезпечення продуктивного спілкування.

Аналіз структури комунікативної компетентності розглянута в роботах українських та зарубіжних науковців. Існує два підходи до визначення її структури. Згідно першого підходу науковці в структурі комунікативної компетенції визначають «блоки-аспекти»: гностичний, когнітивний, емоційний; когнітивний, діяльнісний, особистісний. Згідно другого підходу науковці розглядають структуру через перелік складових комунікативної компетенції: лінгвістична, соціально-психологічна та рефлексивна.

Внесок у вивчення проблеми спілкування зробили спеціалісти з менеджменту, які описали процес комунікації як засіб підвищення ефективності управління.

Дослідженням розвитку комунікативної компетентності педагогів займалися Н. Ашиток, М. Васильєва, Н. Волкова, Г. Дегтярьова, І. Когут. Дослідженням розвитку комунікативної компетентності управлінців займалися Н. Ларіна, Л. Пашко, Г. Філь.

Проаналізувавши науково-методичну літературу, ми прийшли до висновку, що сутність поняття управління розвитком комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти полягає у процесі планомірної цілеспрямованої діяльності направленої на покращення вміння формулювати і підтримувати спілкування з персоналом закладу дошкільної освіти, іншими учасниками освітнього процесу, діловими партнерами, батьками дітей, розуміти та бути зрозумілим, вміти доносити свою думку співрозмовнику (партнеру по спілкуванню) використовуючи певний комплекс знань, умінь та навичок для забезпечення продуктивного спілкування.

## **РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

### **2.1. Критерії, показники та рівні розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти**

У своїй роботі менеджер використовує професійні знання та вміння в галузі педагогіки та управління, економіки, соціології, психології та інші. Від

професійної роботи керівника залежить успішний розвиток закладу дошкільної освіти, його конкурентоспроможності та авторитет.

В сьогоденнішніх умовах керівник закладу дошкільної освіти має постійно підвищувати управлінську компетентність, складовою якої є комунікативна компетентність.

Комунікативна компетентність керівника являє собою здатність встановлювати та підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, вона є ключовою компетентністю фахівця і відіграє важливу роль у професійних відносинах.

Щоб краще керувати, керівник закладу дошкільної освіти повинен володіти: високим рівнем красномовства, емпатії та комунікабельності; організаційними та логічними здібностями; високими морально-вольовими характеристиками; мати достатні знання сучасної аудіо та комп'ютерної техніки; здатність приймати управлінські рішення; розвинені вміння та навички виконання основних управлінських ідей; демократичний стиль управління [53].

Термін критерій з грецької мови перекладається як засіб, переконання, мірило. Під поняттям критерій слід розуміти показники, які застосовуються для оцінки.

У словнику української мови надано таке визначення терміну показник - свідчення, доказ, ознака чого небудь; наочні дані про результати якоїсь роботи, якогось процесу [60, с. 10].

Рівень - ступінь якості, величина і т. ін., досягнуті у чому-небудь [61, с. 547].

В. Гаркуша пропонує такі критерії комунікативної компетентності:

- 1) когнітивний;
- 2) емоційно-ціннісний;
- 3) поведінково-регулятивний [10, с. 18].

Показником когнітивного критерію є наявність знань, необхідних під час професійного спілкування, вміння висловлювати власні думки, володіння державною мовою - мовна компетентність.

Емоційно-ціннісний критерій комунікативної компетентності включає такі показники, як: поважне ставлення до співрозмовника та його думки, дотримання правил спілкування (керівник є взірцем для учасників педагогічної взаємодії); готовність до встановлення емоційного контакту зі співрозмовником; адекватність емоційних реакцій у спілкуванні; отримання задоволення від спілкування.

Поведінково-регулятивний критерій комунікативної компетентності проявляється у вміння слухати іншого і грамотно дискутувати; висловлювати та відстоювати власну думку; володіння вербальними й невербальними засобами комунікації, спроможність вирішувати професійні завдання за допомогою комунікації.

Визначені критерії та їх показники дають можливість виділити три рівні сформованості комунікативної компетентності:

1) низький рівень - характеризується слабкими навичками практичного застосування мовної системи, неповним володінням комунікативною діяльністю, невміння використовувати соціокультурну та діалектичну інформацію в ситуаціях спілкування;

2) середній рівень - характеризується достатніми навичками практичного застосування мовної системи, частковим володінням комунікативною діяльністю, здатністю використовувати соціокультурну та діалектичну інформацію в ситуаціях спілкування;

3) високий рівень - характеризується високими навичками практичного застосування мовної системи, повним володінням комунікативною діяльністю, здатністю до творчого використання соціокультурної та діалектичної інформації в ситуаціях спілкування.

У процесі швидкого розвитку сучасної освіти важливим є безперервний розвиток професійних компетентностей керівника, які

виступають однією з умов його готовності до вирішення професійних завдань. Підвищення рівня розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти за визначеними критеріями комунікативної компетентності: когнітивний; емоційно-ціннісний; поведінково-регулятивний дають можливість керівнику більш успішно управляти закладом освіти. Результат діяльності роботи керівника залежить від його індивідуальної траєкторії розвитку комунікативної компетентності.

## **2.2. Опис та обґрунтування вибору методик емпіричного дослідження стану розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти**

Під час проведення емпіричного дослідження було використано сукупність теоретичних методів: аналіз і синтез для обробки науково-методичної літератури; систематизація, порівняння та класифікація для з'ясування теоретичного стану проблеми; узагальнення для формулювання висновків.

Важливим методом дослідження є соціологічні методи - опитування. Методами збору інформації виступають бесіди, інтерв'ю і опитування. Вони можуть проводитись в усній і письмовій формі.

Анкетування є досить ефективним методом дослідження, так як забезпечує масове збирання матеріалу за допомогою анкет. Анкетування є письмовим видом опитування, респонденти дають письмово відповіді на запитання надані в анкеті (заповнюють бланки анкет). Якщо бесіду і інтерв'ю можна назвати особистим опитуванням, то анкетування являється заочним опитуванням. Анкетування в порівнянні з бесідою, забезпечує більш надійну логічну структуру, яка не змінюється в процесі опитування. В даному методі є багато переваг, одна з яких, можливість отримання інформації від великої групи людей за відносно короткий час.

Анкети бувають двох типів: відкриті і закриті. У відкритих анкетах варіанти відповіді на запитання є не обмеженими, в той час як, у закритих анкетах (у бланку відповіді) наведено перелік варіантів запропонованих відповідей на запитання. Закриті анкети використовують для отримання більш точних даних, адже отримані відповіді легше порівняти та статистично опрацювати. Опитування, як і бесіда та інтерв'ю, складається з переліку питань (анкета). Під час розробки анкет необхідно:

- 1) визначити тип інформації, що збирається;
- 2) окреслити рекомендовані запитання;
- 3) розробка першого варіанту опитувальника і його перевірка через проведення пробного дослідження;
- 4) правка опитувальника і його редагування.

Метод тестування використовують для визначення певних якостей особистості, а також рівня їх прояву за допомогою тестів (запитань, завдань, ситуацій, тощо). Тестування являє собою психологічну діагностику з використанням стандартних питань і завдань, які оцінюються за певною шкалою. Тест дозволяє із заданим ступенем вірогідності визначити актуальний на даний час рівень знань, вмінь і навичок людини, стійкі риси поведінки. Тести дозволяють якісно та кількісно оцінювати виміряні характеристики. Існують різні види тестів: інтелекту, особистісні, досягнень, проєктивні та інші.

Тестування є невід'ємною частиною управління розвитком особистості, що включає планомірне самопізнання та самооцінку будь-яким учасником педагогічного процесу власної роботи чи розвитку якостей.

Використання тестів допомагають:

- 1) об'єктивно оцінювати особисті та професійні якості, відносини з різними людьми;
- 2) подолати хибні стереотипи сприйняття себе та інших;

3) адаптувати свою поведінку для успішного досягнення особистих і професійних цілей;

4) приймати обґрунтовані професійні рішення та визначати можливості професійного зростання.

З метою виявлення рівня розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти було проведено емпіричне дослідження, у якому прийняли участь 24 респонденти.

Дослідження проводилось у місті Подільськ Одеської області. В дослідженні прийняли участь керівники та вихователі – методисти закладів дошкільної освіти:

1) заклад дошкільної освіти (ясла - садок) № 1 «Берізка» Подільської міської ради Одеської області;

2) заклад дошкільної освіти (ясла - садок) № 2 «Світлячок» Подільської міської ради Одеської області;

3) заклад дошкільної освіти (ясла - садок) № 3 «Сонечко» Подільської міської ради Одеської області;

4) заклад дошкільної освіти (ясла - садок) № 4 «Ластівка» Подільської міської ради Одеської області;

5) заклад дошкільної освіти (ясла - садок) № 5 «Колобок» Подільської міської ради Одеської області;

6) заклад дошкільної освіти (ясла - садок) № 6 «Дюймовочка» Подільської міської ради Одеської області;

7) заклад дошкільної освіти (ясла - садок) № 7 «Дзвіночок» Подільської міської ради Одеської області;

8) заклад дошкільної освіти (ясла - садок) № 8 «Золотий ключик» Подільської міської ради Одеської області;

9) заклад дошкільної освіти (ясла - садок) № 10 «Зірочка» Подільської міської ради Одеської області;

10) заклад дошкільної освіти (ясла - садок) № 11 «Перлинка» Подільської міської ради Одеської області;

11) заклад дошкільної освіти (ясла - садок) № 13 «Вишенька» Подільської міської ради Одеської області;

12) заклад дошкільної освіти (ясла - садок) № 14 «Колосок» Подільської міської ради Одеської області.

У процесі управління закладом дошкільної освіти керівник повинен правильно вести, оформлювати та зберігати документи; дотримуватись етичних і моральних норм у взаємодії з колегами та партнерами. Керівнику необхідно вміти організувати колектив та забезпечити плідну без конфлікту атмосферу в ньому.

Під час проведення емпіричного дослідження для визначення динаміки сформованості комунікативної компетентності керівників закладу дошкільної освіти за визначеними критеріями (когнітивний, емоційно-ціннісний та поведінково-регулятивний), які аналізувались на трьох рівнях (високому, середньому, низькому) було здійснено добір методик дослідження до кожного показника.

У ході дослідження нами було використані такі методики:

- 1) опитувальник діагностики доброзичливості (за шкалою Кемпбелла)
- 2) опитувальник оцінки самоконтролю в спілкуванні (М. Шнайдер);
- 3) Тест з оцінювання рівня володіння державною мовою (тести розроблені на основі ЗНО онлайн 2021 року з української мови - основна сесія).

Опитувальник діагностики доброзичливості (за шкалою Кемпбелла) ми використали з метою діагностування рівня доброзичливого ставлення керівника до людей.

В тлумачному словнику української мови наведене таке визначення слова «доброзичливий» - який виражає добре ставлення, прихильність, приязнь і т. ін.; в основі якого лежить бажання зробити кому-небудь добро, принести користь і т. ін.

Керівник виступає прикладом для колег, батьків та вихованців закладу дошкільної освіти, тому під час взаємодії йому необхідно дотримуватись

поваги і доброзичливості до співрозмовника. Керівник повинен бути авторитетом для них, в цьому йому допоможе дотримання певних принципів: чесність, добросовісність, повага до людей, глибокі знання своєї справи.

Доброзичливість є складовою комунікативної компетентності особистості. Доброзичливість являє собою можливість людини виражати сукупність позитивних якостей особистості: проявляти дружню прихильність, співчуття, ділитись з іншими людьми своєю добротою. Особа, яка під час спілкування проявляє доброзичливе ставлення до партнера, викликає у співрозмовника позитивне ставлення до себе.

Доброзичливе ставлення до співрозмовника - прояв поваги оратора до адресата, з дотриманням певних моральних норм особистості, через вираження ввічливості з урахуванням його віку, службового чи соціального статусу, тощо.

У культурі спілкування закладені основи доброзичливого ставлення однієї людини до іншої, так на початку нашої розмови ми вітаємо один одного словами «Здрастуйте!» (бажаючи здоров'я) та «Доброго ранку» (бажаючи добра).

Прояв доброзичливого ставлення до співрозмовника допомагає керівнику у знаходженні взаєморозуміння з різними людьми, що в своє чергу надає йому можливість отримувати певну допомогу і підтримку, знаходити рішення в складних ситуаціях. А також побудувати цікаву, приємну розмову.

На думку вчених (Л. Ємельяненко, В. Петюх, Л. Торгова, А. Гриненко) «... метод доброзичливості, чи емпатії, розвитку здатності до співпереживання та співчуття до інших людей, до розуміння їхнього внутрішнього стану припускає вираження необхідного співчуття товаришеві по роботі, готовність надавати йому практичну підтримку» є одним з інструментів профілактики й запобігання конфліктам [38].

Ми використали опитувальник оцінки самоконтролю в спілкуванні (М. Шнайдер) з метою виявлення рівня володіння самоконтролем керівника під час спілкування.

Освітня сфера швидко розвивається під впливом зовнішніх факторів. Керівник має швидко адаптуватись до різних ситуацій, які виникають у його професійній діяльності. У своїй роботі керівнику доводиться попереджати і розв'язувати конфліктні ситуації, контролювати емоційно-нестабільні комунікативні ситуації за власною участю і участю інших учасників освітнього процесу.

Менеджер закладу освіти повинен володіти технікою спілкування на різних рівнях взаємодії, вміти правильно та ефективно знаходити відповідні засоби комунікації, дотримуватись правил спілкування, тобто вміти прогнозувати ситуацію, підбирати стиль спілкування, стратегію і тактику комунікації.

Гідна поведінка керівника закладу дошкільної освіти в процесі спілкування зі співрозмовником у різних складних ситуаціях є прикладом для колективу закладу освіти, батьків та вихованців. Для менеджера важливо вміти знаходити підходи до кожного з ким він спілкується, правильно висловлювати свої думки. У спілкуванні дуже важливим є вміння контролювати емоції. Керівник, який під час конфліктної ситуації веде розмову спокійно, поважає й враховує потреби іншої сторони може швидше й ефективніше вирішити дану ситуацію.

Керівник під час конфліктної ситуації повинен намагатись спокійно реагувати на випадки співрозмовника, поважати його думку, вміти знаходити компроміс у складних ситуаціях.

Згідно ст. 26 Законі України «Про освіту» керівник закладу освіти здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти. Керівник є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами. Керівник повинен вільно володіти державною мовою і мати вищу освіту [56].

Тест з оцінювання рівня володіння державною мовою ми використали з метою визначення рівня володіння керівником державною мовою (лексичні,

граматичні, фонетичні, орфографічні знання). Під терміном «володіння мовою» дослідники розуміють здатність до побудови висловлювання, до розуміння мови; спілкування, слухання як особливі види мовної діяльності. Вміння відповідно до обставин користуватися мовою: висловлювати свої думки, бажання, вимоги за допомогою української мови [68].

Діагностика доброзичливості за шкалою Кемпбелла (Додаток А), використовується для визначення рівня доброзичливого відношення керівника закладу дошкільної освіти або вихователя-методиста до співрозмовника. Опитувальник включає в себе 8 пар тверджень. У кожній запропонованій парі тверджень, одне з них відображає доброзичливе ставлення до співрозмовника, інше – недоброзичливе ставлення. При проходженні опитувальника, респонденту необхідно в кожній з пар тверджень обрати те твердження з яким він найбільш згоден. Показником рівня доброзичливого відношення керівника закладу дошкільної освіти або вихователя-методиста до співрозмовника є сума балів, що відповідає кількості обраних тверджень, які відображають доброзичливе ставлення до інших людей.

Ключ до опитувальника – вибори, що відображають доброзичливе ставлення до інших людей: 1А, 2А, 3В, 4А, 5В, 6А, 7В, 8В.

Обробка та інтерпретація результатів. При збігові відповіді випробуваного з ключем нараховується 1 бал, при розбіжності – в 0 балів. Набрані бали підсумовуються і таким чином визначається показник доброзичливого ставлення до інших

4 бали і менше - низький показник доброзичливого ставлення до інших;

5-7 балів – середній показник;

8 балів – високий показник.

Оцінка самоконтролю в спілкуванні (М. Шнайдер) (Додаток Б). Тест, розроблений американським психологом М. Шнайдером, спрямований на оцінку самоконтролю в спілкуванні.

Опитувальник складається з десяти пропозицій, описують реакції на деякі ситуації спілкування. Кожне з них респондент повинен оцінити як вірне (В) або невірне (Н) стосовно себе. Якщо пропозиція здається йому вірною або переважно вірною, йому необхідно поставити поруч з її порядковим номером букву "В", якщо невірною або переважно невірною - букву "Н".

Обробка та інтерпретація результатів.

По 1 балу нараховується за відповідь "Н" на питання № 1, 5, 7 і за відповідь "В" на всі інші питання. Набрані бали підсумовуються і таким чином визначається показник самоконтролю в спілкуванні.

Якщо респондент набрав 0-3 бали, то у нього низький показник комунікативного контролю, висока імпульсивність у спілкуванні, відкритість, розкутість, поведінка мало схильна до змін в залежності від ситуації спілкування і не завжди співвідноситься з поведінкою інших людей. Його поведінка стійка, і він не вважає за потрібне змінюватися залежно від ситуацій. Він здатний до щирого саморозкриття в спілкуванні. Деякі люди можуть вважати таку людину "незручним" в спілкуванні внаслідок його пряmolінійності.

4-6 балів - середній комунікативний контроль, у спілкуванні такі люди безпосередні, щиро відносяться до інших, але стримані у своїх емоційних проявах, проте в своїй поведінці зважають на поведінку оточуючих людей.

7-10 балів - високий комунікативний контроль, респондент, який набрав дану кількість балів постійно слідкує за собою, керує виразом своїх емоцій. Він легко входить в будь-яку роль, гнучко реагує на зміну ситуації, добре відчуває і навіть в змозі передбачити враження, яке справляє на оточуючих.

Люди з високим комунікативним контролем, по Шнайдеру, постійно стежать за собою, добре знають, де і як себе вести, управляють вираженням своїх емоцій. Разом з тим у них утруднена спонтанність самовираження, вони не люблять непрогнозованих ситуацій. Їх позиція: "Я такий, який я є в даний

момент". Люди з низьким комунікативним контролем більш безпосередні і відкриті, у них більш стійке "Я", мало піддане змінам в різних ситуаціях.

Тест Оцінювання рівня володіння державною мовою включає в себе 11 питань, до кожного з яких пропонується 4 варіанти відповіді (правильна лише одна).

Респонденту при проходженні данного тесту необхідно ознайомитись з завданнями та в бланку відповідей навпроти номера завдання відзначити правильну відповідь.

Обробка та інтерпретація результатів. Вибори, що відображають правильну відповідь у завданні: 1А, 2Г, 3Г, 4В, 5А, 6Б, 7А, 8Г, 9Г, 10А, 11Б.

При збігу відповіді випробуваного з ключем нараховується 1 бал, при розбіжності – в 0 балів. Набрані бали підсумовуються, і таким чином визначається показник рівня володіння державною мовою:

5 балів і менше - низький показник;

6-9 балів - середній показник;

10 балів і більше - високий показник.

### **2.3. Результати емпіричного дослідження стану розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти**

З метою визначення рівня розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти було проведено відповідне дослідження. Проаналізовано результати дослідження за допомогою методів математичної статистики. Рівень розвитку комунікативної компетентності визначається за допомогою застосування наступних методик:

- 1) опитувальник - Діагностика доброзичливості (за шкалою Кемпбелла)
- 2) Оцінка самоконтролю в спілкуванні (М. Шнайдер);

3) Тест - Оцінювання рівня володіння державною мовою (тести розроблені на основі ЗНО онлайн 2021 року з української мови - основна сесія).

Для визначення рівня розвитку комунікативної компетентності за емоційно-ціннісним критерієм комунікативної компетентності, яка включає такі показники, як: поважне та доброзичливе ставлення до співрозмовника та його думки, ми використали опитувальник – діагностика доброзичливості за шкалою Кемпбелла (Додаток А). Дана методика дала нам можливість виявити відношення людини до співрозмовника. Визначити рівень довіри до інших людей, бажання допомагати іншим, віру в інших людей. Обробка даних діагностики надали нам наступний результат: високий рівень доброзичливості виявлено у 20,83% опитуваних ( 5 респондентів), середній рівень у 62,5% (15 респондентів), низький у 16,67% (4 респонденти).



Рис 2.1 Рівень доброзичливості керівників і вихователів методистів закладів дошкільної освіти Подільської міської ради Одеської області у %.

Результати діагностики керівників і вихователів-методистів за тестом - Оцінювання рівня володіння державною мовою представлені на рис. 2.2.

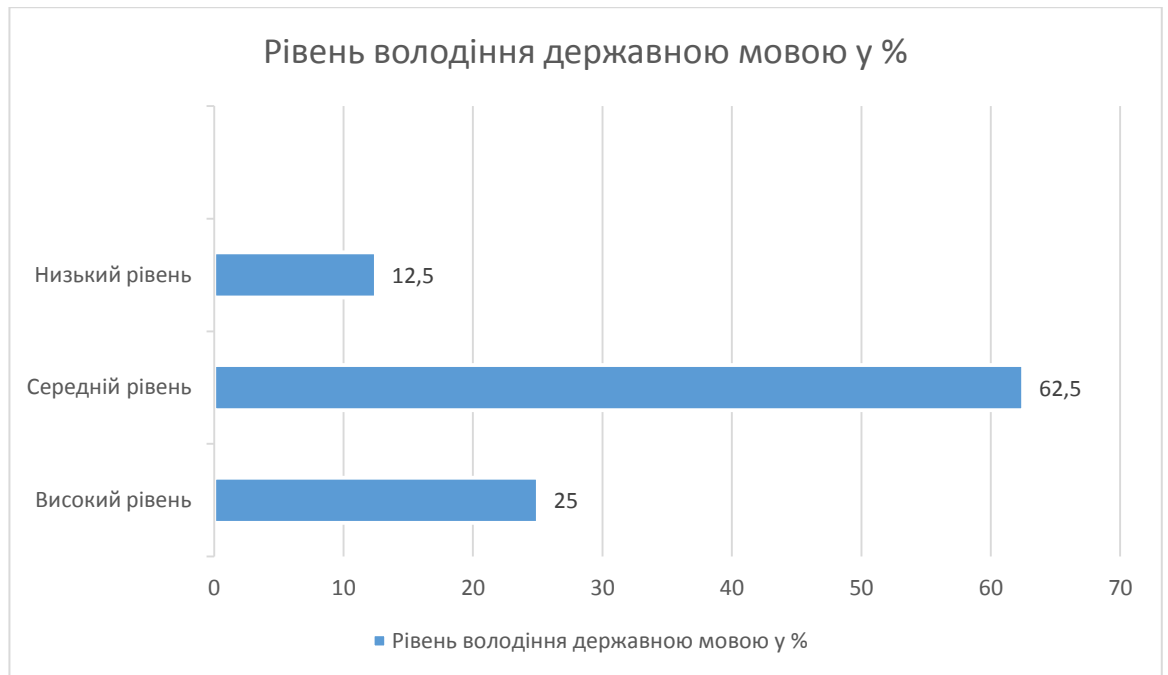


Рис. 2.2 Рівень володіння державною мовою керівників і вихователів-методистів закладів дошкільної освіти у %.

Аналізуючи дані проведеного дослідження в закладах дошкільної освіти надали нам змогу зробити наступні висновки: у керівників та вихователів-методистів закладів дошкільної освіти, які приймали участь у опитуванні, високий рівень володіння державною мовою становить - 25%, середній рівень - 62,5%, низький рівень - 12,5%.

Тест з оцінювання рівня володіння державною мовою включав в себе 11 питань з орфографії (питання № 1, 3, 4, 5, 6), фонетики (питання №2) та лексики (питання № 7, 8, 9, 10, 11). Результати тесту з кожного питання наведені у % на рис. 2.3.

Орфографія - розділ науки про мову, вивчає систему правил передавання звукової мови на письмі, а саме правопис. Орфографія містить декілька розділів в яких наведенні певні правила написання слів.

Фонетика - розділ науки про мову, який вивчає її звуковий склад.

Лексикологія – розділ науки про мову, який вивчає лексику [69].

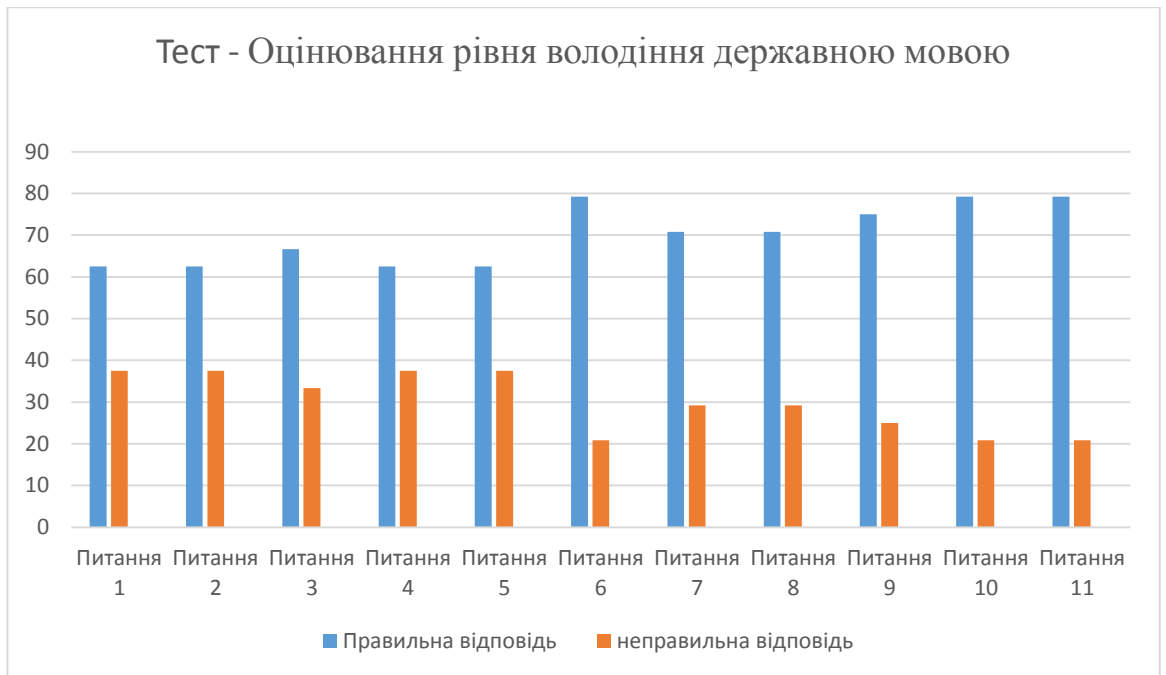


Рис. 2.3 – Графічне представлення результатів дослідження рівня володіння державною мовою керівників та вихователів-методистів з кожного питання у %.

Узагальненні результати, отримані у результаті проведеного тесту, можемо зробити наступні висновки:

1) орфографія: питання № 1 - правопис літер, що позначають ненаголошені голосні в коренях і суфіксах слів, правильні відповіді надали 62,5% респондентів; питання № 3 - правила вживання м'якого знаку, правильні відповіді надали 66,66% респондентів; питання № 4 - подвоєння букв на позначення подовжених м'яких приголосних, неправильні відповіді обрали 37,5% респондентів; питання № 5 - правопис прислівників правильні відповіді надали 62,5% респондентів; питання № 6 – правопис великої літери, правильні відповіді надали 79,2% респондентів;

2) фонетика: питання № 2 - зміни звуків, правильні відповіді надали 62,5% респондентів;

3) лексика: на питання № 7 і № 8 правильні відповіді надали 70,8% респондентів; на питання № 9 правильні відповіді надали 75% респондентів; на питання № 10 і № 11 правильні відповіді надали 79,2% респондентів.

На рис. 2.4 представлені результати діагностики за методикою оцінка самоконтролю в спілкуванні (М. Шнайдер).

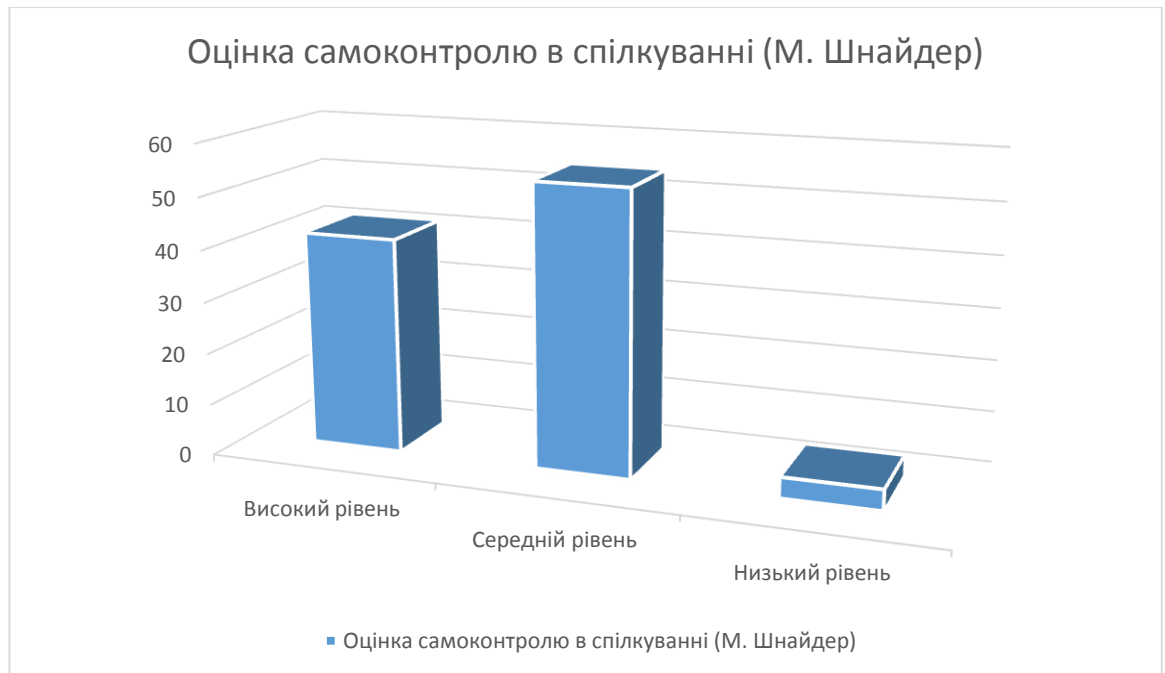


Рис. 2.4 – Оцінка самоконтролю в спілкуванні (М. Шнайдер) у %.

В результаті обробки даних, отриманих на підставі дослідження опитувальника оцінка самоконтролю в спілкуванні (М. Шнайдер) було виявлено:

1) високий рівень оцінки самоконтролю в спілкуванні отримали 41,6% респондентів (10 чол.), Вони проявляють високий рівень комунікативного контролю, постійно слідкують за собою, керують виразом своїх емоцій. Вони легко входять в будь-яку роль, гнучко реагують на зміну ситуації, добре відчують і навіть в змозі передбачити враження, яке справляють на оточуючих;

2) середній рівень оцінки самоконтролю в спілкуванні отримали 54,4% респондентів (13 чол.), У них середній комунікативний контроль, у спілкуванні безпосередні, щиро відносяться до інших, але стримані у своїх емоційних проявах, проте в своїй поведінці зважають на поведінку оточуючих людей;

3) низький рівень оцінки самоконтролю в спілкуванні отримали 4% респондентів (1 чол.). Йому притаманний низький комунікативний контроль,

висока імпульсивність у спілкуванні, відкритість, розкутість, поведінка мало схильна до змін в залежності від ситуації спілкування і не завжди співвідноситься з поведінкою інших людей. Його поведінка стійка, і він не вважає за потрібне змінюватися залежно від ситуацій. Він здатний до щирого саморозкриття в спілкуванні.

Люди з високим комунікативним контролем постійно стежать за собою, добре знають, де і як себе вести, управляють вираженням своїх емоцій. Разом з тим, у них утруднена спонтанність самовираження, вони не люблять непрогнозованих ситуацій. Їх позиція «Я такий, який є в даний момент». Люди з низьким комунікативним контролем більш безпосередні і відкриті, у них більш стійке «Я», мало піддане змінам в різних ситуаціях.

Обробивши методики, ми отримали наступні узагальнені результати рівнів (низький, середній, високий) розвитку комунікативної компетентності менеджерів закладу дошкільної освіти представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

## Рівні розвитку комунікативної компетентності менеджерів ЗДО.

№	Критеріальні характеристики	Використана методика	Низький		Середній		Високий	
			Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
1.	Когнітивний	Оцінка рівня володіння державною мовою	4	16,67	15	62,5	5	20,83
2.	Емоційно-ціннісний	Діагностика доброзичливості за Кемпбеллом	3	12,5	15	62,5	16	25
3.	Поведінково-регулятивний	Оцінка самоконтролю в спілкуванні за Шнайдером	1	4,0	13	54,4	10	41,6
	Узагальнений показник		-	11	-	59,8	-	29,2

Як ми бачимо з наведеної таблиці, за результатами досліджень проведених в закладах дошкільної освіти, високий рівень комунікативної компетентності мають 29,2% керівників і виховтелів методистів, середній - рівень - 59,8%, низький рівень - 11% респондентів.

### **Висновки до другого розділу**

Здійснено апробацію навчальних матеріалів із теми дослідження, проведено анкетування й тестування керівників і вихователів-методистів для виявлення рівня розвитку комунікативної компетентності.

Керівник повинен володіти: високим рівнем красномовства, емпатії та комунікабельності; організаційними та логічними здібностями; високими морально-вольовими характеристиками, які допоможуть йому краще керувати закладом дошкільної освіти.

Під час проведення емпіричного дослідження були визначені критерії, показники та рівні розвитку комунікативної компетентності.

Під поняттям критерій слід розуміти показники, які застосовуються для оцінки.

Гаркуша В. пропонує такі критерії комунікативної компетентності:

1) когнітивний - наявність знань, необхідних під час професійного спілкування, вміння висловлювати власні думки, мовна компетентність;

2) емоційно-ціннісний - поважне ставлення до співрозмовника та його думки, дотримуватись правил спілкування; готовність до встановлення емоційного контакту зі співрозмовником; адекватність емоційних реакцій у спілкуванні; отримання задоволення від спілкування;

3) поведінково-регулятивний - вміння слухати іншого і грамотно дискутувати; висловлювати та відстоювати власну думку; володіння вербальними й невербальними засобами комунікації, спроможність вирішувати професійні завдання за допомогою комунікації.

Визначені критерії та їх показники дозволяють виокремити три рівні сформованості комунікативної компетентності:

1) низький рівень характеризується низькими здібностями до практичного використання системи мови, неповним володінням комунікативною діяльністю;

2) середній рівень характеризується достатніми здібностями до практичного використання систем мови, частковим володінням комунікативною діяльністю;

3) високий рівень характеризується високими здібностями та вміннями до практичного використання системи мови, повним володінням комунікативною діяльністю.

Були використані наступні емпіричні методи дослідження:

1) опитувальник - Діагностика доброзичливості (за шкалою Кемпбелла);

2) Оцінка самоконтролю в спілкуванні (М. Шнайдер). Тест, розроблений американським психологом М. Шнайдером, спрямований на оцінку самоконтролю в спілкуванні.

3) тестування необхідне для визначення наявного рівня знань респондентів з державної мови - Оцінювання рівня володіння державною мовою.

За результатами досліджень проведених в закладах дошкільної освіти, високий рівень комунікативної компетентності мають 29,2% керівників і виховтелів-методистів, середній рівень - 59,8%, низький рівень - 11% респондентів.

### **РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

#### **3.1. Розробка методичного супроводу процесу розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти**

Комунікація відіграє важливу роль в менеджменті, адже саме спілкування є основою управління. Під час виконання своїх обов'язків менеджер забезпечує продуктивну роботу колективу, для цього керівнику необхідно вміти комунікувати з колективом та будувати ефективні трудові відносини з ними. У процесі роботи керівник виконує багато функцій: стратегічна, експертно-інноваційна, адміністративна (контрольна, організаційна, напрямна, кадрова, стимулююча), комунікаційна, соціальна. Комунікаційна функція керівника полягає у налагодженні внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Адже у процесі роботи керівник приділяє багато часу на проведення нарад, прийом відвідувачів, відповіді на листи і телефонні дзвінки, поширення інформації. Під час планування, організації, мотивації та керування менеджер завжди знаходиться в процесі комунікації з іншими людьми, як показано на рис. 3.1 [37].

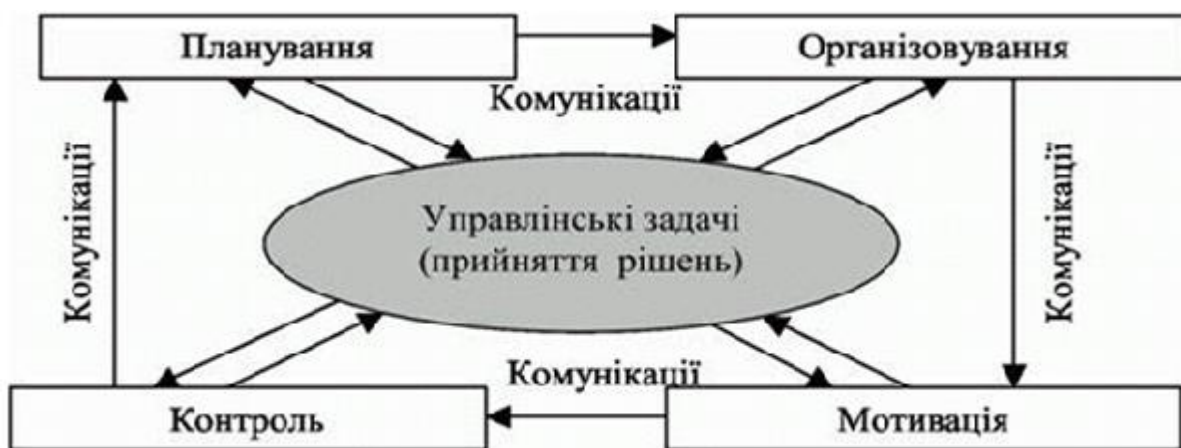


Рис. 3.1 - Місце комунікації у процесі управління.

У зв'язку з чим зростають вимоги до рівня розвитку професійних компетентностей керівників у педагогічній сфері. Комунікація є важливою складовою виконання професійних обов'язків керівника закладу дошкільної освіти. Комунікація є необхідним засобом у процесі вирішення управлінських завдань під час взаємодії з керівництвом, суспільством, педагогічним колективом, користувачами освітніх послуг.

Основними функціями комунікації є:

- 1) інформативна (обмін інформацією між людьми);
- 2) інтерактивна або спонукальна (вплив на настрій та поведінку співрозмовника);
- 3) перцептивна (сприйняття один одного в процесі спілкування, встановлення взаєморозуміння);
- 4) експресивна (сприйняття один одного в процесі спілкування, встановлення взаєморозуміння) [45].

Неефективність комунікації між людьми може бути пов'язана з повною або частковою відсутністю певного комуникативного вміння або недостатнім рівнем самоконтролю одного зі співрозмовників.

На нашу думку, розвиток комуникативної компетентності у керівників закладів дошкільної освіти забезпечується за допомогою соціально-психологічних тренінгів, тренінгів розвитку комунікації, тренінги медіації, тренінги розвитку емоційної компетентності, розв'язання проблемних

ситуацій, ділові ігри, дискусії, міні-лекції, тобто використання активних методів групової роботи.

Однозначного визначення поняття тренінг немає. На думку Ю. Ємельянов тренінг є групою методів, спрямованих на розвиток здібностей до навчання та оволодіння будь-яким видом діяльності. Під тренінгом розуміють: засіб створення умов для саморозкриття його учасників і самостійного пошуку способів вирішення власних проблем; засіб активного навчання (передача знань); тренування (набуваються нові властивості, відпрацьовуються уміння і навички); своєрідний метод дресирування (формують необхідну поведінку у тих кого навчають).

Метою тренінгу є зміна певних характеристик його учасників. Тренінг сприяє самопізнанню, саморегуляції, міжособистісній взаємодії, опануванню комунікативними і фаховими знаннями, вміннями і навичками. Соціально-психологічний тренінг є різновидом тренінгу, який використовує активні методи групової роботи з використанням психологічного впливу.

Спілкування є важливою функцією людини як у професійній, так і в інших сферах життя. Тому, комунікативні тренінги або тренінги спілкування широковідомі серед соціально-психологічних тренінгів. Метою комунікативних тренінгів є опанування знаннями, уміннями і навичками ефективного спілкування, подолання комунікативних бар'єрів, внесення коректив та формування орієнтирів, необхідних для їх реалізації в різних життєвих ситуаціях. Готовність зосередитись на співрозмовнику, визнання цінності його особистості, врахування інтересів партнерів є запорукою для успішного спілкування.

Тренінгова група - група, яка спеціально створена для досягнення певної мети у процесі спілкування. Тобто, учасники групи за допомогою ведучого вступають в спілкування направлене на досягнення певної мети та вирішення поставлених задач. Тренінгові заняття можуть бути різної тривалості від декількох годин до декількох днів.

Тренінг проводить тренер (фасилітатор), будучи учасником групи, як і всі інші учасники. Водночас він виступає каталізатором усіх процесів, що відбуваються в групі на шляху до поставленої мети тренінгу. Тренер повинен розуміти настрій кожного з учасників для ефективнішого проведення тренінгу.

Під час тренінгу застосовуються методи направлені на заохочення взаємодії учасників, а саме інтерактивні техніки. У процесі тренінгу учасники досягають результат, завдяки взаємодії всіх учасників. Тренінг орієнтований на задання запитань та пошук відповідей, він охоплює весь потенціал людини, а саме: рівень та обсяг її компетентності (соціальної, емоційної, інтелектуальної), самостійність, здатність до прийняття рішень, взаємодії, тощо [3].

Завданнями тренінгів з розвитку комунікативної компетентності є :

- 1) збільшення перспектив встановлення контакту в різних ситуаціях спілкування;
- 2) розвиток до емпатії, невербальної комунікації (розуміння міміки, мови рухів);
- 3) розвивати вміння розуміти інших людей, себе та міжособистісні стосунки;
- 4) оволодіти навичками ефективного слухання;
- 5) розвиток навичок переконання, вміння аргументувати свою точку зору, відстоювання власних інтересів;
- 6) розвиток вміння долати конфліктні ситуації;
- 7) активізація процесу самопізнання та самореалізації;
- 8) розширення творчих можливостей.

Для розвитку комунікативної компетентності можна використовувати вправи які направлені на розвиток рефлексії, емпатії, спостережливості, вміння задавати питання та слухати.

Важливою ознакою спілкування є вміння слухати партнера по спілкуванню, яке надає можливість зрозуміти його точку зору, заручитись

його підтримкою. У процесі слухання між людьми встановлюються зв'язки, взаєморозуміння, що позитивно впливає на спілкування. Вміння слухати і говорити (подавати інформацію) є умовою правильного розуміння співрозмовника.

Менеджер не тільки відправник інформації у формі рішень, а також одержувач інформації від своїх підлеглих, що наведено на рис. 3.2 [47].

Слухання - психологічний компонент вербальної комунікації, метод декодування і сприймання інформації [1, с. 72].

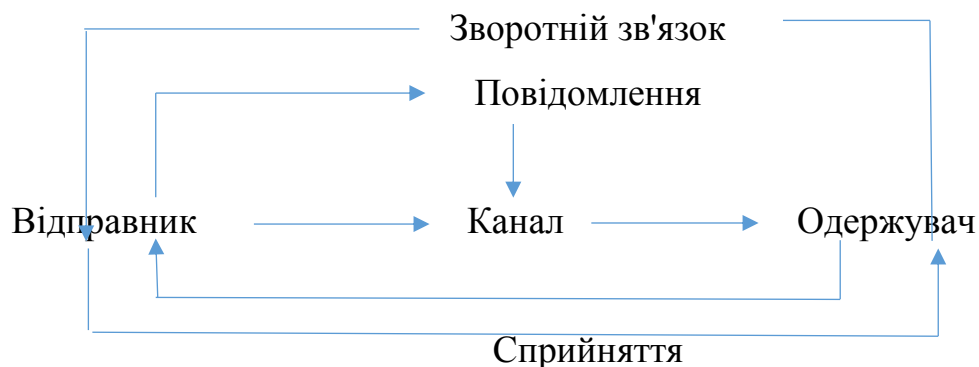


Рис. 3.2 - Комунікація як процес.

Ефективне слухання передбачає: правильне розуміння слів і почуттів мовця; зосередження на обговорюваній проблемі. Воно дає можливість усвідомити і розв'язати співрозмовникам обговорювану проблему, сформувані спільне інформаційне поле, налагодження відвертих стосунків.

Під час проведення тренінгів застосовуються вправи і кейси направленні на розвиток комунікативних навиків, навичок переконання в спілкуванні, розуміння інших людей, уміння подолання комунікативних бар'єрів.

Основні бар'єри на шляху міжособистісних комунікацій:

1) бар'єри сприйняття - неоднозначність інтерпретації змісту повідомлення;

2) семантичні бар'єри - неоднозначне тлумачення смислових відтінків слів, пара лінгвістичних (інтонація, тон, швидкість) і невербальних чинників мови (жести, міміка, поза, погляд);

3) бар'єри зворотного зв'язку - неефективний зворотній зв'язок, який на дає відправнику достатньої інформації про правильність сприйняття його повідомлення;

4) невміння слухати.

Дорослим важко усвідомити, що саме вони роблять не так, і ще важче подолати ці звички. Вони можуть ховатися за причинами, які їх виправдовують, уникати аналізу певного досвіду, таким чином не можуть досягти прогресу. У процесі тренінгу необхідно сформувати у учасників новий досвід і показати його переваги.

Зворотній зв'язок є одним з компонентів процесу навчання у тренінгу.

Зворотній зв'язок підводить учасників до самоаналізу, що є способом засвоєння нового досвіду. Тренер допомагає учасникам самостійно звернути увагу на зміни, зробити певні висновки та спланувати подальші дії.

Зворотній зв'язок є одним з механізмів, який забезпечує результативність соціально-психологічного тренінгу.

Під час проведення тренінгу комунікативності для ознайомлення і оволодіння прийомами ефективного спілкування можна використовувати ігрові методи навчання та техніку активного слухання.

Мозковий штурм «Спілкування» дає можливість визначити рівень знань учасників, щодо феномену спілкування. За допомогою мозкового штурму «Чинники ефективного спілкування» визначити чинники ефективного спілкування. Адже неефективність спілкування пов'язана не лише з відсутністю комунікативних навичок спілкування, але й невмінням практичної їх реалізації (втомленість, неухважність, особливості ситуації та ін.).

Вправа «Заборона говорити «ні». Відповідає на питання «так» партнер у спілкуванні починає відчувати симпатію до співрозмовника, бажання спілкуватись далі. В процесі комунікації важливим також є ставлення співрозмовників один до одного.

Під час тренінгу застосовують техніку активного слухання до якої відносяться:

- 1) ехо-техніка – повторення окремих слів і словосполучень;
- 2) перефразування – переказ іншими словами сказаного з наміром показати свою зацікавленість;
- 3) резюмування – підбиття підсумків сказаного.

Активне слухання допомагає зрозуміти, оцінити і запам'ятати інформацію отриману від співрозмовника.

Ігрові тренінги є поширеними у груповій роботі. Ігрові методи включають ситуаційно-рольові, дидактичні, творчі, організаційно-діяльнісні, імітаційні та ділові ігри. Ігри використовують як спосіб подолання напруженості, розігрівання учасників тренінгу. Ігри дозволяють провести діагностику і самодіагностику, виявити труднощі в спілкуванні. Під час ігрової діяльності учасники швидше засвоюють і опановують різні види поведінки, уміння і навички вербальної і невербальної комунікації.

Важливу роль для розвитку професійних навичок у сфері комунікації виконує рольова гра. Рольова гра сприяє посиленню пізнавально-оцінювальної та практичної діяльності учасників тренінгу, організації їх взаємодії та спілкуванню. Однією з функцій рольової гри є комунікативна. Вона дає змогу програвати різні ситуації життя, пошук виходу з конфліктів, без використання агресивної позиції, опанування різних емоцій. Перевагами використання рольової гри є те, що під час роботи в парах чи підгрупах взаємодія стає більш конкретною, особистісно орієнтованою і сприяє когнітивному і комунікативному розвитку учасників. Існують різні класифікації рольових ігор, так за методологією проведення ігри поділяються на інноваційні, організаційно-діяльнісні, імітаційні та дистанційні.

Дискусія - метод тренінгу під час якого відбувається вербальний обмін знаннями, ідеями чи думками між тренером та учасниками з одного певного питання або теми. Елементом дискусіє виступає прояв власних поглядів на те

чи інше питання. Виділяють такі форми дискусії: лінійна, питання та відповіді, керована, публічна дискусія, дискусія у підгрупах, вільна дискусія.

Результатами тренінгів є вміння ставити запитання, слухати співрозмовника, аналізувати отриману інформацію та підбивати підсумки, розуміти точку зору співрозмовника. Все це дає можливість керівнику досягати взаєморозуміння з партнером у спілкуванні.

### **3.2. Рекомендації щодо покращення та оптимізації процесу управління розвитком комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти**

У сучасних умовах галузь освіти стрімко розвивається, у зв'язку з чим висуваються і нові вимоги до керівників закладів освіти.

У своїй роботі Т. Гриценко розглядає модель керівника, яка включає такі якості керівника:

1) загальні якості: високий рівень інтелекту, фундаментальні знання, достатній досвід;

2) конкретні якості: ідейно-моральні (світогляд, культура, мотивація), науково-професійні (знання, досвід, компетенція), організаційні якості (уміння добирати і розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати контроль), психофізичні якості (добре здоров'я, схильність до системного мислення);

3) специфічні особистісно-ділові якості: комунікабельність, емпатичність, стресостійкість, красномовство тощо.

Для керівника закладу дошкільної освіти, як для працівника сфери «людина-людина» важливим є розвиток його комунікативної компетентності для ефективного управління закладом освіти.

Рівень майстерності керівника закладу дошкільної освіти залежить від теоретичної і практичної готовності менеджера до управлінської діяльності, а також від уміння спілкуватись з персоналом закладу дошкільної освіти,

батьками дітей, іншими учасниками освітнього процесу, діловими партнерами, громадськістю. Дослідники в галузі менеджменту встановили, що від 50-90% робочого часу керівники витрачають на різні види спілкування [46, с. 106].

Взаємодія керівника з громадськістю полягає у інформуванні їх з цілями і завданнями, які заклад окреслює для себе, з метою отримати їх визнання, розуміння і схвалення споживачами. Для цього керівники взаємодіють з пресою, створюють репутацію освітньої послуги (освітнього продукту), організують зустрічі персоналу зі споживачами і консультування, а отриманий зворотній зв'язок дозволяє покращити якість освітнього продукту. Під час такої взаємодії керівнику необхідно володіти розвиненою комунікативною компетентністю для отримання високого результату [65, с. 142-143].

Успіх професійної діяльності керівника залежить від вміння швидко знаходити підхід до співрозмовника, уміти подавати себе, вміти формулювати і доносити свої думки та ідеї, правильно підібрати тон розмови, розуміння ситуації, доброзичливе ставлення до співрозмовника. Все це забезпечується вмінням керівника швидко пристосуватись до нових обставин, нової інформації та її аналізу.

Керівник закладу дошкільної освіти повинен володіти глибокими знаннями сучасної педагогіки та психології, педагогічної майстерності, бути компетентним у питаннях науки і культури. Для керівника також повинні бути притаманні такі професійні якості, як систематичне і планомірне підвищення свого професійного рівня, прагнення постійно підвищувати якість своєї праці [65, с. 116].

Виділяють шість правил, які допомагають подібатись іншим людям, Дейла Карнегі:

- 1) щиро цікавитись іншими людьми;
- 2) посміхатись;
- 3) ім'я людини-найважливіші звуки для кожного;

- 4) бути вдячним слухачем, заохочувати інших говорити про себе;
- 5) говорити про те, що цікавить співрозмовника;
- 6) переконати співрозмовника в його значущості [65, с. 23].

Вміння керівника взаємодіяти з підлеглими з використанням коректних розпоряджень, переконань, власного прикладу, подяк, використання методу колективного обговорення проблем закладу і варіантів їх вирішення створює приємний клімат в закладі для плідного співробітництва колективу та успішної діяльності закладу дошкільної освіти.

Розвиток комунікативної компетентності менеджера пов'язаний з розвитком особистості, його самовдосконаленням та вмінням користуватись своїми сильними сторонами. Керівник повинен знати основи конфліктології, адже у процесі міжособистісної взаємодії можуть виникати конфліктні ситуації. А саме спілкування на основі взаємоповаги, конструктивного спілкування дозволяє вирішити конфлікти швидко. Менеджер, який вміє гарно говорити складає враження майстра своєї справи.

Поняття управління - це цілеспрямований вплив людини на об'єкт, процес, систему та на людей, які беруть у них участь з метою спрямування діяльності в потрібному напрямку для отримання бажаних результатів. Управління - вид діяльності, що полягає в керуванні людьми, процесами [45].

Управління процесом розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти передбачає цілеспрямовану діяльність керівника з розвитку структурних компонентів комунікативної компетентності, яка відбувається за рахунок самовдосконалення і визначає необхідність використання комплексу методів та технологій навчання.

Керівники закладів дошкільної освіти повинні розробити систему розвитку комунікативної компетентності, що забезпечить їм високий рівень професійного та особистісного зростання. Розвиток комунікативної компетентності досягається за рахунок проходження тренінгів з використанням таких методів як: дискусія, рольові ігри; самоосвіта; курси

підвищення кваліфікації. Для цього керівники можуть планувати свою самоосвітню діяльність, яка надасть їм можливість:

- 1) компенсувати свої недоліки, доповнити, поглибити, розширити та систематизувати знання;
- 2) отримати передовий досвід з комунікації;
- 3) формування індивідуального стилю спілкування.

Адже ефективна діяльність закладу дошкільної освіти залежить від управлінських якостей керівника, а саме його комунікативної компетентності.

### **Висновки до третього розділу**

Зростають вимоги до рівня розвитку професійних компетентностей керівників у педагогічній сфері. Комунікація є важливою складовою виконання професійних обов'язків керівника закладу дошкільної освіти. Комунікація є необхідним засобом у процесі вирішення управлінських завдань під час взаємодії з керівництвом, суспільством, педагогічним колективом, користувачами освітніх послуг.

Управління процесом розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти передбачає цілеспрямовану діяльність керівника з розвитку структурних компонентів комунікативної компетентності, яка відбувається за рахунок самовдосконалення і визначає необхідність використання комплексу методів та технологій навчання.

На нашу думку, розвиток комунікативної компетентності у керівників закладів дошкільної освіти забезпечується за допомогою соціально-психологічних тренінгів, тренінгів розвитку комунікації, тренінги медіації, тренінги розвитку емоційної компетентності, розв'язання проблемних ситуацій, ділові ігри, дискусії, міні-лекції, тобто використання активних методів групової роботи.

Успіх професійної діяльності керівника залежить від вміння швидко знаходити підхід до співрозмовника, уміти подавати себе, вміти формулювати і доносити свої думки та ідеї, правильно підібрати тон розмови, розуміння ситуації, доброзичливого ставлення до співрозмовника. Менеджер, який вміє гарно говорити складає враження майстра своєї справи.

## **ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення, проведено дослідження та надано рекомендації, щодо управління розвитком комунікативної компетентності керівника закладу дошкільної освіти шляхом теоретичного обґрунтування, проведення емпіричного дослідження стану розвитку та надання методичних рекомендацій, щодо удосконалення процесу управління розвитком комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було проведено теоретичний аналіз літературних джерел, який показав що немає єдиного підходу до визначення поняття «компетентність».

Проаналізувавши наукову літературу, можна стверджувати, що суть комунікативної компетентності керівника закладу дошкільної освіти полягає

у його здатності до професійного спілкування і комунікації з усіма учасниками освітнього процесу, а також з керівниками інших закладів освіти, з органами влади, організаціями, громадськістю під час виконання управлінських і педагогічних функцій. Учасниками освітнього процесу у сфері дошкільної освіти згідно з ЗУ «Про дошкільну освіту» є педагогічні працівники (вихователі-методисти, вихователі, асистенти вихователів, практичні психологи, інструктори з фізкультури, музичні керівники, вчителі усіх спеціальностей (вчитель-логопед та інші), керівники гуртків та секцій); помічники вихователів та няні; медичні працівники; батьки або особи, які їх замінюють; асистенти дітей з особливими потребами; діти дошкільного віку, вихованці, учні.

Аналіз структури комунікативної компетентності розглянута в роботах українських та зарубіжних науковців. Існує два підходи до визначення її структури. Згідно першого підходу науковці в структурі комунікативної компетенції визначають «блоки-аспекти»: гностичний, когнітивний, емоційний; когнітивний, діяльнісний, особистісний. Згідно другого підходу науковці розглядають структуру через перелік складових комунікативної компетенції: лінгвістична, соціально-психологічна та рефлексивна.

Вміння красиво та переконливо висловлювати свою думку є дуже важливим для керівника, адже він представляє інтереси закладу дошкільної освіти. Вміле володіння мовою впливає на співрозмовника та дає можливість отримати бажане.

Тому, на підставі аналізу наукової літератури ми дійшли висновку, що «Комунікативна компетентність менеджера закладу дошкільної освіти» – це вміння формулювати і підтримувати спілкування з персоналом закладу дошкільної освіти, іншими учасниками освітнього процесу, діловими партнерами, батьками дітей, розуміти та бути зрозумілим, вміти доносити свою думку співрозмовнику (партнеру по спілкуванню) використовуючи певний комплекс знань, умінь та навичок для забезпечення продуктивного спілкування.

Педагогічний підхід до вивчення проблеми спілкування спирається на зовнішні способи спілкування такі як: моральні, естетичні, технологічні способи ефективного професійного спілкування включаючи психологічні процеси та закономірності розвитку міжособистісних взаємин та технологій цілеспрямованого формування.

Внесок у вивчення проблеми спілкування зробили спеціалісти з менеджменту, які описали процес комунікації як засіб підвищення ефективності управління. Вони виділяють бар'єри в діловому та міжособистісному спілкуванні й пропонують способи їх подолання.

Методологічну основу процесу розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти складають наступні підходи: компетентнісний, особистісно-орієнтований, системний, діяльнісний.

Проаналізувавши науково-методичну літературу, ми прийшли до висновку, що сутність поняття управління розвитком комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти полягає у процесі планомірної цілеспрямованої діяльності направленої на покращення вміння формулювати і підтримувати спілкування з персоналом закладу дошкільної освіти, іншими учасниками освітнього процесу, діловими партнерами, батьками дітей, розуміти та бути зрозумілим, вміти доносити свою думку співрозмовнику (партнеру по спілкуванню) використовуючи певний комплекс знань, умінь та навичок для забезпечення продуктивного спілкування.

В другому розділі кваліфікаційної роботи проведено емпіричне дослідження стану розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти у місті Подільськ Одеської області. В дослідженні прийняли участь керівники та вихователі - методисти 12 закладів дошкільної освіти Подільської міської ради Одеської області. Були визначені критерії, показники та рівні розвитку комунікативної компетентності.

За емоційно-ціннісним критерієм комунікативної компетентності, яка включає такі показники, як: поважне та доброзичливе ставлення до співрозмовника та його думки, ми використали опитувальник – діагностика доброзичливості за шкалою Кемпбелла. Дана методика дала нам можливість виявити відношення людини до співрозмовника. Визначити рівень довіри до інших людей, бажання допомагати іншим, віру в інших людей. Обробка даних діагностики надали нам наступний результат: високий рівень доброзичливості виявлено у 20,83% опитуваних ( 5 респондентів), середній рівень у 62,5% (15 респондентів), низький у 16,67% (4 респонденти).

Результати діагностики керівників і вихователів-методистів за тестом - Оцінювання рівня володіння державною мовою надали нам змогу зробити наступні висновки: у керівників та вихователів-методистів закладів дошкільної освіти, які приймали участь у опитуванні, високий рівень володіння державною мовою становить - 25%, середній рівень - 62,5%, низький рівень - 12,5%.

В результаті обробки даних, отриманих на підставі дослідження опитувальника оцінка самоконтролю в спілкуванні (М. Шнайдер) було виявлено: високий рівень оцінки самоконтролю в спілкуванні отримали 41,6% респондентів; середній рівень оцінки самоконтролю в спілкуванні отримали 54,4% респондентів; низький рівень оцінки самоконтролю в спілкуванні отримали 4% респондентів.

Узагальнені результати рівнів (низький, середній, високий) розвитку комунікативної компетентності менеджерів закладу дошкільної освіти за різними критеріями комунікативної компетентності наступні: високий рівень комунікативної компетентності мають 29,2% керівників і вихователів методистів, середній - рівень - 59,8%, низький рівень - 11% респондентів.

В третьому розділі були надані методичні рекомендації щодо удосконалення процесу управління розвитком комунікативної компетентності. Неefективність комунікації між людьми може бути

пов'язана з повною або частковою відсутністю певного комунікативного вміння або недостатнім рівнем самоконтролю одного зі співрозмовників.

Управління процесом розвитку комунікативної компетентності менеджера закладу дошкільної освіти передбачає цілеспрямовану діяльність керівника з розвитку структурних компонентів комунікативної компетентності, яка відбувається за рахунок самовдосконалення і визначає необхідність використання комплексу методів та технологій навчання.

На нашу думку, розвиток комунікативної компетентності у керівників закладів дошкільної освіти забезпечується за допомогою соціально-психологічних тренінгів, тренінгів розвитку комунікації, тренінги медіації, тренінги розвитку емоційної компетентності, розв'язання проблемних ситуацій, ділові ігри, дискусії, міні-лекції, тобто використання активних методів групової роботи.

Для розвитку комунікативної компетентності можна використовувати вправи які направлені на розвиток рефлексії, емпатії, спостережливості, вміння задавати питання та слухати.

Під час проведення тренінгів застосовуються вправи і кейси направленні на розвиток комунікативних навиків, навичок переконання в спілкуванні, розуміння інших людей, уміння подолання комунікативних бар'єрів.

Розвиток комунікативної компетентності менеджера пов'язаний з розвитком особистості, його самовдосконаленням та вмінням користуватись своїми сильними сторонами.

Ефективна діяльність закладу дошкільної освіти залежить від управлінських якостей керівника, а саме його комунікативної компетентності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. / За наук. ред. О. О. Авраменко. Івано Франківськ : Лілея НВ, 2015. 160 с.

URL:[http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/dilove\\_spilkuv\\_1.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/dilove_spilkuv_1.pdf)

2. Ашиток Л. Комунікативна компетентність педагога: структура, етапи формування. *Молодь і ринок*. 2015. №6. С. 10-13.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir\\_2015\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2015_6_4)

3. Балахтар В. В. Соціально-психологічний тренінг і маніпуляція : навч.-метод. посіб. Вижниця : Черемош, 2015. 432 с.

URL: [https://pidru4niki.com/component/option,com\\_jdownloads/Itemid,99999/catpid,1168/task,view.annotation/](https://pidru4niki.com/component/option,com_jdownloads/Itemid,99999/catpid,1168/task,view.annotation/)

4. Берестенко О. Г. Культура професійного спілкування : навч.-метод. посіб. для студ. ден. та заоч. форм навчання всіх спец. гуманіт. профілю. Держ. закл. «Луган. нац. унт імені Тараса Шевченка». Луганськ : ДЗ ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2013. 299 с. URL: [https://elearn.nubip.edu.ua/pluginfile.php/639007/mod\\_resource/content/0/Берестенко%20О.Г.%20Підручник.pdf](https://elearn.nubip.edu.ua/pluginfile.php/639007/mod_resource/content/0/Берестенко%20О.Г.%20Підручник.pdf)

5. Білик Н. Комунікативна компетентність керівників закладів загальної середньої освіти в умовах нової української школи. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер. Педагогіка*. 2019. Вип. 6 (11). URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/146-Article%20Text-264-1-10-20200221.pdf>

6. Бірюк Л. Ретроспектива формування комунікативної компетентності майбутнього вчителя в процесі професійної підготовки. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. 2015. Вип. 52. URL: [https://library.udpu.edu.ua/library\\_files/psuh\\_pedagog\\_prob1\\_silsk\\_shkolu/52/1.pdf](https://library.udpu.edu.ua/library_files/psuh_pedagog_prob1_silsk_shkolu/52/1.pdf)

7. Богусловська О.Г. Соціально-психологічна (комунікативна) компетентність як запорука ефективного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2011. Вип. 46. С. 268-277. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia\\_2011\\_46\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2011_46_25)

8. Василенко Н. В. Професійна комунікативна компетентність фахівця : психолого-педагогічні аспекти мережевої комунікації. Харків, 2016. 112 с.

9. Васильєва М. П. Роль комунікативної компетентності в професійній діяльності фахівців освітньої галузі. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти* : зб. Наук. пр. Харків: УІПА, 2017. № 56-57. С. 132-137.

10. Васильєва О. В. Критерії та рівні сформованості комунікативної компетентності молодших школярів. *Педагогічний альманах*. 2013. Вип. 20. С. 16-22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedalm\\_2013\\_20\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedalm_2013_20_4).

11. Волкова Н.П. Професійно-педагогічна комунікація : навч.посіб. Київ : Академія, 2006. 256 с.
12. Вторнікова Ю. С. Комунікативна компетентність у структурі ключових компетентностей громадян Європи. *Витоки педагогічної майстерності* : збірник наукових праць. Полтава, 2011. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/344/1/Vtornik%5B1%5D.pdf>
13. Гончар К.М. Модель комунікації Р. О. Якобсона. *Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка. Серія: Філософія. Політологія*. Київ, 2001. Вип. 33. С. 13-19.
14. Грузіна І.В. Комунікативна компетентність у професійній діяльності *Управління розвитком*. 2014. № 12. С. 108-109. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2014\\_12\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_12_56)
15. Дегтярьова Г. Розвиток інформаційно - комунікаційної компетентності вчителів філологічних дисциплін у системі післядипломної освіти : монографія. Харків : Мачулін, 2016. 584 с.
16. Демидишина Н. Дослідження актуальних питань комунікації у зарубіжній літературі. *Вісник НАДУ*. 2007. № 3. С. 370-378.
17. Дзвінчук Д. Актуалізація якості державних службовців і підвищення їх кваліфікації : зб. наук. праць УАДУ. Київ, 2000. № 2 : В 4 ч. Ч.4. С. 320- 327.
18. Дзвінчук Д.І. Державне управління : Курс лекцій. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2010. 501 с.
19. Дзвінчук Д.І. Підвищення кваліфікації державного службовця як процес і результат розвитку компетентності. *Вісник УАДУ*. 1999. № 1. С. 190-194.
20. Дніпренко Н.К. Комунікаційна й комунікативна визначеність : тотожність та відмінність. Теоретико-етимологічний аналіз. *Вісник УАДУ*. 2001. № 4. С. 405-409.

21. Добровор О.В. Комунікативна компетентність як предмет наукового дослідження. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. Вип. 3. С. 56-62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp\\_2013\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_3_8)
22. Добровор О. В. Методи оцінювання комунікативної компетентності. *Науковий вісник кафедри ЮНЕСКО Київського національного лінгвістичного університету. Філологія, педагогіка, психологія*. 2013. Вип. 26. С. 239-243. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkyu\\_2013\\_26\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkyu_2013_26_42)
23. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
24. Єгорова Т.Д. Ефективна комунікація: публічний виступ : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2018. 164 с.
25. Єжижанська Т.С., Осадча М.П. Проблеми формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер.: Культура і соціальні комунікації*. 2012. Вип. 3. С. 23-31.
26. Загороднюк С.В. Соціально-психологічні аспекти управлінського спілкування у державній службі : зб. наук. пр. УАДУ. Київ : УАДУ, 2002. Вип. 2. С. 297-304.
27. Загороднюк С.В. Управлінське спілкування як об'єкт наукового дослідження : зб. наук. пр. УАДУ. Київ : УАДУ, 2001. Вип. 2. С. 16-25.
28. Іванова І. Ф. Вплив рівня розвитку комунікативних здібностей на формування професійної спрямованості. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського*: зб. наук. праць / за ред. С. Д. Максименка, Н. О. Євдокимової. Миколаїв, 2013. Т. 2. Вип. 10 (91). С. 121 - 125.
29. Кипиченко Н. Комунікативна компетентність майбутнього вчителя початкової школи як психолого-педагогічна проблема. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/19666507.pdf>

30. Коберник Іванна, Краснова Катерина. Ефективні комунікації для освітніх управлінців: посібник. Київ, 2019. 72 с. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/efektyvni-komunikacii-posibnyk-final-preview-20-12.pdf>

31. Когут І.В. Формування професійно-педагогічної комунікативної компетентності майбутнього вчителя: автореф. дис. к.пед.н.: спец. 13.00.04 / Полтавський нац. пед. ун-т ім. В.Г. Короленка. Полтава, 2015. 20 с.

32. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. Київ : К.І.С., 2004. 111 ст.

33. Комунікативна компетентність державних службовців як елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. 154 с.

34. Комунікативна компетентність керівника : навч.-метод. матеріали / Л. А. Пашко, Н. Б. Ларіна, О. М. Руденко ; упоряд. Г. І. Бондаренко. Київ : НАДУ, 2013. 76 с.

35. Комунікативна компетентність керівника: навч.-метод. матеріали / Л. А. Пашко, Н. Б. Ларіна, О. М. Руденко ; упоряд. Г. І. Бондаренко. Київ : НАДУ, 2013. 76 с.

36. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.

37. Комунікації на підприємстві: поняття, роль, види, форми, процес. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14066/>

38. Конфліктологія : навч. посіб. / Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с. URL: <https://buklib.net/books/24106/>

39. Корніяка О.М. Особливості розвитку комунікативної компетентності фахівців на різних етапах їх професійного становлення. *Психолінгвістика: Зб. наук. праць ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. Переяслав-Хмельницький : ПП «СКД», 2011. Вип.8. С. 33 – 45. URL:

<https://core.ac.uk/download/pdf/32305852.pdf>

40. Костюченко О. М. Невербально-комунікативна компетентність фахівців масових комунікацій. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Психологія і педагогіка*. 2013. Вип. 24. С. 52-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp\\_2013\\_24\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2013_24_13)

41. Лаврук В. Діагностика управлінської компетентності директора школи. Київ: Шкільний світ, 2008. 128 с.

42. Ларіна Н.Б. Інноваційні моделі підвищення кваліфікації управлінських кадрів: навч.-метод. матеріали. К.: НАДУ, 2013. 52 с.

43. Майстренко, К. М. (2022). Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*, №1 (29). С. 93-98. URL [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-13)

44. Малімон В.І. Комунікативна компетентність державного службовця. *Серія: Довідково-інформаційні матеріали*. Вип. 41/11. ІФОЦППК., 2011. 45 с. URL: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-01/Малімон%20В%20Комунікативна%20компетентність.pdf>

45. Менеджмент : навч. посіб. / Дорошенко Г. О. та ін. ; за заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків : *ВСВ-Принт*, 2015. 300 с. URL:

[https://pidru4niki.com/component/option,com\\_jdownloads/Itemid,999999/catpid,1073/task,view.annotation/](https://pidru4niki.com/component/option,com_jdownloads/Itemid,999999/catpid,1073/task,view.annotation/)

46. Модернізація управління в контексті вимог Закону України «Про освіту» : матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції; / за заг. ред. проф. Р. Черновол-Ткаченко, проф. О. Мармази, доц. О. Гречаник. Ч. 1. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2020. 425 с. URL:

<https://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4437/1/Григораш%20В.%20В.%20Комунікативна%20компетентність%20.pdf>

47. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384 с. URL: [https://pidru4niki.com/16900527/menedzhment/protses\\_komunikatsiy](https://pidru4niki.com/16900527/menedzhment/protses_komunikatsiy)

48. Наказ Мінекономіки України «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» № 620-21 м. Київ від 28 вересня 2022 року. URL:

<https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-profesijnogo-standartu-kerivnik-direktor-zakladu-doshkilnoyi-osviti>

49. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. URL:

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>

50. Ораторське мистецтво : навч.-метод. посіб. / Плотницька І. М. та ін. ; за ред. І. М. Плотницької. 2-ге вид. К. : НАДУ, 2011. 128 с.

51. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>

52. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. К.: Кондор, 2003. 218 с.

53. Погрібна Н. Управління школою по-новому. К. : Шк. Світ, 2009. 112 с.

54. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 21.04.2022 № 2229- IX. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>

55. Про дошкільну освіту: Закон України від 24.03.2022 р. № 2153- IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text>

56. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

57. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

58. Семенюк О.А., Паращук В.Ю. Основи теорії мовної комунікації: навч. посіб. К. : ВІД Академія, 2010.
59. Скворцова С. О., Вторнікова Ю. С. Професійно-комунікативна компетентність учителя початкових класів: монографія. Одеса: Абрикос Компанія, 2013. 290 с.
60. Словник української мови: в 11 томах. Том 7, 1976. Стор. 10. URL: <http://sum.in.ua/s/pokaznyk>
61. Словник української мови: в 11 томах. Том 8, 1977. С. 631. URL: <http://sum.in.ua/s/rozvytok/>
62. Словник української мови: в 11 томах. Том 10, 1979. С. 469. URL: <http://sum.in.ua/s/upravljaty>
63. Стратегія реформування освіти в Україні: Рекомендації з освітньої політики. К. : К.І.С., 2003. 296 с. URL: [https://www.irf.ua/files/ukr/programs\\_edu\\_ep\\_409\\_ua\\_ref\\_strategy.pdf](https://www.irf.ua/files/ukr/programs_edu_ep_409_ua_ref_strategy.pdf)
64. Теорія та практика професійної підготовки менеджерів інноваційного розвитку освіти: матеріали методологічного семінару / За заг. ред. Т. М. Хлебнікової. Харків, 2020. 75 с. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4720/1/Григораш%20В.%20В.%20Комунікативна%20компетентність%20менеджера.pdf>
65. Тягур Р.С., Тягур Т. Р. Менеджмент в освіті: Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів. Івано-Франківськ : ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2010. 300 с. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/2072.pdf>
66. Філь Г.В. Комунікативна компетентність керівника та її значення в управлінській діяльності. *Екзистенційні та комунікативні питання управління*: матеріали міжнар. наук.-теор. конф. Суми : Сумський держ. ун-т, 2014. Ч. 2. С. 114-117.
67. Хаджирадева С. К. Теорія і практика підготовки державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації: монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. 294 с.

68. Чеботарьова І. О. Структура комунікативної компетентності керівника ЗНЗ: порівняльний аналіз у вітчизняних та англомовних наукових джерелах. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2015. № 48-49. С. 396-406. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pipo\\_2015\\_48-49\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pipo_2015_48-49_53).

69. Українська мова: від фонетики до морфології. URL: [ed-era.com, ed-era.com/books](http://ed-era.com, ed-era.com/books)

70. Українська мова. Короткий тлумачний словник лінгвістичних термінів / За ред. С.Я. Єрмоленко. К.: Либідь, 2001. 224 с. URL:

<https://archive.org/details/terminy2001/page/78/mode/2up>

71. Etimological Dictionary. URL: <https://www.etymonline.com/search?q=competency>

72. Spector, J. Michael-de la Teja, Ileana. ERIC Clearinghouse on Information and Technology Syracuse NY. Competencies for Online Teaching. ERIC Digest. Competence, Competencies and Certification. - p.1-3. URL:

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED456841.pdf>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Діагностика доброзичливості (за шкалою Кемпбелла)

##### Інструкція

Уважно прочитайте пари суджень опитувальника. Якщо ви вважаєте, що яке-небудь судження з пари вірно і відповідає вашому уявленню про себе та інших людей, то в бланку відповідей навпроти номера судження відзначте

ступінь вашої згоди з ним, використовуючи запропоновану шкалу. Якщо у вас виникли які-небудь питання, задайте їх, перш ніж почнете виконувати тест.

Бланк відповіді:

Варіанти відповіді А чи В

№	А	В
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

### Тестовий матеріал

1. А) Людина найчастіше може бути впевнена в інших людях.

В) Довіряти іншому небезпечно, так як він може використовувати це в своїх цілях.

2. А) Люди скоріше будуть допомагати один одному, ніж ображати один одного.

В) У наш час навряд чи знайдеться така людина, якій можна було б повністю довіритися.

3. А) Ситуація, коли людина працює для інших, сповнена небезпеки,

В) Друзі і співробітники виступають найкращим гарантом безпеки.

4. А) Віра в інших є основою виживання в наш час,

В) Довіряти іншим рівнозначно пошуку неприємностей.

5. А) Якщо знайомий просить у борг, краще знайти спосіб відмовити йому.

В) Здатність допомогти іншому становить одну з кращих сторін нашого життя.

6. А) "Договір дорожче грошей" - все ще краще правило в наш час.

В) У наш час необхідно прагнути догоджати всім незалежно від власних принципів.

7. А) Неможливо перестрибнути через себе,

В) Там, де є воля, є і результат.

8. А) У ділових відносинах немає місця дружбі.

В) Основна функція ділових відносин полягає в можливості допомогти іншому.

**КЛЮЧ.** Вибори, що відображають доброзичливе ставлення до інших людей: 1А, 2А, 3В, 4А, 5В, 6А, 7В, 8В.

### **Обробка та інтерпретація результатів**

При збігу відповіді випробуваного з ключем нараховується 1 бал, при розбіжності – в 0 балів. Набрані бали підсумовуються, і таким чином визначається показник доброзичливого ставлення до інших:

4 бали і менше - низький показник доброзичливого ставлення до інших;

5-7 балів - середній показник;

8 балів - високий показник.

## **Додаток Б**

### **Оцінка самоконтролю в спілкуванні (М. Шнайдер)**

Тест, розроблений американським психологом М. Шнайдером, спрямований на оцінку самоконтролю в спілкуванні.

### **Інструкція**

Уважно прочитайте десять пропозицій, що описують реакції на деякі ситуації спілкування. Кожне з них ви повинні оцінити як вірно (В) або

невірне (Н) стосовно себе. Якщо пропозиція здається вам вірною або переважно вірною, поставте поруч з її порядковим номером букву "В", якщо невірною або переважно невірною - букву "Н".

Бланк відповіді:

Варіанти відповіді А чи В

№	В	Н
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

### Тестовий матеріал

1. Мені здається важким мистецтво наслідувати звичкам інших людей.
2. Я б, мабуть, міг зваляти дурня, щоб привернути увагу або потішити оточуючих!
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось більш глибоко, ніж це є насправді.

5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поведжуся абсолютно по-різному.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому я щиро переконаний.
8. Щоб досягти успіху в справах і у відносинах з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене очікують бачити.
9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких я не виношу.
10. Я не завжди такий, яким здаюся.

### **Обробка та інтерпретація результатів**

По 1 балу нараховується за відповідь "Н" на питання № 1, 5, 7 і за відповідь "В" на всі інші питання.

0-3 бали. У вас низький комунікативний контроль, висока імпульсивність у спілкуванні, відкритість, розкутість, поведінка мало схильна до змін в залежності від ситуації спілкування і не завжди співвідноситься з поведінкою інших людей. Ваша поведінка стійка, і ви не вважаєте за потрібне змінюватися залежно від ситуацій. Ви здатні до щирого саморозкриття в спілкуванні. Деякі вважають вас "незручним" в спілкуванні внаслідок вашої прямолінійності.

4-6 балів. У вас середній комунікативний контроль, у спілкуванні безпосередні, щиро відноситеся до інших, але стримані у своїх емоційних проявах, проте в своїй поведінці зважаєте на поведінку оточуючих людей.

7-10 балів. У вас високий комунікативний контроль, постійно слідкуєте за собою, керуєте виразом своїх емоцій. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації, добре відчуваєте і навіть в змозі передбачити враження, яке справляєте на оточуючих.

**Додаток В****Оцінювання рівня володіння державною мовою**

(Тести розроблені на основі ЗНО онлайн 2021 року з української мови - основна сесія <https://zno.osvita.ua/ukrmova/470/> )

**Інструкція**

Уважно прочитайте завдання та в бланку відповідей навпроти номера завдання відзначте правильну відповідь. Якщо у вас виникли які-небудь питання, задайте їх, перш ніж почнете виконувати тест.

Бланк відповіді:

Варіанти відповіді А, Б, В чи Г

№	А	Б	В	Г
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				

### Тестовий матеріал:

1. Букву **и** треба писати на місці пропуску в усіх словах рядка

**А** височ..на, відгр..міти, вогн..ще

**Б** власн.ця, кош..чок, пост..лити

**В** заб..рати, ч..рговий, тр..вожний

**Г** печ..во, шел..стіння, др..жати

2. Однаковий звук позначають букви, підкреслені в окремих словах речення

**А** У Києві для слабозорих людей презентували 3D-модель Софійського собору.

**Б** Цей соціальний проєкт розширить доступ до туристичних місць Києва особам з особливими потребами.

**В** На сайті КМДА повідомляють, що конструкцію встановлено за кошти

добродійників і за сприяння низки громадських організацій.

**Г** Рельєфна модель допоможе слабозорим людям «побачити руками» архітектурну пам'ятку.

3. М'який знак треба писати на місці пропуску в усіх словах рядка

**А** кан..йон, учител..ський, камін..чик

**Б** жен..шеневий, одягаєт..ся, чотир..ма

**В** повін..чати, слиз..кий, малесен..кий

**Г** жмен..ці, порт..єрний, виріз..блений

4. Подвоєні букви треба писати в усіх словах рядка

**А** чесніст..ю, повін..ю, піч..ю

**Б** детал..ю, сіл..ю, радіст..ю

**В** розповід..ю, рис..ю, віс..ю

**Г** суміш..ю, любов..ю, міл..ю

5. Разом треба писати всі слова в рядку:

**А** від/тепер, на/далі, що/вівторка

**Б** без/вісти, по/перше, аби/куди

**В** по/волі, до/вподоби, на/вмання

**Г** зі/споду, по/суті, по/тихеньку

6. Правил уживання великої букви дотримано в реченні

**А** На Майдані Свободи в Харкові на Новий Рік зазвичай установлюють велику штучну ялинку.

**Б** Наша Сонячна система - частина галактики Чумацький Шлях, яка є лише піщинкою у Всесвіті.

**В** У серпні 1991 року Верховна рада України ухвалила Акт проголошення Незалежності України.

**Г** За міфами, гора Парнас – це місцеперебування Бога Аполлона та його супутниць - дев'яти Муз.

**Завдання 7–11 стосуються тексту з пронумерованими пропусками. Відновіть початковий зміст цього тексту, добираючи для кожного з**

**пропусків 7–11 правильний варіант з-поміж запропонованих у відповідних завданнях.**

*Американський бізнесмен і новатор у (7) \_\_\_\_\_ прикладних (8) \_\_\_\_\_ технологій Стів Джобс разом зі Стівеном Возняком заснували компанію «Apple» для (9) \_\_\_\_\_ комп'ютерів власної конструкції. Автором більшості розробок був Возняк, а Джобс став маркетингологом і (10) \_\_\_\_\_ «Apple» на одну з найприбутковіших корпорацій світу, ринкову вартість якої можна (11) \_\_\_\_\_ з валовим внутрішнім продуктом Аргентини або Нідерландів.*

7. Добрати до пропуску 7 правильний варіант з-поміж запропонованих:

- А** галузі
- Б** області
- В** площині
- Г** середовищі

8. Добрати до пропуску 8 правильний варіант з-поміж запропонованих:

- А** інформованих
- Б** інформатичних
- В** інформативних
- Г** інформаційних

9. Добрати до пропуску 9 правильний варіант з-поміж запропонованих:

- А** устаткування
- Б** видавництва
- В** генерування
- Г** виробництва

10. Добрати до пропуску 10 правильний варіант з-поміж запропонованих:

**А** перетворив

**Б** перевтілив

**В** трансформував

**Г** видозмінив

11. Добрати до пропуску 11 правильний варіант з-поміж запропонованих:

**А** ідентифікувати

**Б** порівняти

**В** співставити

**Г** протиставити

### **КЛЮЧ**

Вибори, що відображають правильну відповідь у завданні: 1А, 2Г, 3Г, 4В, 5А, 6Б, 7А, 8Г, 9Г, 10А, 11Б.

### **Обробка та інтерпретація результатів**

При збігу відповіді випробуваного з ключем нараховується 1 бал. Набрані бали підсумовуються, і таким чином визначається показник рівня володіння державною мовою:

5 балів і менше - низький показник;

6-9 балів - середній показник;

10 балів і більше - високий показник.