

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Факультет педагогічної освіти
Кафедра загальної педагогіки та педагогіки вищої школи

АНДРУСИШИН ОЛЬГА РОМАНІВНА
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ
КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Магістерська робота

галузь знань 01 Освіта / Педагогіка

спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки»

Науковий керівник:

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри загальної педагогіки та
педагогіки вищої школи

Мищишин І.Я.

Львів - 2020

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	3
ВСТУП	5
Розділ I. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	
1.1. Сутність поняття „комунікативна компетентність” у сучасних психолого-педагогічних дослідженнях	9
1.2. Характеристика комунікативної поведінки керівників закладів освіти	17
Розділ II. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ	
2.1. Емпіричне дослідження особливостей комунікативної компетентності майбутніх менеджерів освіти	28
2.2. Педагогічні умови формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів освіти	34
2.3. Методичні рекомендації щодо розвитку комунікативної компетентності майбутніх менеджерів освіти	49
Висновки	62
Список використаної літератури	65
Додатки	71

АНОТАЦІЯ

до магістерської роботи Андрусишин О.Р

“Особливості формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів закладів освіти”

Магістерська робота зі спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» – Львівський національний університет ім. Івана Франка. Факультет педагогічної освіти. Кафедра загальної педагогіки та педагогіки вищої школи. Львів, 2020.

Магістерську роботу присвячено проблемі особливостей формування комунікативної компетентності майбутніх керівників закладів освіти.

Мета дослідження – проаналізувати й емпірично дослідити особливості комунікативної компетентності майбутніх управлінців закладів освіти, сформулювати методичні рекомендації щодо її розвитку.

Об’єкт дослідження – професійна підготовка майбутніх менеджерів закладів середньої освіти

Предмет дослідження – комунікативна компетентність майбутніх менеджерів закладів середньої освіти

У першому розділі здійснено теоретичний аналіз комунікативної компетентності керівників закладів освіти, визначено основні підходи щодо її формування, описано елементи комунікативної поведінки управлінців закладів освіти. У другому - представлено результати емпіричного дослідження особливостей комунікативної компетентності майбутніх керівників закладів освіти. На підставі аналізу результатів визначено, описано сутність та обґрунтовано доцільність впровадження розроблених педагогічних умов для вдосконалення комунікативних умінь й готовності майбутніх менеджерів до професійної діяльності.

Ключові слова: менеджер закладу освіти, комунікативна компетентність, формування комунікативної компетентності

SUMMARY

to master's work Olga Andrusyshyn

"Peculiarities of formation of communicative competence of future managers of educational institutions"

Master's thesis in the specialty 011 "Educational, pedagogical sciences" - Lviv National University. Ivan Franko. Faculty of pedagogical education. Department of General Pedagogy and Higher School Pedagogy. Lviv, 2020.

The master's thesis is devoted to the problems of the peculiarities of the formation of communicative competence of future heads of educational institutions.

The purpose of the study: to analyze and empirically investigate the features of communicative competence of future heads of educational institutions, forming methodological recommendations for its development.

The object of research: the professional training of future managers of secondary education institutions

The subject of the research is the communicative competence of future managers of secondary education institutions

In the first section the theoretical analysis of communicative competence of heads of educational institutions is carried out, the basic approaches concerning its formation are defined, elements of communicative behavior of heads of educational institutions are described. In another - the results of empirical research of features of communicative competence of future heads of educational institutions are presented. Based on the analysis of the results, the essence and public expediency of the implementation of the developed pedagogical conditions for the improvement of communication skills and readiness of future managers for professional activity are determined and described.

Key words: *manager of educational institution, communicative competence, formation of communicative competence*

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах активного реформування освітньої системи, формування нових освітніх парадигм, запровадження концептуальних засад Нової української школи виникає обґрунтована потреба застосування більш досконалих підходів до управлінського процесу. Стратегії і способи управління сучасними закладами освіти повинні базуватись на принципах демократизму, колегіальності, партисипативності, поваги до особистості. Гуманістичний характер управлінського процесу акцентує увагу на характеристиці особи керівника як об'єкта управлінського процесу, що зумовило еволюцію ролі менеджера від позиції єдиноначальності до колегіальності та делегування повноважень. Сучасний керівник змушений формувати новий імідж, людини яка має високі моральні цінності, фахову компетентність, організаторські здібності, запроваджує оригінальні методи підвищення ефективності та результативності праці управління. Окрім наявності ґрунтовних знань про правові норми, принципи, техніки, методи й прийоми управління, від сучасного керівника, перш за все, будуть вимагати умінь взаємодіяти з людьми, ставитися до своїх підлеглих як до рівноправних партнерів, які сприяють розвитку та успіху. Такі передумови допоможуть створити у колективі атмосферу взаємної довіри, долати конфлікти та вирішувати проблеми, що виникають у взаємовідносинах. Успіх управлінської взаємодії й налагодження партнерських стосунків значною мірою буде залежати від умінь керівника вести конструктивний діалог, комунікувати з підлеглими без бар'єрів та конфліктних ситуацій. Комунікативна компетенція керівника стає запорукою успіху, інструментом професійної діяльності, складовою професійного іміджу. Таким чином, розвиток у майбутніх менеджерів закладів освіти комунікативної компетентності в процесі їх освітньо-професійної підготовки стає вагомим й актуальним завданням.

Дослідженням питань комунікативної компетентності педагогічних працівників займалася значна когорта вчених: Г. Андреева, О. Гнатюк, І. Зимня, І. Виноградова, Т. Дрідзе, А. Соколов, Н. Пижкова, А. Хуторський та інші.

Поряд із загальним контекстом, на сьогодні багато вчених здійснюють дослідження проблеми комунікативних умінь менеджерів освітньої сфери: Данченко Г., Ковалів Ж., Кравченко Л., Бабайлов В., Черевко В. Однак, не зважаючи на суттєві напрацювання, проблема формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів освіти в умовах освітнього процесу у вищій школі не знайшла належного висвітлення. Означені передумови обґрунтували вибір теми наукового дослідження: „Особливості формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів закладів освіти”.

Об’єкт дослідження – професійна підготовка майбутніх менеджерів закладів середньої освіти

Предмет дослідження – комунікативна компетентність майбутніх менеджерів закладів середньої освіти

Мета дослідження – проаналізувати й емпірично дослідити особливості комунікативної компетентності майбутніх управлінців закладів освіти, сформулювати методичні рекомендації щодо її розвитку.

Завдання дослідження:

1. З’ясувати сутність поняття комунікативна компетентність менеджерів освіти та проаналізувати стан вивчення проблеми в сучасних психолого-педагогічних дослідженнях.
2. Емпірично з’ясувати й охарактеризувати особливості комунікативної компетентності майбутніх менеджерів освіти.
3. Визначити та охарактеризувати педагогічні умови формування комунікативної компетентності майбутніх управлінців закладів освіти.

4. Сформулювати методичні рекомендації щодо вдосконалення процесу формування та розвитку комунікативної компетентності майбутніх управлінців закладів освіти.

Для виконання поставлених завдань визначено такі методи дослідження: систематизація, аналіз, порівняння, класифікація наукових даних психолого-педагогічних досліджень, анкетування, тестування.

Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаної літератури і додатків. У першому розділі здійснено теоретичний аналіз комунікативної компетентності керівників закладів освіти, визначено основні підходи щодо її формування, описано елементи комунікативної поведінки управлінців закладів освіти. Особливу увагу зосереджено на з'ясуванні особливостей ділового спілкуванні в середовищі освітнього простору, норми культури спілкування, комунікативні бар'єри, стилі та характеристики.

У другому розділі роботи представлено результати емпіричного дослідження особливостей комунікативної компетентності майбутніх керівників закладів освіти. На підставі аналізу результатів визначено, описано сутність та обґрунтовано доцільність впровадження розроблених педагогічних умов для вдосконалення комунікативних умінь й готовності майбутніх менеджерів до професійної діяльності. Результати теоретичних пошуків та емпіричного дослідження можуть бути впроваджені у практику завдяки запропонованим методичним рекомендаціям, які в свою чергу сприятимуть підвищенню ефективності формування комунікативних умінь майбутніх керівників освітньої сфери.

Досягнуті результати й напрацювання можуть бути використані у педагогічній практиці підготовки управлінців й організаторів освітнього простору, розробки й викладання навчальних курсів, спрямованих на формування комунікативної компетентностей студентів, а також укладання програм

підвищення кваліфікації управлінських та педагогічних кадрів, оформлення тренінгів, семінарів, воркшопів і та ін.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці нових моделей освітньо-професійної підготовки управлінців освітньої сфери із врахуванням потреби вдосконалення їх комунікативної компетентності.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

1.1. Характеристика сутності поняття „комунікативна компетентність” у сучасних психолого-педагогічних дослідженнях

Людині з давніх часів було відомо про надзвичайну важливість управлінської діяльності, однак лише наприкінці ХІХ – на початку ХХ ст. розпочали її наукове дослідження і з'явилася ціла плеяда вчених, які займалися вивченням проблем теорії і практики управління. Цих дослідників сфери наукових знань й практичного досвіду на сьогодні називають «класиками менеджменту». Одним із найбільш яскравих представників цього наукового напрямку вважається талановитий французький інженер Анрі Файоль (1841 - 1925 рр.), об'єктом інтересів якого було управління організацією в цілому, а не окремі аспекти її діяльності. За переконанням вченого, кожний із видів діяльності потребував відповідного управління, яке мало здійснюватися на основі таких важливих функцій, як: планування, організація, керівництво; координація, контроль. Сучасний менеджмент обмежується використанням лише чотирьох функцій (планування, організація, координація і контроль), поєднання яких із поняттям «комунікації» дозволяє зробити висновок про те, що «управляти комунікаціями» означає: по-перше, визначати цілі комунікації; по-друге, організовувати здійснення цих комунікативних дій, по-третє, координувати взаємодію комунікаторів; по-четверте, контролювати процес за результатами комунікації.

Сукупність вказаних управлінських процедур і операцій об'єднується у рамках поняття «комунікативний менеджмент», яке у загальному розумінні являє собою професійну діяльність, спрямовану на досягнення ефективної комунікації як всередині закладу, так і за межами закладу та його зовнішнім середовищем.

Така цілеспрямована діяльність полягає у використанні прийомів, методів, процедур і технологій, які забезпечують ефективну інформаційну та емоційну взаємодію між різними спільнотами та індивідами.

Однією з основних складових комунікативного менеджменту є "комунікаційна компетентність".

Творцем концепції „комунікативної компетентності” є американський соціолінгвіст Д. Хаймс. Цей термін він вжив у своїй роботі в 1974 році. На його думку, „комунікаційна компетентність” поєднує вміння вибирати відповідні мовні та нелінгвістичні засоби, враховувати мовленнєву ситуацію, яка складається з пізнавальних та емоційних властивостей мовця, його соціальних ролей, системи норм і цінностей. [53, с. 271]

Комунікативна компетентність є вагомою складовою професійної підготовки фахівців сфери «людина-людина» й зокрема менеджерів освіти [3, с.2]

Комунікативну компетентність трактують як системне знання людини про використання мови, як щодо створення та використання мовних одиниць, формальних засобів, явищ та механізмів мови, так і щодо використання мови відповідно до соціальної ролі та ситуації, а також процесів обробки мовної інформації з їх автоматизованими елементами та переписування власних висловлювань.

Назаренко визначає комунікативну компетентність «як здатність людини до спілкування в одному, кількох або всіх видах мовленнєвої діяльності, яка становить набуту у процесі природної комунікації або спеціально організованого навчання особливу властивість мовленнєвої особистості» [30, с.23].

В.А. Пятин, М.М. Лобанова, Е.В. Гребенюк визначають під комунікативною компетентністю різноманітність дієвих функцій і видів діяльності, виконання яких вимагає швидкості, пластичності і неординарності мислення, інтелектуальної та

інформаційної культури, ґрунтовних професійних знань, вміння пристосовуватися до конкретних умов, налагоджувати надійну і позитивну зв'язок. [24, с.75]

Головко Е. А. під комунікативною компетентністю розуміє здатність досягати бажаних результатів в спілкуванні з людьми, уникаючи при цьому небажаних ефектів [10, с.4].

За визначенням В. І. Жукова комунікативна компетентність - це психологічна характеристика людини, як особистості, яка проявляється в її спілкуванні з іншими людьми або «здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з людьми». До складу комунікативної компетентності відносять сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують успішне протікання комунікативних процесів у людини [14, с.5].

У соціології комунікативну компетентність, зокрема такі дослідники, як І. Виноградова, Т. Дрідзе, А. Соколов, розглядають як такий рівень здобуття досвіду взаємодії з іншими, який забезпечує особистості адекватне (у рамках своїх здібностей і соціального статусу) функціонування в суспільстві. Комунікативна компетентність при цьому виявляється детермінованою насамперед змінами, що відбуваються в суспільстві, а також тими вимогами, які воно висуває до його членів [7, с. 7].

У лінгвістичному аспекті О. Леонтович вважає, що «комунікативна компетентність передбачає наявність комплексу вмінь, що дозволяють адекватно оцінювати комунікативну ситуацію, співвідносити інтенції з передбачуваним вибором вербальних і невербальних засобів, втілювати в життя комунікативний намір і верифікувати результати комунікативного акту за допомогою зворотного зв'язку» [25, с. 50].

У своїх наукових дослідженнях І. Хом'як описує, що «комунікативна компетентність охоплює практичний досвід застосування мовленнєвих умінь і навичок у різних життєвих ситуаціях» [50, с.13], а М.О. Коць трактує цю

компетентність як один з рівнів розвитку особистості, який вказує на сформованість її особистісних якостей [20, с.52].

Через те, що мовна компетентність охоплює лише частину необхідних для успішної комунікації умінь, вона доповнюється комунікативною компетентністю, яка означає „уміння інтерпретувати специфічні для певної культури сигнали готовності співрозмовника вступити в міжкультурну комунікацію або, навпаки, небажання спілкуватися; уміння визначити частку говоріння і слухання залежно від ситуації; уміння адекватно висловити свою думку і зрозуміти думку співрозмовника; уміння спрямовувати бесіду в потрібну колію...” [25, с. 53-54].

Н.М. Пижова розглядає комунікативну компетентність як «сукупність комунікативних здібностей, знань і умінь, адекватних для вирішення комунікативних завдань» [39, с.45].

Відомо, що в освіті комунікативна компетентність є однією з базових освітніх компетентностей і становить собою оволодіння особистістю комунікативними якостями, які „пов’язані з необхідністю взаємодіяти з іншими людьми, об’єктами навколишнього світу та його інформаційними потоками, умінням знаходити, перетворювати і передавати інформацію, виконувати різні соціальні ролі в групі та колективі” [51, с.169-170].

Л. Орбан-Лембрик визначає комунікативну компетентність як інтегральну якість особистості, яка проходить крізь усі її професійно-особистісні утворення, як сукупність знань, що визначають специфіку взаємодії, поведінки, обміну інформацією, особливості сприймання людьми один одного, „як оформленість індивідуальної програми поведінки в системі соціальних відносин, як мотиваційну приналежність до певного соціального середовища, спрямованість на розвиток комунікативних здібностей, прагнення до збереження і розвитку соціально-психологічних традицій конкретного соціального інституту та тієї

групи, в якій відбувається її соціалізація, загалом як сформованість комунікативного стилю життя індивіда” [31, с.316].

Дослідниця Н. Савельєва комунікативну компетентність трактує не лише як спроможність налагоджувати і підтримувати необхідні стосунки з людьми, а й здатність узгоджувати у спілкуванні порозуміння з їхніми ціннісними пріоритетами, знаннями, практичними вміннями й поведінкою. До складу комунікативної компетентності зараховують певну систему знань, умінь і навичок, які забезпечують продуктивну комунікативну взаємодію. Комунікативна компетентність передбачає вміння встановлювати комунікативні зв'язки, корегувати вимір їх міцності, близькості, налагоджувати порозуміння з партнерами зі спілкування [43, с.17].

Таким чином, проаналізувавши роботи науковців, ми можемо визначити найбільш точні підходи до трактування поняття «комунікативна компетентність», а саме:

1) здатність особистості вступати в соціальні контакти, регулювати повторювані ситуації взаємодії, а також досягати в міжособистісних відносинах очікувані комунікативні цілі [17, с.20];

2) міжособистісний досвід, базою формування якого є процеси соціалізації та індивідуалізації [40, с.47];

3) здатність до комунікації; здатність доцільно взаємодіяти з іншими на своєму рівні навченості, вихованості, розвитку, на основі гуманістичних особистісних якостей і з урахуванням комунікативних можливостей співрозмовника [13, с.21];

4) якості, що сприяють успішності протікання процесу спілкування (якості ототожнюються з комунікативними здібностями людини [35, с.15];

5) системи комунікативних дій, які засновані на знаннях про спілкування і дозволяють вільно орієнтуватися і діяти в когнітивному просторі [18, с. 36].

На думку І.А. Зимньої, комунікативна компетентність включає наступний компонентний склад:

- 1) мотиваційний аспект компетентності (готовність до здійснення і прояву компетентності);
- 2) когнітивний аспект компетентності (вільне володіння знанням змісту компетентності);
- 3) поведінковий аспект компетентності (набутий досвід здійснення комунікативної компетентності в різних класичних і креативних ситуаціях);
- 4) ціннісно-смісловий аспект компетентності (особистісне ставлення до змісту компетентності і об'єкту її застосування);
- 5) емоційно-вольовий аспект компетентності (емоційно-вольова регуляція комунікативного акту і результату реалізації компетентності) [16, с.25].

У науковій літературі немає чіткої структури комунікативної компетентності, так як її компоненти є невичерпними і в різних ситуаціях набувають різних варіацій.

В. С Третьякова у своїх дослідженнях обґрунтовує такі компоненти комунікативної компетентності:

- сукупність ЗУН, які визначають здатність вивченого і які проявляються у швидкості і міцності оволодіння способами продуктивної мовної діяльності;
- досвід як структурна цілісність, що представляє собою сукупність накопичених людиною, знань, умінь, навиків, що набуваються протягом життя і зберігаються в її пам'яті;
- особисті якості, які регулюють ціннісно-сміслові відношення до продуктивного мовлення діяльності і проявляються у ній;

- здатність людини, її схильність до мовленнєвої діяльності в певній області;
- готовність як початкова мобілізація людини своїх особистих якостей і психічних можливостей для успішного виконання продуктивної мовленнєвої діяльності в певній області [48, с.4].

Варто також навести висновки Ю. Ємельянова, який запропонував поділ комунікативної компетентності на такі структурні компоненти:

- загальні здібності (здатність до навчання);
- комунікативні знання, уміння, навички і власне невербальні засоби; організація індивідом міжособистісного простору на своїй території, згідно із соціальними нормами;
- особистісні змінні: Я-концепція; пластична або ригідна установка; екстернальність, інтернальність. [13, с.41]

Не менш цікавою є структура комунікативної компетентності, запропонована А. Захаровою, де увага зосереджена на вміннях, що важливі для професійного спілкування:

- оволодіння мовленнєвою діяльністю і мовленнєвими засобами спілкування);
- оволодіння процесами взаємозв'язку, взаєморозуміння, взаємовідносин, взаємовпливу;
- оволодіння процесами самообілізації, самоконтролю;
- володіння ситуацією спілкування;
- уміння використовувати різні засоби спілкування;
- уміння спілкуватися в різних організаційно-комунікативних формах;
- уміння впливати на партнера по спілкуванню [15, с.89].

Проаналізувавши думки вищенаведених структурних компонентів комунікативної компетентності ми виділили наступні:

- Мотиваційно-вольовий - насамперед охоплює мотив, потребу, мету, ціннісні установки актуалізації в комунікативної компетентності. Він має на увазі наявність зацікавленості до представленої категорії, яка показує необхідність потреби в особистості висококваліфікованого фахівця, в знанні, в освоєнні продуктивних методів формування комунікативної компетентності. Важливою елементом є додаткові зусилля для зменшення процентного співвідношення невдачі, а також стимуляція енергії, показ наполегливості, активність в практичній діяльності, здатність витримувати навантаження, наполегливість при здійсненні нестандартних завдань і проектів [23, с.89-90].
- Творчий компонент - включає в себе можливість генерувати величезну кількість ідей і задумів, що відрізняються креативністю. Також мова йде про цілеспрямованість, формування оригінальних рішень, здатність вгадувати сучасні тенденції і реалізовувати прогноз в практичній і проектній діяльності; володіння креативним і образним мисленням, а також, критично мислити, використовувати тільки правильні і необхідні рішення. Окрім того у склад компоненту творчі прояви індивідуальних характеристик особистості в комунікативної компетентності.
- Діяльнісний компонент - здійснюється у вигляді способів діяльності, які потребують студенти при формуванні власної моделі реалізації діяльності в професійній управлінській роботі, а також прийомів самостійного і мобільного рішення професійних завдань, що в цілому сприяє збільшенню самоосвіти і професіоналізму.
- Рефлексивний компонент - характеризується умінням усвідомлено вибудовувати підсумки своєї професійної діяльності і рівень прогресу власної особистості, індивідуальних досягнень. Також можна віднести стійкість певних якостей і властивостей, таких як, ініціативність, вміння

самоаналізувати, схильність до передбачення результату, впевненість в собі, прогнозування кінцевих результатів практики. Виділення рефлексивного компонента відіграє важливу роль, тому що даний компонент визначає рівень розвитку самооцінки, усвідомлення особистого значення для інших людей, відповідальність за остаточні результати індивідуальної професійної діяльності, пізнання себе і самореалізації в процесі творчої педагогічної практики [28, с.272].

Таким чином, наявні в психолого-педагогічній літературі дані свідчать про те, що в даний час не сформовано єдиного підходу до визначення поняття «комунікативна компетентність». Аналіз психолого-педагогічної літератури дозволив нам визначити, що комунікативна компетентність - найважливіша складова професіоналізму менеджера. Професійна і психологічна інформованість, бажання і практична підготовленість до комунікації є найважливішими характеристиками менеджера освіти, в силу специфіки діяльності включеного в систему різноманітних комунікативних зв'язків. Тому комунікативна компетентність не просто - найважливіша характеристика фахівця-менеджера, але більш того, є однією із пріоритетних складових його професійної придатності.

1.2. Характеристика комунікативної поведінки керівників закладів освіти

Досвід свідчить, що рівень професіоналізму керівників визначається не тільки їх теоретичною та практичною підготовленістю, але і умінням спілкуватися зі своїми підлеглими, тобто особистими якостями і здібностями керування людьми. Обумовлено це тим, що понад дві третини робочого часу у кожного керівника займає спілкування з іншими.

На сучасному етапі процес управління вимагає від менеджера знань і умінь і в області психології особистості, педагогіки, теорії комунікації, соціології і т. д. Слід зосередити увагу на розвитку комунікативної компетентності, яка визначається вміннями:

- орієнтуватися в закономірностях поведінки людини у групі;
- формувати свій особистий авторитет;
- формувати свій стиль взаємин з людьми;
- впливати на людей, переконувати їх;
- організовувати взаємодію учасників комунікації так, щоб це призводило до задоволеності від спільної діяльності та до її ефективності. [2, с.488]

Для цього необхідний розвиток таких здібностей, як:

- 1) здатність розуміти самого себе (що передбачає усвідомлення власних мотивів, цілей, можливостей у сфері спілкування, поведінкових стереотипів);
- 2) здатність розуміти інших людей (що передбачає розуміння потреб, цілей, мотивів інших людей, особливостей їх поведінки);
- 3) здатність розуміти і прогнозувати розвиток взаємовідносин (тобто здатність адекватно сприймати ситуацію спілкування, що виникає, в процесі якої будуть формуватися відносини, усвідомлюватися власний вплив на процес спілкування) [2, с.499].

Якщо визначати передумови та причини успіху управлінського спілкування, то С.Редко вважає, що все залежить від якості процесу комунікації, умінні менеджера сприймати та ділитися інформацією, його здатністю зрозуміти усіх учасників освітнього процесу [41, с.119].

“Комунікативна установка партнера - це своєрідна програма поведінки особистості в процесі спілкування. Рівень установки може прогнозуватися в ході

виявлення: предметно-тематичних інтересів партнера, емоційно-ціннісних відносин до різних подій, ставлення до форми спілкування, включеності партнерів в систему комунікативної взаємодії. Це визначається в процесі вивчення частоти комунікативних контактів, типу темпераменту партнера, його предметно-практичних переваг, емоційних оцінок форм спілкування” [33, с.73].

При такому підході до характеристики комунікативної компетентності доцільно розглянути спілкування як системно - інтегруючий процес, який має такі складові.

- Комунікативно-діагностичну (діагностика соціопсихологічної ситуації в умовах майбутньої комунікативної діяльності, виявлення можливих соціальних, соціально-психологічних та інших суперечностей, з якими можливо доведеться зіткнутися особистості в спілкуванні).
- Комунікативно-програмуючу (підготовка програми спілкування, розробка текстів для спілкування, вибір стилю, позиції і дистанції спілкування).
- Комунікативно-організаційну (організація уваги партнерів у спілкуванні, стимулювання їх комунікативної активності і т.д.).
- Комунікативно-виконавчу (діагноз комунікативної ситуації, в якій розгортається спілкування особистості, прогноз розвитку цієї ситуації, який здійснюється за заздальгідь осмисленою індивідуальною програмою спілкування) [42, с.186].

Важливим чинником для майбутнього менеджера закладів освіти є вміння спілкуватися з іншими працівниками. У різних обставинах він спілкується по-іншому, обираючи відповідний стиль. Серед основних стилів спілкування найчастіше визначають такі: стиль обвинувачення, директивний стиль, стиль переконання і стиль вирішення проблеми.

Керівник освітнього закладу, що використовує стиль обвинувачення, намагається знайти у співрозмовника помилку або загалом того, хто винний. Тон спілкування відображає засудження і негативізм. «Ось це ви зробили неправильно», – типовий вираз звинувачення. Цей тон пробуджує негативні почуття в працівників і результати рідко бувають позитивними. Зазвичай цього стилю треба уникати, але він може бути використаний, коли жоден з інших стилів не допоміг, або коли всі факти підтверджують недбалість працівника.

Ще один негативний стиль – директивний. Керівна особа вказує іншим, зокрема підлеглим, як їм виконувати свою роботу або вирішувати якісь завдання. Обговорення зведено до мінімальних вимірів; комунікація, в основному, одностороння. Фраза «робіть це так» є прикладом директивного тону. Лише у деяких випадках, коли працівники звикли до пасивності, розраховують на чіткі інструкції через власну некомпетентність, цей стиль може бути ефективним.

Стиль переконання передбачає використання техніки розгляду і схвалення інформації. Замість того щоб наказувати підлеглим, менеджер подає їм повідомлення для оцінки та активного обговорення. Повідомлення може бути спрямоване на те, щоб працівники захотіли зробити те, що пропонує керівник, тому що вони самі це вибрали. Коли співрозмовник сам робить вибір, він матиме більш зацікавлення діяльністю в порівнянні з ситуаціями коли буде використано директивний чи звинувачувальний стиль. Часто менеджер здатний сформулювати в інших потребу представити план дій, який відповідав би їх бажанням. Головна мета такої управлінської взаємодії – діяльність підлеглих.

Стиль вирішення проблеми базується на пошуку взаємної згоди сторін спілкування з приводу результативних дій, при цьому часто досягається компроміс. Тут потрібна двостороння комунікація. Ідеї пропонують, аналізують, обговорюють і спільно приймають рішення. Обговорення, які здійснюють можуть

спонукати до продуктивної діяльності та взаємоповаги. З іншого боку, вони здатні також спричинити плутанину і розчарування, якщо згода не буде досягнута.

Психолог Шульц фон Тун пропонує іншу класифікацію стилів спілкування управлінців і виділяє вісім основних. [54, с.63-65]

Залежний – керівник, якому притаманний цей стиль прагне отримати допомогу і підтримку від інших.

«Допомога зверху». Керівник схильний демонструвати перед підлеглими свою значимість і компетентність, сильні сторони, виявляють готовність надати свою допомогу іншим працівникам.

Самопожертва заради допомоги іншим – такі менеджери схильні обезцінювати себе. У них відсутнє вміння казати «ні», заперечувати іншим. Вони завжди будуть робити те, чого від них очікують.

Агресивно-знецінювальний стиль. Використання цього стилю передбачає прагнення домінувати над іншими. Заради цього, керівники фокусують свою увагу на недоліках і помилках працівників, аби не виявити власні.

Демонстративний – ті, кому близький цей стиль спілкування, знаходяться в постійній битві за власну самооцінку. Потреба заявляти про себе, бути на першому плані зумовлює вибір такого стилю.

Контрольний – користувачі цього стилю хочуть взяти під контроль все оточення, встановлюють правила і вимагають їх дотримання.

Дистанційний – таким менеджерам некомфортно, коли хтось занадто близько входить у їх особистісний простір, проте схильні дивитися на все з раціонального боку.

Драматично-радісний – особи цього стилю люблять бути в центрі уваги, але їх емоції часто сприймаються як ненатуральні і перебільшені.

В. А. Кан-Калик визначає стиль спілкування як індивідуально - типологічні особливості соціально - психологічної взаємодії керівника з іншими учасниками процесу. Стиль спілкування, на його думку, вбачає в собі:

- а) особливості комунікативних можливостей вчителя;
- б) сформований характер взаємин керівника і інших працівників;
- в) творчу індивідуальність управлінця;
- г) особливості колективу.

Він підкреслює, що стиль спілкування менеджера освіти - категорія соціально та морально насичена і втілює в собі соціально - етичні установки суспільства і керівника як його представника. Він виділяє такі стилі педагогічного спілкування як: спілкування, засноване на захопленості спільною творчою діяльністю учасників процесу; спілкування, в основі якого лежить дружнє ставлення; спілкування-дистанція; спілкування-залякування [19, с.54].

За іншою класифікацією Г. С. Абрамової можна виділити наступні стилі спілкування: ситуативний, операційний і ціннісний.

- Ситуативний проявляється в тому, що вчитель чи інший учасник проекту виступають для керівника як засіб вирішення педагогічних завдань. Загальна педагогічна позиція зводиться до управління поведінкою в конкретній ситуації. У загальному вигляді цей стиль взаємин можна охарактеризувати як «роби те ж саме, що я».
- Операційний стиль характеризується взаємовідносинами керівника та інших учасників процесу, побудованими за принципом «дій так само, як я». Менеджер розкриває способи дії, показує можливості їх узагальнення та застосування в різних ситуаціях, показує зміст дій контролю, оцінки, планування, тобто показує як будувати свою діяльність з урахуванням умов дії.

- Ціннісний стиль спілкування в загальному вигляді може бути виражений так: «Людина - міра всього». Він будується на спільності змістових механізмів різних видів діяльності. Це обґрунтування дій не тільки з точки зору їх об'єктивної побудови, але і з точки зору взаємозалежності в плані людської діяльності в цілому. Прояв цього стилю можливо в різних формах, але завжди він регулюється моральними вимогами організації діяльності [1, с.267].

Ефективність комунікацій часто залежить від вибору відповідного до ситуації стилю комунікації. Майстерність полягає в умінні правильно проаналізувати ситуацію і в здатності змінити стиль спілкування так, щоб він був доречним і продуктивним.

Комунікативна компетентність менеджера освіти розглядається як необхідний елемент професіоналізму менеджера. Якщо комунікація залишається на низькому рівні, тоді потрібно очікувати багато помилок у діях та непорозуміння в колективі. Для того, щоб налагодити ефективне спілкування, потрібно вирішити проблему бар'єрів у комунікації.

Термін «бар'єр» (від французького - перешкода, перешкода) в психологічному значенні розглядається як психологічна реакція людини на перешкоду, що супроводжується виникненням напруженого психічного стану [4, с.118].

Глазкова стверджує, що комунікативний бар'єр виникає через те, що немає спільного розуміння ситуації, викликане сприйняттям іншої «мови», що породжує різну інтерпретацію одних і тих же понять, що вживаються в процесі комунікацій.[8, с. 252].

Ці бар'єри поділяють на три групи: «авторитет», «унікнення» і «непорозуміння».

1. Бар'єр «авторитет» характеризується певним поділом працівників на «авторитетних» і «неавторитетних». Таким чином, довіра і недовіра ніби

персоніфікуються і залежать не від особливостей переданої інформації, а від того, хто говорить. Авторитетність залежить від наступного: соціального статусу, привабливої зовнішності, хорошого ставлення до оточуючого середовища, компетентності, щирості.

2. Бар'єр «уникнення» . Керівник уникає джерел впливу, ухиляється від контакту зі співрозмовником. Якщо ж уникнути цього неможливо, то він робить все для того, щоб не сприймати інформацію. Щоб подолати цей бар'єр, потрібно керувати увагою співрозмовника та колективу, привернути та втримати увагу. До основних прийомів привернення уваги зараховують:

- Прийом «нейтральної фрази». На початку розмови вимовляють фразу, яка не пов'язана з основною темою, але з певних причин має значення та важливість для співрозмовника або для всіх присутніх.
- Прийом «заманювання». Управлінців, які розмовляють дуже тихо, монотонно та нерозбірливо, важко сприймати іншим працівникам і доводиться докладати більше зусиль, щоб хоч щось зрозуміти. Ці зусилля і провокують збільшену концентрацію уваги. Іншими словами, керівник провокує підлеглих самостійно застосувати способи концентрації уваги, а потім це використовує;
- Прийом «зорового контакту». Менеджер обводить аудиторію поглядом, дивиться пильно на кого-небудь, вибирає кілька людей в колективі і схвально киває їм, потім звертає увагу на інших.[49, с.59]

Не менш важливою є проблема утримування уваги. Вона вирішується наступними прийомами:

- Прийом "ізоляції" – розмова із співрозмовником наодинці, зауваження робляться за межами групи.
- Прийом «нав'язування ритму» – регулярна зміна голосу і мовлення, тобто промовляючи то голосніше, то тихіше, то швидше, то повільніше,

менеджер таким чином нав'язує учасникам процесу свою послідовність перемикання уваги.

- Прийом «акцентування» - вживання різних фраз, покликаних привернути увагу, наприклад „Прошу звернути увагу”, „Важливо відзначити, що ...” [49, с. 60]

3. Бар'єр «нерозуміння». Виникає за умови коли той, хто володіє інформацією авторитетний і заслуговує довіри, проте інформація не доходить до адресата. Пояснення причини бар'єру вимагає з'ясування: чому це відбувається і як можна ці проблеми вирішити. Зазвичай виділяють чотири бар'єри нерозуміння: фонетичний, семантичний, логічний.

Фонетичний бар'єр нерозуміння виникає у таких випадках:

- коли розмова ведеться іноземною мовою;
- використання “спеціальної” термінології;
- коли мовлення швидке, невиразне і з акцентом.

Подолати фонетичний бар'єр цілком можливо і для цього потрібно:

- гучне, виразне мовлення;
- врахування особливостей аудиторії та індивідуальних особливостей людей;
- зворотній зв'язок з колективом.

Семантичний бар'єр нерозуміння виникає в той момент, коли фонетично мовлення зрозуміле, але подання змісту ні. Це можливо за таких причин:

- будь-яке слово має зазвичай не одне, а кілька значень;
- кожен бачить це зі своєї точки зору;
- найчастіше використовуються жаргонні слова, діалекти.[21, с.203]

Виникнення бар'єру можна пояснити так: ми зазвичай виходимо з того, що «всі розуміють, саме так як розумію це я», а між тим правильніше було б сказати зворотне - «все розуміють усе по-своєму».

Для подолання семантичного бар'єру необхідно:

- говорити максимально просто;
- заздалегідь домовлятися про однакове розуміння якихось ключових слів, понять, термінів, якщо потрібно роз'яснити їх на початку розмови.

Стилістичний бар'єр нерозуміння виникає, якщо стиль викладу дуже важкий, занадто легкий, загалом, не відповідає змісту, то працівники його не розуміють або відмовляються розуміти.

З певними застереженнями можна визнати, що стиль - це відношення форми повідомлення до його змісту. Тому головне при подоланні стилістичного бар'єру - правильно структурувати передану інформацію.

Бар'єр логічного нерозуміння виникає, якщо людина говорить або робить щось всупереч правилам логіки; тоді інші не тільки відмовляються її розуміти, а й емоційно сприймають її слова дуже негативно.

Подолання логічного бар'єру можливо при дотриманні наступних умов:

- врахування логіки і життєвої позиції співрозмовника;
- правильна аргументація. [49, с.33]

Подолання і вивчення бар'єрів у професійному спілкуванні займає важливе місце в управлінській діяльності, адже ефективна діяльність закладів освіти значною мірою залежить від комунікативної компетентності менеджерів, а також від вмілого спілкування колективу між собою і за межами закладів.

Таким чином, надважливими функціями менеджера освіти можна вважати:

- встановлення комунікації;
- здійснення комунікації з метою отримання, передачі інформації;
- вплив на підлеглих за допомогою комунікації для досягнення ними організаційних цілей;
- прийняття рішень і їх реалізація за допомогою комунікації.

Варто зазначити, що саме від рівня професійної, і, зокрема, комунікативної, компетентності керівника залежатиме спосіб поєднання формальних та неформальних видів комунікації, щоб домогтися оперативного донесення або отримання інформації, а значить, своєчасних ефективних дій для вирішення поставлених завдань.

Таким чином, комунікативна компетентність має на увазі досвід взаємодії з оточуючими людьми, який потрібний для успішного функціонування в професійному середовищі і в суспільстві в цілому і дає можливість:

- вільно передавати і сприймати інформацію;
- розуміти невербальну мову спілкування;
- знати норми і правила спілкування;
- вступати в контакт з іншими з урахуванням їх статусних, соціально - культурних і вікових характеристик;
- вміння вести себе адекватно ситуації і використовувати це для досягнення своїх цілей;
- вміння впливати на співрозмовника таким чином, щоб переконати його в силі своїх аргументів, схилити на свою сторону;
- правильно оцінити співрозмовника як особистість і вибрати потрібну комунікативну стратегію. [45, с.162-163]

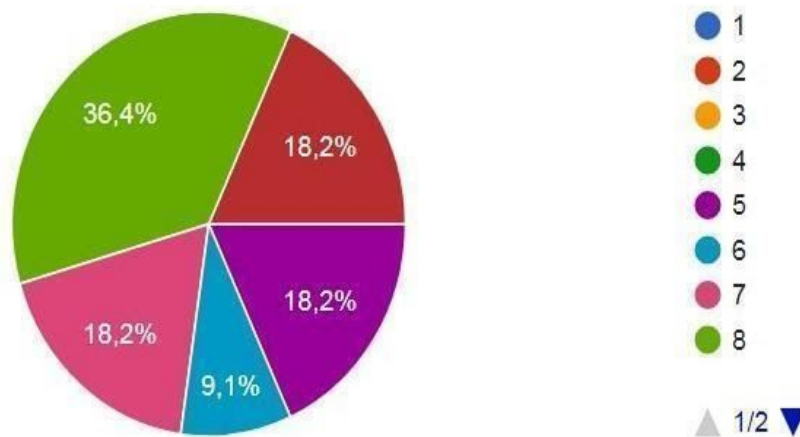
Розділ II. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

2.1. Вивчення стану сформованості комунікативної компетентності майбутніх менеджерів освіти

Задля з'ясування стану та особливостей сформованості комунікативної компетентності майбутніх управлінців освітньої сфери було проведено емпіричне дослідження. Дослідження здійснено на базі педагогічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка. У ньому взяли участь 30 студентів педагогічного факультету.

Проаналізувавши анкети (дод. А), ми дійшли до висновку, що сформованість комунікативної компетентності студентів не відповідає вимогам майбутньої професійної діяльності. Студенти володіють комунікативними вміннями посереднього рівня.

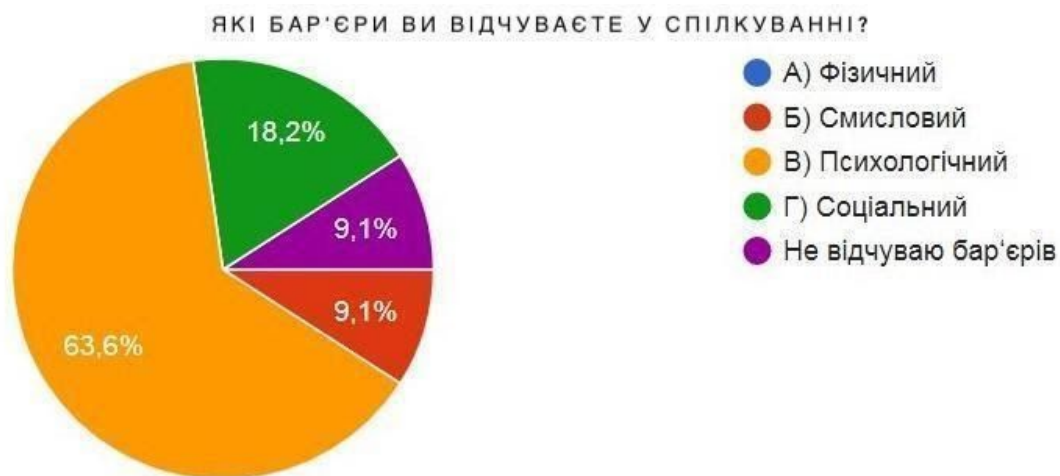
Так, наприклад, на питання: „Як студенти оцінюють свою комунікативну компетентність?“, лише 18,2% оцінили себе на 9 балів, 36,4%- 8 балів, 18,2% - 7 балів, 9,1% та 18,2% на 6 і 5 балів відповідно.



Це означає, що під час професійної діяльності у майбутніх менеджерів будуть виникати труднощі під час спілкування з колегами, вищим керівництвом та іншими соціальними категоріями через певні прогалини у знаннях і навичках. Однією з причин такого оцінювання, ймовірно, є те, що 36,4 % студентів вважають, що освітній процес в університеті недостатньо зорієнтований на розвиток комунікативних умінь.

75% студентів вважають, що існує різниця у спілкуванні керівника з вищим керівництвом і підлеглими і це очевидно неправомірна відповідь, так як в різних структурах можна спостерігати дисонанс у посадових відносинах.

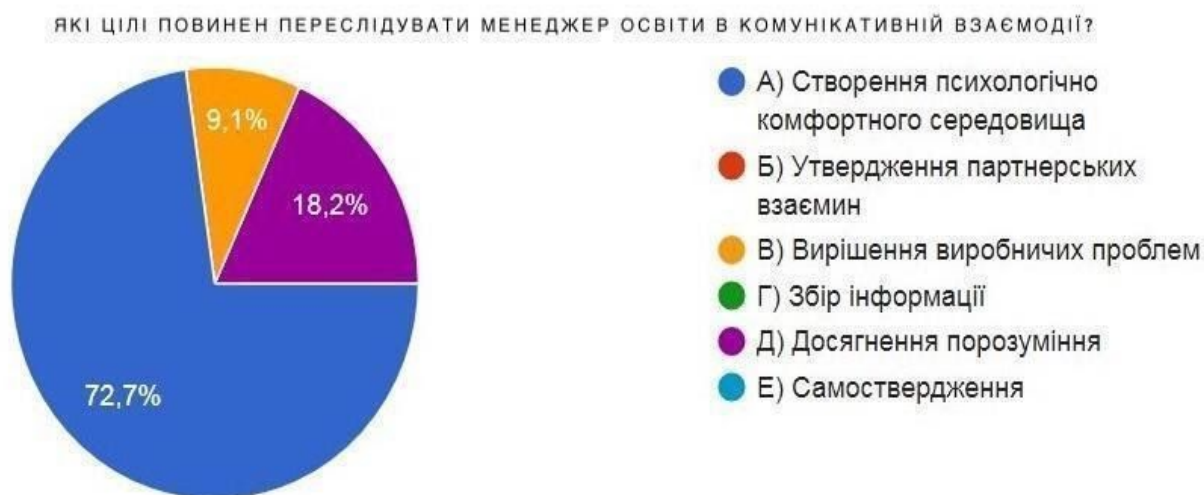
Не менш важливим є той фактор, що майбутні фахівці відчують певні бар'єри під час спілкування. Найбільша частина опитуваних (63,6%) вказали на психологічний бар'єр і лише у 9,1% не виникає труднощів. Ми вважаємо, що студенти з таким показником, перебуваючи в колективі, не зможуть вільно підтримувати розмову, налагодити комунікативну взаємодію з незнайомою аудиторією, подолати внутрішні побоювання, позбутися стереотипних упереджень.



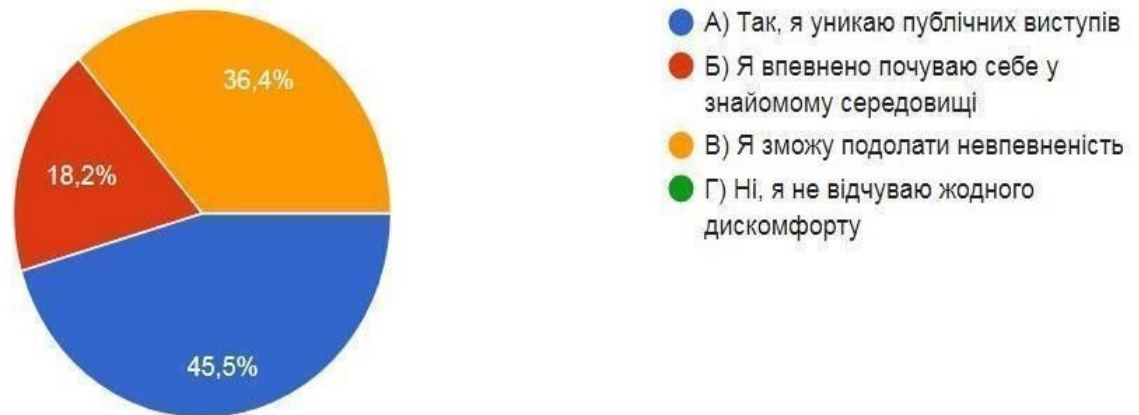
Найбільш ефективним для керівника освітньої установи 91,7% студентів вибрали демократичний стиль спілкування. Керівник-демократ проявляє інтерес до співробітників, враховує їх інтереси, потреби, особливості. Це позитивно впливає на результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність їх своєю роботою і положенням в колективі. Сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу позитивно впливають на психічне і фізичне здоров'я співробітників.

Цікавими виявилися відповіді на питання про категорію співрозмовників, з якою опитувані не відчуватимуть проблем. 45,5% вважають, що легко будуть знаходити спільну мову з усіма категоріями, 36,4% обрали учнів, а 18,2% - колег. Професія менеджера в освітній діяльності вимагає вмінь та навичок співпрацювати з різними групами людей, тому очевидно, потрібно займатися саморозвитком, долати особисті комплекси чи труднощі.

На думку студентів (72,7%), менеджер освіти в комунікативній взаємодії повинен переслідувати таку ціль як створення психологічно комфортного середовища, 18,2% - обрали досягнення порозуміння і лише 9,1% вказали на вирішення виробничих проблем.



Також, за результатами відповідей на наступне питання анкети, ми з'ясували, що всі студенти певною мірою відчують дискомфорт під час публічних виступів, 45,5 % взагалі їх уникає. Мабуть, це одна з найбільших проблем, з якою ми зустрілися під час опитування.



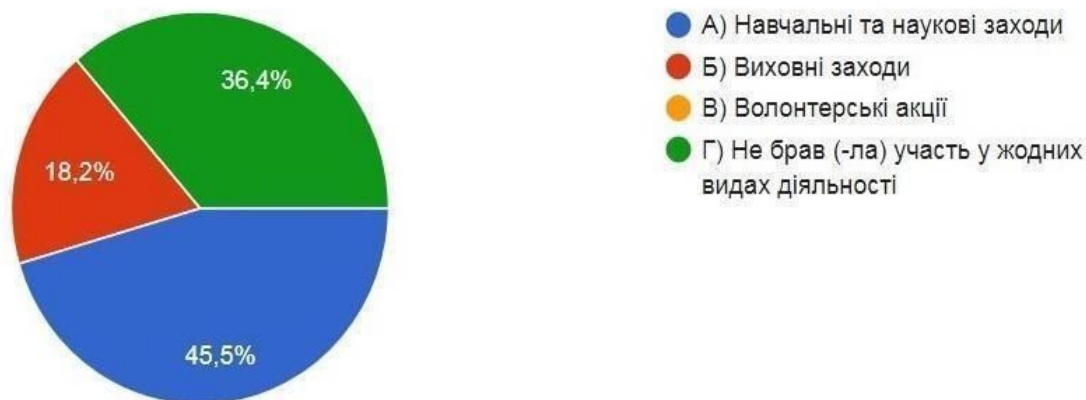
Публічний виступ – це важлива частина іміджу майбутнього менеджера в сфері освіти. Значення публічних виступів важко переоцінити. Під час переговорів менеджер ставить перед співробітниками нові завдання, повідомляє про результати роботи, виступає перед діловими партнерами. Комплекс навичок публічних виступів, знання психологічних особливостей ділової бесіди не тільки допомагають правильно побудувати взаємодію з великою аудиторією, але і розвивають характер, формують гостроту, логічність мислення.

У діяльності менеджера освітньої сфери публічні виступи займають більшу частину комунікативної взаємодії. Керівник закладу освіти систематично виступає перед педагогічним колективом, батьками, учнями. Вміння якісного здійснення публічного виступу вкрай важливе для ефективної співпраці, утвердження демократичного стилю керівництва, формування середовища односторонніх, прийняття колегіальних рішень.

Відповіді учасників опитування щодо комунікативних здібностей викладачів розділилися майже порівно: 45,5% вказали на високий рівень своїх наставників, а 54,5% оцінили їх комунікативну компетентність посередньо. Проте, 81,8% студентів погодилися з тим, що найбільшою мірою свою комунікативність вони розвинули завдяки взаємодії з талановитими викладачами. Отож, безпосередня взаємодія з кваліфікованими викладачами, містить значний потенціал для вдосконалення комунікативних умінь студентів. У таких умовах не лише формуються практичні уміння, а й що дуже важливо реалізується мотиваційна й спонукальна функція, виникають стимули для особистісного саморозвитку.

З'ясування ролі позааудиторної роботи у формуванні комунікативної компетентності студентів дало можливість констатувати, які саме заходи найбільшою мірою користуються популярністю у студентів. Було визначено, що 36,4% майбутніх фахівців не брало участі в жодних видах діяльності для покращення своїх комунікативних здібностей, 45,5% відвідували навчальні та наукові заходи і лише 18,2% - виховні заходи. Не можна не зауважити, що опитувані студенти не брали участі у волонтерській діяльності. Участь у таких заходах очевидно збагатила б їх досвідом спілкування з різними категоріями співрозмовників, допомогла б у набутті умінь налагоджувати спілкування з незнайомими людьми, знаходити порозуміння, відчувати свою причетність, керувати емоціями і та ін. Попри розвиток комунікативних умінь участь у волонтерській діяльності сприяли б формуванню у студентів умінь роботи в команді, розподіляти повноваження, нести відповідальність, сумлінно виконувати обов'язки, які також дуже важливі для управлінської діяльності.

ЯКІ ВИДИ ПОЗААУДИТОРНОЇ РОБОТИ СПРИЯЛИ РОЗВИТКУ ВАШИХ КОМУНІКАТИВНИХ УМІНЬ?



Студенти отримали можливість запропонувати форми для розвитку комунікативних умінь і ми отримали наступні результати:

- Вебінар (це тематичне виступ спікера (спікерів), яке проходить в режимі онлайн. У момент його проведення учасники можуть перебувати в будь-якій частині земної кулі)
- Тренінг (очний, короткотривалий, високоінтенсивний захід, метою якого є активний розвиток навичок спілкування)
- Круглий стіл (форма активного навчання, одна з організаційних форм пізнавальної діяльності учнів, що дозволяє закріпити отримані раніше знання, заповнити відсутню інформацію, сформувати вміння вирішувати проблеми, зміцнити позиції, навчити культури ведення дискусії.)

Окрім того, ними були запропонована низка спецкурсів, які б допомогли у розвитку комунікативних здібностей: “Комунікативний тренінг”, “Психологія на практиці”, “Мистецтво комунікації менеджера”, “Психологія ділового спілкування і основи ділового етикету”.

Відповіді на запитання „Які комунікативні уміння Ви б хотіли вдосконалити?” показують дуже чітку картину прогалин у комунікативній майстерності студентів. Відповідно знання комунікативних недоліків і труднощів стають напрямними для організації системи заходів щодо їх подолання.

Найбільшу складність у студентів викликають ситуації, в яких потрібно відмовити. Загалом усі опитувані при відповіді на це питання без винятку обрали варіант “вміння говорити “ні””. Також більша частина студентів (54,5%) хотіла б навчитися відстоювати власну думку, трохи менше (45,5%) мають бажання оволодіти вміннями захоплювати увагу аудиторії. Однакова кількість опитуваних (по 36,4%) зупинилася на варіантах “уникати маніпуляцій” та “невимушено спілкуватися з незнайомцями” і 27,3% відповіли, що хотіли б засвоїти вміння уникати суперечок.



Результати анкетування вказали на те, що комунікативні уміння студентів розвинуті недостатньо і свідчать про необхідність цілеспрямованого розвитку комунікативних здібностей майбутніх менеджерів у сфері освіти, а також оптимізації процесу оволодіння знаннями і вміннями у сфері спілкування за допомогою впровадження спеціальних педагогічних умов.

2.2. Педагогічні умови формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів освіти

Вдосконалення психолого-педагогічних процесів і явищ потребує визначення умов, які мають вирішальний функціональний вплив. Аналізуючи такий тип умов, сучасні науковці поділяють їх на психологічні, педагогічні, організаційні. Найбільш вагомими у вимірі нашого дослідження буде з'ясування змісту педагогічних умов дотримання яких стане запорукою вдосконалення якості процесу формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів освіти.

З огляду різних критеріальних ознак дослідники пропонують різноманітні підходи до трактування суті педагогічних умов. Педагогічні умови визначають, як „динамічний регулятор інформаційних, особистісних, психологічних і педагогічних факторів навчання” [11, с.112] та „комплекс спеціально спроектованих генеральних (стрижневих, системотворчих) чинників впливу на зовнішні та внутрішні обставини навчально-виховного процесу й особистісні параметри його учасників” [22, с 10] .

Взявши до уваги особливість дослідження педагогічного процесу чи явища в середовищі закладу вищої освіти, науковці визначають педагогічні умови як „особливості організації навчально-виховного процесу у вищому навчальному закладі, що детермінують результати виховання, освіти та розвитку особистості студента, об'єктивно забезпечують можливість їх досягнення” [12, с.136].

Таким чином, педагогічні умови – це об'єктивні вимоги щодо організації освітнього середовища, які безпосередньо впливають на вдосконалення якості освітнього процесу, вирішення освітніх завдань. Проаналізувавши надбання наукових досліджень в галузі окресленої проблеми та здійснивши практичне дослідження, нами було встановлено педагогічні умови, дотримання яких необхідне для успішного формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів освіти, а саме:

1. Формування позитивної мотивації студентів до розвитку комунікативної компетентності.
2. Вдосконалення змісту й методів організації фахової підготовки майбутніх менеджерів освіти.
3. Розвиток комунікативної культури студентів.
4. Організація позааудиторної діяльності студентів, спрямованої на вдосконалення комунікативних умінь студентів.

Визначення *першої педагогічної умови: формування позитивної мотивації студентів до розвитку комунікативної компетентності*, обґрунтоване міркуваннями про те, що успішне освоєння студентами навчальної інформації, набуття ними професійних і загальнокультурних компетенцій багато в чому визначається тим, наскільки студент мотивований до засвоєння нових знань, чи здатний він знаходити і переробляти навчальну інформацію самостійно, активно працювати в групах, коли застосовуються активні форми навчання.

При цьому питання підвищення мотивації при забезпеченні процесу і результату розвитку мовлення майбутніх менеджерів стає ключовим і вимагає уважного вивчення.

Не викликає сумнівів той факт, що мовна діяльність регулюється мотивами особистості; ними ж визначається, в кінцевому рахунку, успішність цієї діяльності.

Суть мовного акту полягає в тому, щоб не тільки гідно представити себе, свою позицію, а й переконати співрозмовника в її життєздатності і правильності. Ця позиція повинна бути аргументованою, вибудованою грамотно і логічно, включати систему цінностей, переконань мовця, однак при цьому повинні дотримуватися етичні норми. Ставлення до позиції співрозмовника має бути поважним, коректним.

При цьому зовнішні чинники, що мають соціокультурні витoki, також впливають на ціннісні установки мовця, формують мовну картину світу. Від того, наскільки успішно буде здійснюватися формування розумових здібностей буде залежати формування ціннісних орієнтацій і мотиваційної складової.

Н.В. Мормужева мотивацію до навчання визначає наступним чином: це «засоби спонукання майбутнього управлінця до продуктивної пізнавальної діяльності, активного освоєння змісту освіти» [27, с 161].

Під поняттям “мотивація” ми маємо на увазі внутрішнє для кожного учня джерело придбання знань, умінь і навичок, які згодом будуть застосовані з метою успішної професійної адаптації та соціалізації. Комунікативні навички в даному випадку будуть визначальними, оскільки соціалізація – це, перш за все, комунікативна взаємодія, позиціонування себе, вибудовування свого соціального образу в суспільстві.

В основі успішного навчання лежить мотив, тобто „спрямованість студента на окремі сторони навчальної роботи, пов'язана з внутрішнім ставленням студента до неї і ставлення до предмета його діяльності” [27, с.161].

Варто зазначити, що психологи поділяють зовнішні і внутрішні мотиви. Зовнішні визначаються педагогічним середовищем і соціумом, внутрішні – потребами самого суб'єкта навчання. Як правило, до внутрішніх мотивів відносять прагнення до досягнення успіху, бажання бути прийнятим в соціальній групі, гідно оціненим. Крім того, можна назвати інтерес до освітньої діяльності, націленість на майбутній результат, бажання знайти необхідну інформацію або відповідь на питання самостійно.

Для нас пріоритетним є педагогічний супровід студента при формуванні його внутрішніх мотивів до розвитку в процесі навчання, активізація внутрішніх резервів, спонукальних сил особистості. Іншими словами, в процесі навчання у студентів повинна бути сформована потреба використовувати мовні навички для

досягнення певних життєвих цілей, для вибудовування ефективного спілкування в конкретних соціальних умовах, а згодом і професійній діяльності в якості керівника закладу освіти.

Дослідник О. Л. Гнатюк визначає наступні необхідні умови ефективного спілкування – це «знання механізмів перцепції і вміння практично ними користуватися; це доброзичливе і шанобливе ставлення до партнера як до рівного, прагнення до справжнього діалогу; це сумісність партнерів як комунікативних особистостей; це вміння слухати, «зчитувати» і розуміти невербальні сигнали партнера і володіти власною мовою і невербальною; це вплив через переконання, а не за допомогою маніпулятивних технологій» [9, с 157]. У зв'язку з цим слід зазначити, що дотримання зазначених вище умов визначається саме внутрішньою потребою мовця, його бажанням вибудовувати продуктивне мовне спілкування з урахуванням етичних норм.

Саме в суспільстві задаються стандарти поведінки і спілкування. Однак, при всій значущості зовнішніх факторів, тільки внутрішні мотиви мовця забезпечують шанобливе і гармонійне спілкування без використання маніпулятивних засобів, без агресії і придушення співрозмовника.

Тільки внутрішній мотив дає можливість адресанту встати на позицію емпатії, вивчати, розуміти співрозмовника, співвідносити його мовну картину світу з власною, приходити до консенсусу при обговоренні спірних, неоднозначних фактів.

Іншими словами, педагог повинен сформувати у майбутнього менеджера потребу в постійному моніторингу поведінки співрозмовника, що є серйозною інтелектуальною роботою і не може проходити спонтанно, але вимагає усвідомлених зусиль.

Навпаки, агресія, маніпуляція будуть свідчити про низький рівень мовної культури та негативне ставлення до співрозмовника. І хоча для адресанта мовний

акт, можливо, буде результативним, все ж спілкування не буде вважатися ефективним, оскільки відбувається без урахування інтересів обох сторін діалогу.

Вважаємо, що при вирішенні даної проблеми в рамках педагогічного процесу викладачам слід спрямувати зусилля на розвиток «комунікативної компетентності» студента.

На думку О. Л. Гнатюк, комунікативна компетенція особистості передбачає володіння:

- 1) рівнем коду (вербальним досвідом, запасом слів, навичками успішного публічного мовлення);
- 2) когнітивним рівнем (системою цінностей, пізнавальним досвідом);
- 3) прагматико-мотиваційним рівнем (ситуативним досвідом, комунікативними намірами) [9, с 152].

В рамках побудови процесу навчання в суб'єкт-суб'єктній парадигмі, коли студент виступає як активний учасник власної освіти і розвитку, викладач-фасилітатор використовує прийоми, інструменти, механізми, завдяки яким буде формуватися мотиваційна сфера студента.

При використанні активних методів навчання студент засвоює ефективні методи комунікативної взаємодії, вибирає методи і прийоми, які заважають продуктивному спілкуванню. Це відкриває студенту шлях до саморозвитку в комунікативній сфері.

Мотивація безпосереднім чином пов'язана з діяльністю, її основною функцією є спонукання до діяльності і цілепокладання. Формування мотивації, на нашу думку, можливе в рамках реалізації трьох блоків: прагматичного, емоційного і творчого. Навчання має ґрунтуватися на наступних принципах: активне формування мовної картини світу; орієнтація на практику; індивідуалізація навчання, Створення ситуації успіху для кожного студента; опора на рефлексивну діяльність; самостійна наукова і творча діяльність студентів.

Другою педагогічною умовою визначено *вдосконалення змісту й методів організації фахової підготовки майбутніх менеджерів освіти*, адже вимоги, що постають перед викладачем обумовлюють необхідність вдосконалення змісту освіти й способів підготовки фахівців у закладі вищої освіти. Основними напрямками вдосконалення професійно-педагогічної освіти майбутнього менеджера освіти для реалізації завдань профільного навчання є: поглиблення і розширення фундаментальної підготовки за фаховим спрямуванням; поглиблення і розширення фундаментальної психолого-педагогічної та методичної підготовки; модернізація змісту і форм проведення педагогічної практики; модернізація змісту і форм організації науково-дослідної роботи; оновлення тематики курсових і випускних кваліфікаційних робіт, розширення змісту позааудиторної роботи.

Формування комунікативної компетентності педагогів також впливає на їх професійний рівень, на творчу самореалізацію, на удосконалення їх діяльності. Базовим для формування комунікативної компетентності студентів є цикл психолого-педагогічних дисциплін. Це обумовлено тим, що саме в процесі викладання даних дисциплін, можливе, найбільш ефективно застосування особистісно-орієнтованих технологій, формування у студентів адекватного уявлення про майбутню професійну діяльність, а також про затребуваність комунікативних знань і умінь в процесі подальшого успішного функціонування фахівця освіти.

Професійна підготовка майбутніх управлінців у закладі вищої освіти, щодо їх комунікативної поведінки, спрямована на розвиток комунікативних здібностей, оволодіння комунікативними знаннями, уміння. У процесі навчання майбутні педагоги опановують такі знання як що таке спілкування, які його види, фази, закономірності розвитку; які існують комунікативні методи і прийоми, яку дію вони надають, які їх можливості і обмеження; про те, які методи

виявляються ефективними щодо різних людей і різних ситуацій. До цієї області відносяться і знання про ступінь розвитку у себе тих чи інших комунікативних умінь і про те, які методи ефективні саме у власному виконанні, а які — не ефективні.

Серед комунікативних умінь, особлива увага звертається на оволодіння вмінням організувати текст повідомлення в адекватну форму, мовними вміннями, умінням гармонізувати зовнішні і внутрішні прояви, умінням отримувати зворотний зв'язок, умінням долати комунікативні бар'єри та ін.

Враховуючи той факт, що не менш важливим для фахівця в сфері освіти є інтерактивні вміння. Майбутніх керівників вчать оволодінню такими вміннями, як побудова спілкування на гуманній, демократичній основі, ініціювання сприятливої емоційно - психологічної атмосфери, самоконтроль і саморегуляція, організація співробітництва, керування принципами і правилами професійної етики та етикету, активне слухання. Особливе значення для формування комунікативної компетентності педагога має оволодіння ним соціально-перцептивними вміннями:

- сприймати і оцінювати поведінку партнера в спілкуванні,
- розпізнавати по невербальних сигналах його стан, бажання і мотиви поведінки,
- чинити позитивне враження.

Формування комунікативної компетентності передбачає і інші компетенції: мовну (навчання нормам мови та вміння ними користуватися у відповідній ситуації), лінгвістичну (знання про мову) та культурознавчу (знання про мову та культуру народу).

Е. А. Смирнова в своєму дослідженні зазначає, що найважливішим завданням забезпечення загальноосвітньої та професійної підготовки студентів педагогічних спеціальностей, є їх загальний розвиток, вдосконалення мовної та

комунікативної компетенції, досягнення такого рівня володіння діловою мовою, якої буде достатньо для активної та плідної участі майбутнього фахівця в професійній діяльності [46 с.13].

У навчальні плани професійної підготовки менеджерів освіти традиційно входять такі дисципліни, як “Педагогічна майстерність”, “Риторика”, “Психологія вищої школи”, “Педагогіка вищої школи”, “Комунікативні технології в освітньому просторі”.

При цьому дуже важливо забезпечити такий рівень загальноосвітньої підготовки студентів, який включав би їх загальний і мовленнєвий розвиток.

Оптимізації формування комунікативної компетентності сприяють такі методи активного навчання майбутніх педагогів як: моделювання ситуації спілкування з партнером; аналіз будь-яких ситуацій професійного спілкування; обґрунтування обраної проблеми; презентація, конструктивна критика; конструктивне вирішення конфліктних ситуацій; ділові ігри; соціально-психологічний тренінг; психологічне консультування; психологічна діагностика.

Необхідно також зазначити, що реалізація механізму розвитку комунікативної компетентності студентів передбачає комплексний підхід, що включає в себе не тільки активні методи викладання психолого-педагогічних дисциплін, а й активну участь керівників в колективі.

Формуванню комунікативної компетентності студентів сприяє створення умов, які позитивно впливають на професійний рівень майбутніх фахівців, їх творчу самореалізацію, на вдосконалення їх діяльності. До цих умов належать: осмислення студентами значущості комунікативної компетенції для майбутньої професії; програмно-методичне забезпечення її практичної реалізації; використання інтерактивних методів навчання студентів у викладанні як спеціальних, так і соціально-гуманітарних дисциплін; володіння викладачами

необхідним рівнем комунікативної компетентності та залучення студентів у різноманітні форми активної самостійної роботи і особистісно-орієнтоване спілкування з будь-якими партнерами.

Третя педагогічна умова передбачає *розвиток комунікативної культури студентів*. У процесі міжособистісної взаємодії рівнозначні і мова слів, і мова тіла. Експресивні навички керівника проявляються в культурі мови і її високій нормативності, інтонаційному багатстві тону висловлювань, пластичності і виразності поз і міміки, правильної просторової організації спілкування.

Комунікативна культура керівника освітньої сфери – це знання, вміння, навички у сфері організації взаємодії людей, які дають можливість встановлювати психологічний контакт з учителями, батьками, учнями, персоналом, домагатися точного сприйняття і розуміння в процесі спілкування, прогнозувати їх поведінку і скеровувати до бажаного результату.

Складовими комунікативної культури керівника закладу освіти є:

- культура мови (грамотність, простота і ясність викладу думок, образна виразність і чітка аргументація, адекватний до ситуації тон спілкування, динаміка звучання голосу, темп, інтонація, хороша дикція);
- культура жестів і пластики рухів;
- культура емоцій (як вираження емоційно-оцінних суджень у спілкуванні);
- культура налаштування на спілкування і психоемоційної регуляції свого стану [47, с. 283].

Такі компоненти комунікативної культури забезпечують керівнику можливість донесення до своїх співрозмовників інформації, повідомлень, розпоряджень, рішень, у відповідній мовній та експресивній формі, яка забезпечує сприймання, розуміння, усвідомлення необхідної інформації, що важлива для успішної трудової діяльності.

В основі комунікативної культури лежать загальноприйняті моральні вимоги до спілкування, нерозривно пов'язані з визнанням неповторності, цінності кожної особистості: ввічливість, коректність, тактовність, скромність, точність, люб'язність.

Ввічливість – це вираз шанобливого ставлення до інших людей, їх гідності, що виявляється в привітаннях і побажаннях, в інтонації голосу, міміці і жестах. Не припустимість не ввічливого спілкування в середовищі освітньої установи не викликає найменших сумнівів, тому принципове етичне положення стає регулятивним елементом комунікативної культури керівника закладу освіти.

Коректність – вміння дотримуватись меж пристойності, моральних норм у будь-яких комунікативних ситуаціях, насамперед конфліктних. Надзвичайно важливо не припускати некоректних проявів поведінки в суперечках, у процесі яких співрозмовники прагнуть знайти істину, виникають нові прогресивні ідеї, уточнюються міркування, утверджуються переконання. Тим не менше у випадку коли у суперечці виникають протестні виступи всупереч співрозмовнику, вона трансформується у звичайну побутову сварку.

Тактовність є не менш важливим компонентом комунікативної культури. Почуття такту - це передовсім відчуття міри, розуміння певних обмежень у комунікативних діях, порушення яких здатне образити співрозмовника, поставити його в незручне становище. Здебільшого нетактовні зауваження стосуються зовнішнього вигляду або поведінки співрозмовника, обговорення інтимної сфери життя людини, оприлюднення таємниць тощо.

Скромність у комунікативній взаємодії тотожна дотриманню делікатності в оцінках, вияв поваги до інтересів, поглядів, смаків, уподобань інших людей. Протилежними формами прояву скромності є зухвалість, зарозумілість.

Точність є важливою ознакою, регулятивною нормою ділових стосунків. Вона особливо важлива для керівника будь-якої установи, а тим більше закладу

освіти. Пунктуальність, дотримання точності, організованість, яка притаманна керівнику, не залишає можливостей відхилитися від такої ж лінії поведінки підлеглим. Організаційна чіткість у педагогічному середовищі реплікуються у середовище учнів, які опосередковано вчаться дисциплінованості, обов'язковості, відповідальності.

Люб'язність – виявляється у прагненні виявити доброзичливе ставлення до усіх об'єктів в управлінській взаємодії. Створити такі умови в яких співрозмовники не будуть відчувати дискомфорту, незручностей.

Про високий рівень комунікативної культури свідчить наявність у суб'єкта спілкування таких особистісних якостей:

- емпатія – здатність відчувати відчуття інших, сприймати їх як власні емоційні стани;
- доброзичливість, не залежно від ставлення інших виявляти повагу, розуміння, щирість, прагнути зрозуміти людей, які виявляють протилежні погляди, здатні виявляти підтримку іншим;
- автентичність – спроможність бути щирим, у стосунках з іншими, налагоджувати безпосередню взаємодію без так званого „другого плану”;
- конкретність – здатність висловлюватись точно, лаконічно, не відволікатись, окреслювати свої почуття, переживання, міркування;
- ініціативність – спроможність виявляти самостійність, брати на себе відповідальність, мислити нестандартно і творчо, бути активним і діяльним, протистояти загальній пасивності, байдужості;
- безпосередність – здатність висловлюватись прямо й водночас тактовно;
- відкритість – здатність бути відвертим, не приховувати своїх істинних думок і почуттів, будувати стосунки на довірі і щирості;

- здатність сприймати емоції і почуття інших – культура прояву власних емоцій, готовність розуміти й адекватно сприймати емоційну експресію інших;
- самопізнання – здатність аналізувати й рефлексувати, осмислювати враження та судження інших, будувати самооцінку адекватним чином [36, с.221].

Не менш важливими складовими комунікативної культури є знання, вміння та навички, які стосуються мовної діяльності, тобто культура мовлення. Невміння володіти мовною комунікацією на належному рівні характерно для слабо підготовлених підприємців і менеджерів по роботі з персоналом та обумовлює низький рівень культури в колективі. Переконатися в цьому не складно, якщо прислухатися і придивитися, як вони застосовують давно апробовані методи комунікативного впливу словом для навіювання, переконання і наслідування.

Ораторське мистецтво або красномовство закладено в професійних стандартах підготовки керівників і фахівців. Риторика як найважливіший вид мистецтва вимагає ґрунтовного вивчення і постійного вдосконалення.

Людина досягає кращого взаєморозуміння за умов, коли досягне пізнання певних аспектів своєї особистості:

- ціннісні пріоритети і потреби, орієнтації, етичні норми;
- перцептивні уміння, які передбачають здатність сприймати навколишній світ і людей, уникаючи суб'єктивізму, дезорієнтації, стереотипів, шаблонів, упереджень стосовно явищ, осіб і та ін.;
- відкритість до нового і змін;
- розуміння можливостей сприймання етичних норм і моральних цінностей інших соціальних груп та представників культур;
- розуміння своїх психоемоційних станів, які виникають від впливу чинників зовнішнього середовища;

- розуміння шляхів персоналізації навколишньої дійсності, можливість бачити свої посягання, відчувати господарем. [5, с. 18]

Четверта педагогічна умова передбачає організацію позааудиторної діяльності, спрямованої на вдосконалення комунікативних умінь студентів.

У контексті формування комунікативних здібностей і якостей слід зазначити, що саме виховний простір, зокрема позанавчальне середовище, є ключовим компонентом для вдосконалення і розвитку блоку комунікативних компетенцій. Особливість представленого середовища визначається свободою вибору самостійної діяльності студентів, реалізації різних напрямків діяльності [35, с 49].

Однак реалізацію спеціально організованої, систематизованої позанавчальної діяльності з формування комунікативних компетенцій зі студентами освітньої сфери неможливо здійснити без допомоги різноманітних, ефективних, на наш погляд, форм і методів роботи, таких як дискусії, діалоги, спеціально організовані бесіди та інноваційні та нетрадиційні форми [52, с.371]. Реалізація дискусії як форма організації позааудиторної діяльності сприяє ефективному вирішенню ряду проблем. Діалог і бесіда як основні складові змісту позанавчальної діяльності реалізуються через спеціально відібраний банк питань, на які майбутні менеджери освітньої сфери повинні відповідати безпосередньо в процесі діалогу [6, с 311].

Мозковий штурм рекомендується реалізовувати як з педагогами, так і зі студентами на різноманітних соціокультурних, наукових і виховних заходах у позанавчальний час студентів. При проведенні мозкового штурму заохочується активна дискусія і висловлювання будь-якої ідеї. Всі запропоновані протягом заходу інноваційні та нетрадиційні ідеї фіксуються для подальшого їх аналізу та синтезу групою фахівців-експертів.

Наступна форма позанавчальної діяльності - комунікативний тренінг, який спрямований на формування навичок вступати в комунікацію. Системна реалізація даної форми під керівництвом наставника спонукає майбутнього фахівця до стимулювання активізації комунікації, до пояснення позицій суб'єктів спілкування, їх пропозицій і висловлювань. Така форма орієнтована насамперед на сприйняття і розуміння думки оточуючих, їх суджень, правильності обґрунтування власної позиції, зокрема при вирішенні різних психолого-педагогічних ситуацій і завдань [29, с.40].

Пропонуючи різноманітні форми позанавчальної діяльності, не можна не включити в систематизований процес впливу ділові комунікаційні ігри та проектну діяльність. Правильно організовані комунікаційні ігри та різні види проектної діяльності учнів, зокрема в спеціальних клубах або наукових студентських товариствах, дозволяють наблизити студента до активної розумової колективної діяльності, яка необхідна йому у вирішенні різних психолого-педагогічних завдань. Комунікація в проектній діяльності завжди є активним процесом, орієнтованим на удосконалення педагогічних умінь і комунікативних компетенцій.

Нетрадиційною формою формування комунікативних компетенцій можна назвати таку форму, як науковий Stand-up або Science Slam. Замість занять лекційного характеру майбутнім керівникам пропонується презентувати свої ідеї, судження і досягнення в певний проміжок часу перед аудиторією без зайвих термінів і важких для розуміння теорій. В студента з'являється можливість перевірити свої індивідуальні організаторські, комунікативні та ораторські навички та здібності. Лише відкритий діалог і демонстративне відстоювання своєї позиції дозволить студенту, який обрав для свого життя професію типу «людина-людина», підвищити свою професійну майстерність. На наш погляд, така інноваційна форма роботи особливо корисна для системної та різнопланової

підготовки майбутнього вчителя і в цілому будь-якого фахівця освітньо-виховної організації. У процесі підготовки матеріалу, реалізації освітньо-виховної діяльності в аудиторний і позааудиторний час, викладач повинен вміти донести матеріал до студентів у цікавій і мотивуючій формі за допомогою спеціальних інформаційних та інтерактивних технологій [29, с.41].

Таким чином, професійна діяльність будь-якого менеджера освітньої сфери, пов'язана з правильно організованою комунікацією. Високий рівень комунікативної компетентності дозволяє фахівцю перешкоджати впливу психолого-педагогічних навантажень і сприяє інтенсивному міжособистісному спілкуванню. Лише компетентний в комунікаційному аспекті керівник зможе ефективно реалізувати професійну діяльність у світлі нових стандартів з урахуванням компетентнісного підходу. Системна і цілеспрямована орієнтація на включення в свою професійну діяльність різних нетрадиційних, інтерактивних та інформаційних форм і методів у позааудиторній діяльності освітньої організації дозволить оптимізувати процес формування і вдосконалення комунікативної компетентності майбутнього менеджера освітньої сфери.

2.3. Методичні рекомендації щодо розвитку комунікативної компетентності майбутніх менеджерів освіти

Все життя людини протікає в постійному спілкуванні. Більшість учених і практиків, які займаються даною проблемою, схильні стверджувати, що формування комунікативної компетентності вважається процесом обов'язковим для сучасного студента, тому що комунікативні знання - це універсальні, ключові компоненти професійної діяльності майбутніх менеджерів у сфері освіти.

На основі результатів проведеного анкетування ми розробили методичні рекомендації щодо розвитку комунікативної компетентності майбутніх менеджерів освіти.

Для викладачів:

1. Використання демократичного стилю спілкування, що сприяє формуванню ефективних навичок ділового спілкування і розвитку комунікативної компетентності всіх суб'єктів освітнього процесу.

2. Використання різних форм педагогічного моніторингу - анкетування, тестування, співбесіда, організація заходів з обміну досвідом або презентацій. Дані форми дозволяють знизити рівень емоційної тривожності студентів і вплинути на формування сприятливої психологічної атмосфери в колективі.

3. Використання під час занять діалогу з елементами групової дискусії. Групові дискусії стимулюють і активізують глибинні асоціації, змушують людей висловити те, що вони не можуть сформулювати в інших умовах, що регламентують навчальний процес. Головним стимулом в процесі застосування такого роду методів є емоційно-заразлива атмосфера інтелектуального суперництва. Групова дискусія, згідно М. Р. Битяноюю, допомагає навчити людей навичкам діалогу, ефективного слухання, відкритої комунікації і співпраці [5, с.31]. Кожен член групи отримує можливість прояснити свою позицію, з'ясувати різноманіття підходів, забезпечити всебічне бачення предмета. Це оживляє навчальний процес, активізує пізнавальну діяльність аудиторії і, що дуже важливо, дозволяє викладачу керувати колективною думкою групи, використовувати її з метою переконання, подолання негативних установок і помилкових думок деяких слухачів. Ефект досягається лише при правильному підборі питань для дискусії та вмілому, цілеспрямованому управлінні нею. Для обміну думками можна навести, наприклад, такі питання: вимоги до сучасного керівника, методи управлінського

впливу в роботі керівника з підлеглими, ефективні методи зміцнення трудової дисципліни або організації змагання в сучасних умовах і та ін.

4. Використання імітаційних вправ, в ситуаціях, які моделюють умови професійної діяльності (на заняттях імітується діяльність будь-якої організації, підприємства або його підрозділу, наприклад, школи, університету тощо. Імітувати можуть події, конкретну діяльність людей (ділову нараду, обговорення плану, проведення бесіди і та ін.) та обстановку, умови, в яких відбувається подія або здійснюється діяльність (кабінет директора школи, зал засідань і та ін). Сценарій імітаційної гри, крім сюжету події, містить опис структури та призначення імітованих процесів і об'єктів. (Див. Додаток Б.)

5. Використання інтерактивних технологій навчання під час аудиторних занять.

Інтерактивні технології навчання:

- активізують індивідуальну інтелектуальну активність;
- розвивають міжособистісні відносини, студенти вчаться долати комунікативні бар'єри в спілкуванні (скутість, невпевненість), створюється ситуація успіху;
- формують умови для самоосвіти і саморозвитку особистості;
- налагоджують взаємодію педагога і студентів в процесі обміну інформацією між ними і створення умов взаєморозуміння [26, с.27].

До прикладу, метод кейсів передбачає використання реальних (або наближених до реальних) ситуацій з метою аналізу їх студентами та вибору найбільш правильного та оптимального рішення [44, с.17].

6. Використання ділових та рольових ігор. Вони об'єднуються загальним принципом імітації дій. Їх предметним змістом є моделювання двох реальностей: процесу професійної діяльності в цілому та існування окремої особистості всередині цього процесу. Найбільший інтерес в системі формування

комунікативної компетентності представляють рольові ігри з елементами драматизації, що виступають імітаційними моделями проблемних ситуацій міжособистісного спілкування. (див. Додаток Г.) В умовах рольових ігор їх учасники стикаються з ситуаціями, релевантними до тих випадків, які характеризують їх професійну діяльність. Тому гра створює умови для визначення індивідуальних норм поведінки і спілкування в різних життєвих і професійних ситуаціях, власних соціальних установок, виховує почуття і думки, пов'язані з тією або іншою роллю);

7. Проведення комунікативних та соціально-психологічних тренінгів.

Комунікативний тренінг вважається одним з найбільш ефективних форм роботи щодо розвитку комунікативної компетентності. Комунікативний тренінг проводиться за спеціальною програмою, спрямованою на відпрацювання умінь і навичок ефективного спілкування на основі підвищення комунікативної грамотності. Метою такого тренінгу може стати формування умінь в різноманітних комунікативних ситуаціях, переборення комунікативних бар'єрів і комплексів, як часто заважають реалізувати свої здібності. Тренінг комунікативної компетентності пропонує аналіз труднощів, проблем, конфліктів, які виникають в сфері ділового чи особистого спілкування. В залежності від мети та завдань тренінгу проводиться підбір вмісту програми, визначається об'єм годин. структура і частота проведення занять.

Соціально-психологічний тренінг - один з методів активного навчання і психологічного впливу, здійснюваного в процесі інтенсивної групової взаємодії, спрямованої на підвищення компетентності в сфері спілкування, в якій загальний принцип активності студента доповнюється принципом рефлексії над власною поведінкою і поведінкою інших учасників групи [32, с.312]. Цей метод вважається одним з основних методів формування комунікативної компетентності, так як тільки за допомогою цієї форми роботи можна формувати вміння управляти своєю

поведінкою, розвивати сприйнятливність до психічних станів оточуючих людей, їх установок і прагнень, акцентувати увагу на самореалізації в спілкуванні. Тренінг може бути орієнтований на розвиток спеціальних умінь, наприклад, вести дискусію, вирішувати міжособистісні конфлікти, а може бути націлений на поглиблення досвіду аналізу ситуацій спілкування).

Специфічними рисами соціально-психологічного тренінгу є:

- дотримання ряду принципів групової роботи,
- націленість на психологічну допомогу учасників групи в саморозвитку, при цьому така допомога виходить не тільки від ведучого, скільки від самих учасників групи,
- наявність постійної групи,
- певна просторова організація (найчастіше робота в зручному, ізольованому приміщенні, учасники більшу частину часу проводять у колі),
- акцент на взаємини між учасниками групи, які розвиваються і активізуються в ситуації «тут і зараз»,
- застосування активних методів групової роботи,
- об'єктивація суб'єктивних почуттів і емоцій учасників групи щодо один одного,
- атмосфера розкнутості і свободи спілкування між учасниками, клімат психологічної безпеки [38, с.17]. (див. Додаток Д.)

8. Використання ІКТ - технологій у навчальному процесі.

У наш час ці технології набувають ще більшої актуальності. «... ІКТ - це технології, що використовують обчислювальну техніку і телекомунікаційні засоби для збору, зберігання, обробки і передачі інформації з метою оперативної та ефективної роботи з інформацією» [37, с.34].

Особливо це стосується дистанційного навчання. При дистанційному навчанні застосовуються різні інформаційні і комунікаційні технології

(найчастіше - поєднання різних технологій). При цьому використання кожної технології залежить від цілей і завдань, що стоять перед дистанційним курсом. Наприклад, традиційні засоби навчання на друкованій основі використовуються для знайомства студентів з новим навчальним матеріалом, аудіо- і відеоконференції забезпечують спілкування в режимі реального часу, комп'ютерні конференції і електронна пошта використовуються для відправки повідомлень, забезпечення зворотного зв'язку з студентами, а також для постійних контактів між студентами однієї групи. Заздалегідь записані на плівку відео-лекції допоможуть студентам візуалізувати зміст навчального матеріалу. Факсимільний зв'язок може служити для передачі оперативних повідомлень, завдань і забезпечення швидкого зворотного зв'язку зі студентами.

Засоби мультимедіа значно розширюють можливості показу навчальної інформації. Застосування кольору, графіки, звуку, всіх сучасних засобів мультимедіа дозволяє створювати активний пізнавальний процес і підвищувати зацікавленість студентів в освітній діяльності. Використання ІКТ в навчальному процесі збільшує можливості постановки навчальних завдань і управління процесом їх виконання. Різноманітні цифрові освітні ресурси дозволяють якісно змінювати контроль діяльності студентів, забезпечуючи при цьому гнучкість управління навчальним процесом. Наочність і активність ІКТ сприяють формуванню у студентів навичок рефлексії, а навчальні програми дають можливість наочно уявити результат своїх дій.

9. Відвідування разом зі студентами зустрічей зі спеціалістами у сфері спілкування.

У сучасному світі великою популярністю користується безпосередня взаємодія з експертами, спрямована на розвиток ділового спілкування, так як це вміння є невід'ємною частиною будь - якої професійної діяльності. Експерти виконують такі види діяльності:

- допомагають розібратися з недоліками у вимові, інтонації та виправити їх;
- проводять майстер - класи публічного виступу;
- надають рекомендації щодо покращення якості спілкування;
- навчають методикам розвитку комунікативних здібностей.

10. Участь у вебінарах задля формування комунікативної компетентності з метою вдосконалення мовлення.

Вебінари зазвичай організують для проходження курсів. Це практичне вирішення проблеми, для студентів з різних міст, де немає можливості відвідувати оф-лайн курси. Під час вебінару у кожного з студентів є шанс отримати нові знання. А найголовніше, бачити і спілкуватися з викладачами. І тут не має значення, чи буде це зроблено через інтернет або в навчальному класі.

Традиційні конференції поступово доповнюються, а іноді навіть замінюються відеоконференціями. У зв'язку з епідемією традиційно стало не можливо проводити "живі" зустрічі. Тому організатори конференцій, якщо навіть не відмовляються від бронювання приміщення, тим не менше готуються продублювати все онлайн.

Якщо організатори подбають про якісний інтернет, виставлені камери і мікрофони, індивідуальні посилання для учасників - тоді на конференції може брати участь більше тисячі учасників одночасно.

Вебінари допомагають:

- Визначити «проблемні зони» кожного з учасників навчання (в процесі певного заходу)
- Здійснити корекцію проблемних зон шляхом інформування або тренування (причому інформування можна здійснити дистанційно, проте тренування найбільш ефективно в офлайн навчанні).

11. Пошук інноваційних технологій у сфері розвитку комунікативної компетентності.

Однією з технологій, що забезпечує ефективне навчання, є метод проектів, як спосіб розвитку творчості, пізнавальної діяльності, самостійності. Робота над проектом - це багаторівневий підхід до вивчення мовлення, що охоплює читання, аудіювання, говоріння і граматику. Метод проектів сприяє розвитку активного самостійного мислення студентів і орієнтує їх на спільну дослідницьку роботу. На наш погляд, проектне навчання актуально тим, що вчить студентів співпраці, а навчання співпраці виховує такі моральні цінності, як взаємодопомога і вміння співпереживати, домовлятися, налагоджувати сприятливу атмосферу, формує творчі здібності і активізує студентів. Загалом, в процесі проектного навчання, простежується нерозривність навчання і виховання.

Метод проектів формує в студентів комунікативні навички, культуру спілкування, вміння коротко і доступно формулювати думки, терпимо ставитися до думки партнерів по спілкуванню, розвивати вміння здобувати інформацію з різних джерел, обробляти її за допомогою сучасних комп'ютерних технологій, створює мовне середовище, що сприяє виникненню природної потреби в діловому спілкуванні .

До сучасних технологій відноситься і технологія співпраці. Основна ідея полягає у створенні умов для активної спільної діяльності студентів в різних навчальних ситуаціях. Студенти об'єднуються в групи по 3-4 людини, їм дається одне завдання, при цьому обумовлюється роль кожного. Кожен учень відповідає не тільки за результат своєї роботи, але і за результат всієї групи. Тому слабкі студенти намагаються з'ясувати у сильних те, що їм незрозуміло, а сильні прагнуть, щоб слабкі досконало розібралися в завданні. І від цього виграє вся група, тому що спільно ліквідуються прогалини.

12. Створення тематичних гуртків задля вдосконалення комунікативної майстерності.

В університеті великого значення у вихованні майбутніх спеціалістів, розширенні їх кругозору, у виявленні і розвитку їх творчого потенціалу відіграє існування студентських гуртків. Одним із головних завдань вважається залучення студентів до наукових досліджень сучасних проблем і розвитку їх наукових інтересів. Студенти мають змогу представляти результати своєї творчості на конференціях, круглих столах з всеможливими доповідями, презентаціями.

Окрім того, гуртки створюють для того, щоб покращити рівень комунікативних та професійних навичок; допомогти в пошуку сильних якостей кожного студента; розвивати ділове спілкування; вирішувати завдання, які часто виникають у професійній діяльності; навчитися співпрацювати в команді, (приклад наведено в Додатку Д.).

Необхідно створювати такі умови, щоб весь викладацький склад вищого закладу освіти і кожен студент окремо відчували себе потрібними, затребуваними, розуміли, що їх праця почесна, що за високоякісну роботу вони будуть шановані і справедливо винагороджені. Тільки в цьому випадку всі учасники будуть вимогливо ставитися до якості своєї і чужої праці.

Для студентів:

1. Формування уміння слухати співрозмовника

Найважливіше, чого повинен навчитися студент - це слухати співрозмовника. По-перше, це корисно і для нього, поки він говорить, є час обдумати свої слова і не робити різких висловлювань, а, по-друге, він зможе краще зрозуміти іншу людину. А також буде можливість говорити тільки про важливі речі і отримати вдвічі більше інформації. Особливо це важливо в моментах, коли в розмові бере участь більше, ніж двоє і обговорюється якась досить спірна тема. Студент вислухає всі аргументи і фінальним акордом висловить свою цінну думку.

2. Розвиток невербальної комунікації

Невербальна комунікація - це засіб, за допомогою якого в єдине ціле об'єднується організована діяльність. Невербальна комунікація є засобом, за допомогою якого модифікується поведінка, здійснюються зміни, інформація набуває ефективність, реалізуються цілі.

Без невербальної комунікації неможливе і управління, тому що воно, з одного боку спирається на існуючі та сформовані форми комунікації, з іншого - формує ті форми комунікації, які полегшують як спільну діяльність, так і самоврядування. Хоча невербальна комунікація має широке застосування у всіх областях управління, вона особливо важлива для здійснення функції керівництва і лідерства.

Необхідно пам'ятати, що:

1. Успіх будь-якого контакту залежить від уміння будувати відносини зі співрозмовником на довірі. Такий контакт залежить не стільки від того, що ви говорите, скільки від того, як ви тримаєтесь. Саме тому особливу увагу слід звертати на манеру, позу і міміку співбесідника, а також на те, як він жестикулює.

2. Розуміння мови міміки і жестів дозволяє більш точно визначити позицію співрозмовника. Читаючи жести, здійснюється зворотна дію, котра грає визначну роль в процесі ділової взаємодії. Можна зрозуміти, як сприйнято те, що ви говорите, зі схваленням чи вороже, розкутий співрозмовник чи ні, зайнятий самоконтролем чи нудьгує.

3. Знання мови жестів і рухів дозволяє не лише краще розуміти співрозмовника, а й передбачити, яке враження справило на нього почуте ще до того, як він висловиться з цього приводу. Така мова тіла може попередити про те, чи слід змінити свою поведінку, щоб досягти потрібного результату.

3. Слова-паразити

Бути хорошим співрозмовником, особливо для майбутнього управлінця, означає, що потрібно висловити свою точку зору чітко і ясно. Але якщо мовлення

насичене непотрібними словами-паразитами, це може мати протилежний ефект. Варто утриматися від використання сленгу. Також може бути дуже привабливим використання таких слів, як «гм ..», »ну ... так», »ааа», «і ...», »відповідно», «так сказати ..», і т.д. для того, щоб заповнити паузи під час розмови. Найчастіше люди, які вживають у своїй промові велику кількість слів-паразитів, навіть про це не здогадуються. Це зазвичай відбувається, якщо люди не знають, як відповісти на питання під час бесіди. Знову ж таки, це свідчить про відсутність впевненості в своїх силах. Потрібно збільшувати словниковий запас, навчитися швидко структурувати свої думки і видавати сформульований текст у готовому вигляді.

4. Розвиток навичок публічного виступу.

У структурі спілкування важливе місце займає мовна культура менеджера, яка включає вміння логічно, аргументовано говорити, переконувати, вносити поправки, відстоювати свою точку зору [47, с. 284].

Уміння виступати публічно - найважливіша частина іміджу менеджера; це складна форма ділового спілкування. Успіх публічного виступу залежить від уміння правильно подати матеріал, переконливо провести дискусію, здійснити самоаналіз. (див. Додаток Е.)

5. Навички невимушеності

Голос не дає спокою багатьом студентам: одним не подобається його тональність, іншим - діапазон, третім - інтонація і гучність. Але якщо всі ці недоліки легко можуть виправити професійні актори і радіоведучі (вони ставлять дихання, пояснюють, як відбувається звукотворення) то вибудувати цікаву яскраву промову вдається небагатьом, оскільки успіх в цій справі наполовину залежить від самої людини - її ерудиції, освіченості, начитаності. Перші кілька слів для більшості людей - найскладніші, і все тому, що більшість в школі не вчили навичкам невимушеної бесіди.

6. Подолання комунікативних бар'єрів у спілкуванні

У процесі професійної діяльності менеджер вимушений взаємодіяти з різними людьми. Доволі часто у спілкуванні виникають всілякі комунікативні бар'єри. Тому слід сформувати вміння долати прояви некомунікабельності і вміти робити спілкування безконфліктним. Для цього необхідно дотримуватись таких правил:

1. Поважати співрозмовника, не зважаючи ні на що.
2. Намагатися зрозуміти, чим викликана поведінка людини, яка нам здається неприємною.
3. Мати почуття власної гідності.
4. Вміти контролювати себе в спілкуванні.
5. Поводитися таким чином, щоб усунути бар'єр.

7. Відвідування студентських клубів, гуртків.

Розвиток мовленнєвих навичок і умінь у студентському клубі має ряд особливостей в порівнянні з реалізацією даного процесу під час аудиторних занять. Для прикладу, досягненню навчальних цілей сприяє невимушена сприятлива атмосфера, яка характерна для всіх зустрічей клубу. Важливим фактором при цьому є добровільна участь у його роботі тільки зацікавлених студентів, що бажають займатися діловим мовленням. Також таким клубам властива організація заходів, спрямованих на вдосконалення комунікативних умінь.

8. Самоаналіз спілкування

Уміння самоаналізу мають велике значення перш за все для самої людини. Вони дають можливість самореалізації, під якою розуміється розвиток потенційних можливостей. Студентам варто б було аналізувати сказані слова, знаходити недоліки у побудові речень, використанні слів - паразитів та виправляти їх у подальшому спілкуванні з колегами.

9. Розвиток емпатії

Розвинена емпатія - це вміння співчувати, співпереживати людям. Вона має велике значення для побудови ефективного спілкування. Завдяки емпатії між співрозмовниками виникає взаєморозуміння, вони стають більш відкритими і більше довіряють один одному. У свою чергу вміння приваблювати людей до себе, зменшувати силу психологічних захисних реакцій, позбутися бар'єрів у спілкуванні - забезпечує відкритість і безпосередність, які породжені емпатією.

Розвивати емпатичні здатності цілком можливо. Якщо в процесі спілкування люди намагаються створити умови для більш психологічно відкритої взаємодії, домогтися взаєморозуміння з співрозмовниками, то перш за все необхідно зробити так, аби самі ініціатори спілкування стали достатньо відкритими особистостями по відношенню до оточуючих людей, демонстрували їм власне прагнення до взаєморозуміння.

ВИСНОВКИ

Мовлення людини є своєрідним дзеркалом культури і освіченості. Для майбутнього менеджера грамотна мова - запорука успішного навчання та розвитку. Вільне володіння мовою сприяє повноцінному спілкуванню, створенню комунікативного комфорту людини в професійній діяльності.

Сучасний університет повинен підготувати майбутнього менеджера, який не тільки має знання, але і вміє використовувати ці знання в професійній діяльності, який вміє спілкуватися і володіє комунікативною культурою. Мета полягає в тому, щоб студент вмів діяти і вирішувати проблеми в будь-яких ситуаціях. Оволодіння комунікативною компетентністю - необхідна умова формування соціально активної особистості. Навчитися ясно, і граматично правильно говорити, мати добре поставлений голос, викладати власні думки у вільній інтерпретації, вміти висловлювати свої емоції різноманітними інтонаційними засобами, дотримуватися мовленнєвої культури, вміти майстерно використовувати вербальну та невербальну комунікацію, вміти розв'язувати конфліктні ситуації - необхідно кожному управлінцю. Тому однією з найбільш важливих завдань на сучасному етапі навчання студентів є розвиток комунікативних здібностей.

У процесі виконання роботи її мета була досягнута, а завдання вирішені. Проаналізувавши наукову літературу, нами було узагальнено значну кількість трактувань визначення поняття «комунікативна компетентність», що стали більш-менш стійкими і загальновизнаними. Більшість авторів відзначають, що комунікативна компетенція - це не тільки здатність розуміння чужих і породження своїх власних висловлювань, мовної поведінки, адекватного цілям, сферам, ситуаціям спілкування, вона включає в себе знання основних понять: стилі, типи мовлення, будову опису, розповіді, міркування, способи зв'язку речень у тексті, вміння аналізувати текст.

Зважаючи на ці моменти ми дійшли до висновку, що поняття “комунікативна компетентність” менеджера освітньої сфери полягає у здатності вислуховувати і брати до уваги погляди інших людей, дискутувати і захищати свою позицію, виступати перед публікою, приймати рішення, встановлювати і підтримувати контакти, розв’язувати різноманітні конфліктні ситуації, співпрацювати в колективі. Таким чином, сутність комунікативної компетентності керівника закладу освіти визначається тими вимогами, які окреслені умовами професійної діяльності.

Для з’ясування стану сформованості комунікативної компетентності майбутніх управлінців освітньої сфери було проведено емпіричне дослідження. На підставі його результатів з’ясовано: у більшості студентів недостатньо сформована комунікативна компетентність. Це свідчить про те, що майбутні менеджери освіти можуть відчувати певні труднощі в професійній діяльності. Насамперед, це труднощі, пов’язані з організацією спілкування, налагодженням комунікативної взаємодії з незнайомими людьми, публічними виступами, доданням комунікативних бар’єрів, вмінням говорити „ні”, відстоювати свою позицію, уникати суперечок і та ін.

Зважаючи на виявлені прогалини і недоліки комунікативної компетентності студентів, було обґрунтовано низку педагогічних умов (формування позитивної мотивації студентів до розвитку комунікативної компетентності, вдосконалення змісту й методів організації фахової підготовки майбутніх менеджерів освіти, розвиток комунікативної культури студентів, організація позааудиторної діяльності студентів, спрямованої на вдосконаленні комунікативних умінь студентів), запровадження яких повинно сприяти якісним змінам у готовності студентів успішно здійснювати комунікативну взаємодію.

На основі обґрунтованих педагогічних умов ми описали методичні рекомендації щодо розвитку комунікативної компетентності майбутніх

менеджерів освіти. Для удосконалення комунікативної компетентності варто проводити діалоги з елементами групової дискусії, імітаційні вправи, соціально-психологічні тренінги, тренінгові комунікативні вправи на основі професійно-контекстних ситуацій, рольові та ділові ігри, використовувати кейс-методи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамова М.Ю. Анализ подходов к определению профессиональной готовности // Ярославский педагогический вестник. – 2012. - № 3. – Том 2 (Психолого-педагогические науки). – С. 266-270.
2. Андросова, І. В. Структура і модель комунікативної компетентності менеджера / І. В. Андросова. - Текст: безпосередній // Молодий вчений. - 2015. - № 9 (89). - С. 498-500. - URL: <https://moluch.ru/archive/89/18365/>
3. Андрусишин О.Р. Умови формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів освіти
4. Анісімов, О.С. Методологічна культура педагогічної діяльності та мислення [Текст] /О.С. Анісімов, - М .: Економіка, 1991.-415с
5. Битянова М. Р. Психологія особистісного зростання. М.: Міжнар. пед. акад., 2005. 64с
6. Бурганова Н.Т. Комунікативний простір як провідний засіб у формуванні комунікативної компетенції студентів // Науковий огляд. 2014. № 9-1. С. 311-313.
7. Виноградова І. А. Коммуникативная компетентность в социализации личности // И. А. Виноградова. – Н. Новгород : НГУ им. Н. И. Лобачевского, 2002. – С. 7-8. Емельянов)
8. Глазкова І. Я. Комунікативні бар'єри: сутність, причини появи, типологія. С. – 250 – Гуманізація навчально-виховного процесу [текст] І. Я. Глазкова, Випуск IV.Частина I, Слов'янськ – 2011. – С. 250–258.
9. Гнатюк О.Л. Основи теорії комунікації / О.Л. Гнатюк. – М.: КНОРУС, 2010. – 256 с

10. Головкин, Е.А. Технология формирования коммуникативной компетентности молодых специалистов вуза на этапе адаптации к педагогической деятельности [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Е.А. Головкин. - Ставрополь, 2004. - 20 с.]
11. Гулай О. Особливості ступеневої підготовки фахівців будівельного профілю. Педагогіка і психологія професійної освіти. 2012. № 4. С. 100–106., с. 157
12. Дурманенко О. Теоретичний аналіз поняття “педагогічні умови” в контексті моніторингу виховної роботи у вищому навчальному закладі Молодь і ринок №7 (90), 2012, с.135-138
13. Емельянов Ю.Н. Теория формирования и практика совершенствования коммуникативной компетентности. – М.: Просвещение, 1995. – 183 с.
14. Жуков Ю.М., Петровська Л.А., Растянников П.В. Діагностика і розвиток компетентності в спілкуванні. - М., 1991. - 96 с.5
15. Захарова А. В. Генезис самооценки / А. В. Захарова. — Тула : Тульский гос. пед. ун-т, 1998. — 135 с
16. Зимняя, И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании [Текст] / И.А. Зимняя. - М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.
17. Зимняя И.А. Компетентностный подход. Каково его место в системе подходов к проблемам образования / И.А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2006. — № 8. – С. 20–26.
18. Знаменская С.В. Теоретические аспекты изучения проблемы развития коммуникативных умений // Материалы 48 научно-методической конференции. – Ставрополь: СГУ, 2003. – С. 36–37.
19. Кан-Калик В. А., Никандров Н.Д. Педагогическое творчество. - М., 1990. с.144

20. Коць М. О. Комунікативна компетентність як складова професіоналізму майбутнього педагога / М. О. Коць // Практична психологія та соціальна робота. – 2007. – № 1. – С. 52 – 55.
21. Козирев М.П. Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання / М.П. Козирев // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ: серія психологічна. – 2014. – №1. – С. 201-210
22. Литвин А. В. Теоретичні та методичні засади інформатизації навчально-виховного процесу у професійно-технічних навчальних закладах будівельного профілю: автореф. дис. ... докт. пед. наук: 13.00.04. Вінниця, 2012. 40 с.
23. Лісниченко А. Мотиваційно-вольовий компонент як складова готовності майбутнього вчителя до творчої самореалізації// Наукові записки. Серія: Педагогіка. — 2007. — № 9. 88-92
24. Лобанова Е.А. Психолого-педагогические аспекты воспитания и развития ребенка в системах дошкольного и начального образования: сб. науч. ст. по материалам Всерос. заочной науч.-практич. конф. / под ред., Е.В. Сухоруковой. - Саратов: Наука, 2010. - 168 с. , с. 75
25. Леонтович О. А. Россия и США. Введение в межкультурную коммуникацию / О. А. Леонтович. — Волгоград : Перемена, 2003. — 399 с.
26. Молоков, Ю. Г. Актуальні питання інформатизації освіти [Текст]: Збірник наукових праць / Ю. Г. Молоков. - Новосибірськ, 2002. - 376с
27. Мормужева Н.В. Мотивация обучения студентов профессиональных учреждений / Н. В. Мормужева // Педагогика: традиции и инновации: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). — Челябинск, 2013. — С. 160-163
28. Морозова К.В. Компоненти структури комунікативної компетентності фахівця з маркетингу// Бізнес-навігатор - 2014. - 2014. №1 С. 271 - 275

29. Наговіцин Р.С., Тутолмін А.В., Чубукова Л.В., Волков П.Б. Організаційний клімат та індивідуально-психологічні якості особистості учасників навчально-виховного процесу в освітньому кластері "інститут - коледж" // *Alma mater (Вісник вищої школи)*. 2017. № 3. С. 38-44
30. Назаренко Н. С. Формування комунікативної компетентності майбутніх документознавців у процесі вивчення гуманітарних дисциплін: дис. ...канд. пед. наук : 13.00.04 / Н. С. Назаренко. – К., 2008. – 259 с.
31. Орбан-Лембрик Л. Е. Детермінанти соціально-психологічної компетентності / Л. Е. Орбан-Лембрик // *Вісник Прикарпатського університету. [Вип. XIII-XIV. Педагогіка]* : наук. журнал / ред. рада : В. В. Грещук, С. М. Возняк, В. І. Кононенко [та ін.]. – Івано-Франківськ, 2005. – С. 314–322
32. Педагогіка: навч. посібник для студ. пед. навч. закладів / В. А. Сластьонін, І. Ф. Ісаєв, А. І. Міщенко, Є. М. Шиянов. М.: Школа - Прес, 2010. 460с
33. Петровская Л.А. Компетентность в общении. - М. - 216с.
34. Петровская Л.А. .Компетентность в общении: социально - психологический тренинг. – М.: Издательство МГУ, 1998 – 348 с.
35. Пискунова Е.В. Готовность учителей к профессиональной коммуникации как условие развития коммуникативных универсальных учебных действий. 2011 № 1. С. 55
36. Подгурецький Ю.І. Соціальна комунікація для педагогів / Ю.І. Подгурецький - Івано - Франківськ, 2007 - 368с.
37. Польщиков А. В. Понятие информационно-коммуникационных технологий в системе технико-криминалистического обеспечения деятельности органов внутренних дел // *Российский следователь*. 2010. №16. С. 33-35
38. Проблемы коммуникативной и познавательной деятельности личности. Межвузовский сб. / Под ред. А.В.Петровского, - Ульяновск, 198110

39. Пыжова Н. Н. Психологическая компетентность руководителя: учеб. метод. пособ. / Н. Н. Пыжова. — Минск : Академия упр. при Президенте РБ, 2005.
40. Равен Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация [текст] / Джон Равен. — М.: КОГИТО-ЦЕПТР, 2002. — 345 с.
41. Редко С. Комуникативна компетентність як основа успішної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього закладу /Педагогічний процес: Теорія і Практика (Серія:Педагогіка) № 3 (58), 2017 - 116-122с.
42. Руденский Е.В. Социальная психология: Курс лекций. - М.: ИНФА-М; Новосибирск, 1997.-224с
- 43.Савельева Н. Н. Педагогические условия развития коммуникативной компетентности [Электронный ресурс] / Режим доступа:www.FESTU.ru/ru/structure/library/library/science/sl29/article53.htm.
44. Сергеева Б. В. Використання методу кейс-стаді як засіб формування професійної компетентності майбутніх педагогів початкової освіти // Концепт.2015.Т.9.С.16-20. URL: <http://e-koncept.ru/2015/95020.htm>.
45. Симоненко Е. С. Розробка системи показників (індикаторів) конкурентоспроможності вузу на ринку освітніх послуг // Альманах сучасної науки і освіти. 2013. № 11 (78). С. 161-164.
46. Смирнова, Е.А. Формирование коммуникативной компетентности: Теория и практика проблемы. Монография./ Е.А.Смирнова — Шуя., Издательство «Весть». ГОУ ВПО «ШГПУ». 2006.
47. Таргинських, В. В. Про мовну культуру сучасного менеджера (аналіз і практичні рекомендації). / В. В. Таргинських // Вісник Університету (Державний університет управління). - 2013. -№ 18. - С. 283 -286

48. Третьякова В.С. Ігнатенко А.А. Комунікативна компетентність майбутнього педагога: поняття, сутність і структура // Вісник педагогічного університету, 2012. №1 1-14с
49. Філоненко М. М. Психологія спілкування : підручник / М. М. Філоненко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.
50. Хом'як І. Мовленнєва компетентність викладача вищої школи / І. Хом'як // Дивослово. – 2014. – №1. – С. 13 – 17.
51. Хуторской А. В., Хуторская Л. Н. Компетентность как дидактическое понятие: содержание, структура и модели конструирования // Проектирование и организация самостоятельной работы студентов в контексте компетентностного подхода. Межвузовский сборник научных трудов. Вып. 1. – 2014. – С. 168-196.
52. Habermas J. Towards a theory of communicative competence. *Inquiry*. 2008. No. 13 (1). P. 360-375. DOI: 10.1080/00201747008601597.
53. *Hymes, D.* On Communicative Competence. In J.B. Pride and J. Holmes (eds.), *Sociolinguistics*. Harmondsworth: Penguin, 1972. 293с.
54. Thunfisch. von. Miteinander reden. Bd. 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek bei Hamburg, 2001. S. 216.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

1. З якою категорією співрозмовників у майбутній професійній діяльності Вам буде найзручніше комунікувати?
- А) З керівництвом
Б) Колегами
В) Підлеглими
Г) Батьками учнів
- Д) Учнями
Е) Іншим персоналом
Є) З усіма категоріями
2. Які цілі повинен переслідувати менеджер освіти в комунікативній взаємодії?
- А) Створення психологічно комфортного середовища;
Б) Утвердження партнерських взаємин;
В) Вирішення виробничих проблем;
- Г) Збір інформації;
Д) Досягнення порозуміння;
Е) Самоствердження.
3. Чи існує, на Вашу думку, різниця у спілкуванні керівника з вищим керівництвом і підлеглими ?
- А) Так
Б) Ні
В) залежить від ситуації
4. Які бар'єри Ви відчуваєте у спілкуванні?
- А) Фізичний
Б) Смысловий
В) Психологічний
- Г) Соціальний
Д) Власна відповідь
6. Які стилі спілкування, на Вашу думку, найбільш ефективні для керівника освітньої установи?
- А) Демократичний
Б) Авторитарний
- В) Ліберальний
7. Як Ви оцінюєте свою комунікативну компетентність ?
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Які предмети найбільше сприяють розвитку комунікативності?
- Власна відповідь _____
9. Оцініть, наскільки освітній процес на Вашій спеціальності (магістерського рівня), був зорієнтований на розвиток комунікативних умінь.
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Чи згодні Ви з твердженням, що найбільшою мірою свою комунікативність Ви розвинули завдяки взаємодії з талановитими викладачами?
- А) Так
Б) Ні
- В) Зразків для наслідування була незначна кількість
10. Як ви оцінюєте комунікативні здібності Ваших викладачів?
- А) Більшість з них блискучі оратори
Б) Посередньо
- Г) Негативно

11. Як ви оцінюєте комунікативні здібності Ваших колег - студентів?
- А) Більшість з них блискучі оратори
 Б) Посередньо
 В) Негативно
12. Які види позааудиторної роботи сприяли розвитку Ваших комунікативних умінь?
- А) Навчальні та наукові заходи
 Б) Виховні заходи
 В) Волонтерські акції
 Г) Не брав (-ла) участь у жодних видах діяльності
13. Чи варто, на Вашу думку, інтенсифікувати позааудиторну діяльність для розвитку комунікативної компетентності через організацію спеціальних тренінгів, клубів, гуртків тощо?
- А) Так
 Б) Певною мірою
 В) Не вважаю такі заходи ефективними
 Г) На мою думку, комунікативні вміння слід розвивати самостійно
14. Запропонуйте, будь ласка, спецкурси, які б допомогли розвинути комунікативні здібності у студентів Вашої спеціальності
- Власна відповідь _____
15. Чи схильні Ви використовувати маніпуляції у спілкуванні?
- А) Так
 Б) Інколи
 В) Ніколи
16. Чи спроможні Ви відчувати, коли співрозмовник намагається маніпулювати Вами?
- А) Так
 Б) Інколи
 В) Ніколи
17. Чи є у Вас страх перед публікою?
- А) Так, я уникаю публічних виступів
 Б) Я впевнено почуваю себе у знайомому середовищі
 В) Я зможу подолати невпевненість
 Г) Ні, я не відчуваю жодного дискомфорту
18. Хто із співрозмовників у діловому спілкуванні повинен вітатися першим?
- А) Керівник
 Б) Підлеглий
 В) Не має значення
19. Які форми для розвитку комунікативних умінь Ви б запропонували?
- Власна відповідь _____
20. Які комунікативні вміння Ви б хотіли вдосконалити? (декілька відповідей)
- А) Вміння говорити «ні»
 Б) Вміння відстоювати власну думку
 В) Уникати суперечок
 Г) уникати маніпуляцій
 Д) Вміння захоплювати увагу аудиторії
 Е) Невимушено спілкуватися із незнайомцями
 С) Власна відповідь _____

Імітаційна гра “Ідеальний образ менеджера у сфері освіти”

Завдання. Потрібно створити ідеальний образ менеджера освіти. Ознайомившись із запропонованою нижче формою, відзначте характеристики, найбільш корисні, на вашу думку, для прийняття правильного рішення з урахуванням діяльності, на яку ви вибираєте менеджера.

Інструкція 1. Ваше завдання - стосовно кожного, хто грає, індивідуально проранжувати перелічені нижче 10 характеристик. Критерієм для оцінки якостей і здібностей є їх значення для діяльності менеджера. Якість або здатність 1, 2 і т.д. є найменш важливими, низький рейтинг, 10 - найвищий рейтинг; 8,9 і т.д. - найбільш значущі для даної діяльності. Пам'ятайте: жодна цифра не повинна повторитися!

№	Необхідні характеристики	Індивідуальний ідеальний образ	Колективний ідеальний образ
1	Високий рівень працездатності та енергійність		
2	Вміння передбачити потенційні проблеми		
3	Інноваційність		
4	Рішучість в прийнятті рішень відповідно до ситуації		
5	Здатність до навчання, розвитку		
6	Здатність налагоджувати співпрацю і ефективно взаємодіяти з колегами		
7	Схильність до лідерства		
8	Уміння керувати конфліктом, стресовими ситуаціями		
9	Швидка адаптація і мобільність		
10	Вміння збирати і обробляти інформацію		

Інструкція 2. Після того як всі розташують характеристики і запишуть результати в графі «Індивідуальний ідеальний образ», вся група ділиться на підгрупи по 3 - 7 осіб (в залежності від

чисельного складу групи) і обговорюють в командах колективне рішення, тобто створюють колективний ідеальний образ викладач

Правила обговорення:

- 1) приймати рішення шляхом голосування не можна;
- 2) вираховувати відсоток не можна;
- 3) тиснути на партнерів по типу: «Я сказав!» - не можна;
- 4) йти на компроміс небажано.

Мета - шляхом переговорів і колективного обговорення на основі аргументації позиції кожного виробити спільне консенсусне рішення.

Інструкція 3. Провести міжгрупова дискусію, в ході якої визначити правильність обраних характеристик, порівнюючи їх з функціями викладача-ігротехніка.

Дебрифінг. За підсумками гри в командах скласти «Пам'ятку» менеджеру в сфері освіти, провести презентацію і оцінку «Пам'яток», підвести підсумки гри.

Ділова гра “Лего”

Мета гри: розвивати комунікаційні навички.

Необхідний інвентар: набір Лего.

Правила гри. Поділіться на невеликі команди з двох і більше учасників. Виберіть ведучого, який не входить в жодну з команд. Він повинен за 10 хвилин побудувати з блоків Лего довільну конструкцію. Після цього команди повинні за 15 хвилин в точності відтворити цю конструкцію, використовуючи блоки того ж кольору і форми. Але бачити оригінальну конструкцію може тільки один учасник від кожної команди. Цьому учаснику доведеться зрозуміти і точно описати розміри, кольори і форму оригінальної конструкції. Якщо вам здається, що це занадто легко, забороніть учаснику торкатися до конструкції, яку будує його команда. Ця гра допоможе вам зрозуміти всю важливість ефективного обміну інформацією.

Ділова гра “Вступ на посаду нового керівника”

Дана гра буде корисна для починаючих чи майбутніх менеджерів. Учасники гри об'єднуються в три групи, у кожній з яких буде окреме завдання. Перша група повинна підготувати виступ керівника в перший день знайомства з колективом, друга розробити план роботи для першого тижня, третя ж група повинна буде запропонувати рішення даних їй ситуацій.

Умова: Новий робітник призначений на посаду директора школи.. Протягом останнього часу він працює дуже погано: дуже висока плинність кадрів і на даний момент колектив складається на 40% з молодих співробітників. Такий плачевний стан справ в колективі викликано тим, що організація праці перебуває на низькому рівні, система фінансової мотивації збудована некоректно, також старанність і дисципліна співробітників залишають бажати кращого, практично відсутня відповідальність за виконання поставлених завдань.

Завдання для групи 1: розкажіть про себе, як про людину і фахівця, чому ви прийшли працювати на цю посаду в дану школу, ваше ставлення до своїх обов'язків і прав, очікування від колективу, які завдання будуть вирішуватися в першу чергу, якої підтримки очікуєте від співробітників, яку перспективу в майбутньому бачите для школи.

Завдання для групи 2. Продумайте, які завдання потрібно буде вирішити в першу чергу, які зустрічі треба провести в першу чергу, яка інформація вам для цього необхідна, що ви можете запропонувати колективу. Продумайте не тільки ваші дії, але і їх порядок.

Завдання для групи 3. Знайдіть способи вирішення сформованих ситуацій, кожна і них проаналізуйте, відповівши на наступні питання: які думки прийшли в голову в першу чергу; як би хотілося вступити; як зробите насправді?

Ситуації для вирішення:

- від колег надійшла колективна скарга на одного із вчителів;
- молодий співробітник прийшов і негативно відгукнувшись про попереднього директора, висловив свої бажання допомагати вам порадами;
- дитина під час уроку фізкультури зламала руку.

Вправа «Стиль спілкування».

Під час загальної дискусії на задану тему, наприклад, «Навіщо особистості потрібен колектив?», кожен учасник повинен виконати індивідуальне завдання. Воно вказано на картці, яку учасники беруть по сигналу ведучого зі столу перед початком вправи. Кожен про себе читає це завдання і перевертає картку так, щоб оточуючі не бачили і не знали, яку роль він буде грати.

В процесі дискусії кожен намагається якомога точніше виконати інструкцію та зіграти ту роль, яка дісталась. Всі разом повинні уважно вчитуватися в ролі учасників дискусії задля того, щоб визначити, яку ж роль отримав той чи інший член групи.

Через 10-15 хвилин керівник дає знак закінчити дискусію, і всі починають говорити, як вони зрозуміли ролі один одного. Потім кожен вголос зачитує те завдання, яке він намагався виконати. Група оцінює, як це вийшло.

Набір завдань для учасників дискусії:

«Ти повинен уважно слухати інших. Виступити не менше 3 разів, кожен свою репліку починаючи з того, що говорив попередній оратор. При цьому питати «Чи правильно я тебе зрозумів?» і вносити необхідні поправки в свої слова».

«Ти повинен як мінімум два рази висловитися під час дискусії. Будеш слухати інших тільки для того, щоб знайти привід для зміни напряму розмови і підміни його обговоренням твого питання».

«Ти будеш брати активну участь в розмові, виступиш не менше 3 разів, щоб у інших створювалося враження, що ти дуже багато знаєш з цього питання і дуже багато пережив».

«Ти затятий сперечальник. Ні в чому, ні з ким і ніколи не погоджуєшся! Завзято відстоюєш свою позицію під час дискусії».

«Тобі не дається ніякого завдання. Поводься під час дискусії так, як то зазвичай поводишся під час групових обговорень».

«Ти повинен у всьому з усіма погоджуватися, дуже просто і швидко змінюючи свою думку».

«Ти повинен як мінімум три рази висловитися, щоразу ти будеш говорити щось, але твої слова повинні бути абсолютно не пов'язані з тим, що говорили інші. Будеш вести себе так, немов абсолютно не чув того, що говорили до тебе ...»

«Твоя участь у розмові має бути спрямованою на те, щоб допомагати іншим якомога повніше висловити свої думки, після виступу кожного учасника робити невелике резюме».

«Твоя участь у розмові має бути направленою на те, щоб згуртувати групу, сприяти взаєморозумінню між членами групи».

«Як мінімум 5 разів постарайся вступити в розмову. Будеш слухати інших для того, щоб винести якісь судження конкретним учасникам дискусії».

«Ти дуже ділова людина. Уся розмова тобі здається марною, тому ти періодично пропонуєш «підвести ризик» і «зробити висновки».

«Тобі дуже нудно при цій розмові, так як тема тебе абсолютно не хвилює».

У одного учасника абсолютно порожня картка, він повинен вести себе так, як йому хочеться.

Вправа «Заморожений»

Один з учасників групи застигає нерухомо в будь-якій позі зі скам'янілим обличчям. Завдання «реаніматора» (ним може бути будь-який з членів групи) «оживити», розморозити цю людину. Для цього можна використовувати будь-які засоби, але не зачіпаючи «замороженого жести, погляди, слова тощо. Ознаки успішної роботи мимовільна усмішка «замороженого», його репліка, сміх, якісь інші прояви та ін. Потім інший встає в центр і застигає, виходить новий «реаніматор» і дія повторюється.

Вправа «Чарівне слово»

Вся група встає тісним кільцем, міцно взявшись за руки. Один з учасників за жеребом (або за бажанням) встає в коло. Він повинен знайти такі слова, аргументи, інтонацію, жести при зверненні до будь-кого з групи, щоб той повірив у його щирість і захотів випустити «в'язня» з кола. Якщо перша спроба невдала, то можна спробувати ще раз. Потім інший виходить в круг і пробує, використовуючи «чарівне слово», вийти за межі кільця. У нього теж дві спроби.

Вправа «Жести».

У розмову вступають двоє людей, вільно спілкуючись один з одним, вони повинні обов'язково використовувати найрізноманітніші жести. Причому як можна більш активно! Група стежить, щоб жестів було більше, але щоб вони були природними в розмові.

Вправа «Ні-діалог».

Звичайний початок діалогу, але завдання учасників ні за що не погоджуватися з партнером, у всьому суперечити, заперечувати ввічливо, але наполегливо. Група оцінює, як вдалося витримати режим «ні-діалогу».

Гурток “Психологія спілкування”

Програма гуртка "Психологія спілкування" розрахована на 34 навчальних години, що включають в себе як теоретичний матеріал, так і практичні вправи та тренінги.

Модифікація даної програми полягає в інтеграції двох програм і внесення в програму практичної частини (тематичні та ігрові тренінги, самодіагностика і рефлексія), а також у зміні змісту і наповнення тем (нові вправи, ігри, тести).

Мета програми:

- допомогти студентам освоїти комунікативні вміння і навички;
- виробити індивідуальний стиль спілкування;
- стати більш гнучкими в спілкуванні;
- навчитися адекватно виражати свій внутрішній стан;
- стимулювати процес самосвідомості і саморозуміння.

Завдання програми:

- формування згуртованого доброзичливого колективу, перебуваючи в якому студенти відчують себе комфортно і захищено, зможуть розкритися психологічно;
- створення умов для самоаналізу студентів власного "Я-образу", розвитку рефлексії, навичок уважного ставлення до іншої людини, а також підвищення рівня самоприйняття;
- створення умов для формування досвіду ефективного спілкування, вміння аналізувати конфліктні ситуації і знаходити їх конструктивне рішення;
- вирішення конфліктних ситуацій, пошук в них позитивних моментів;

В результаті у студентів повинні бути розвинені навички спілкування та соціальної адаптації, що виражаються:

- в знанні прав особистості як основи адекватного взаємодії з оточуючими;
- в навчанні умінню співпрацювати;
- в зниженні рівня конфліктності;
- в умінні приймати самого себе та інших людей, усвідомлюючи свої і чужі переваги і недоліки;
- в умінні усвідомлювати свої почуття, причини поведінки, наслідки вчинків;
- в розумінні необхідності самому робити вибір і нести за нього відповідальність;
- у формуванні потреби самозміни і особистісному зростанні.

Очікувані результати:

Учні будуть аналізувати й оцінювати спілкування, а саме:

- коректність мовленнєвої поведінки;
- доречність використання несловесних (невербальних) засобів спілкування - жестів, міміки, рухів тіла, інтонації в усних висловлюваннях.

Навчатися спілкуватися при вирішенні риторичних завдань, зокрема:

- орієнтуватися в ситуації спілкування, вступаючи в контакт і підтримуючи його (на елементарному рівні);
- доречно використовувати словесні і несловесні засоби спілкування.

Вид контролю:

Форми проміжного контролю знань, умінь, навичок: спостереження; бесіда.

Жарт чи анекдот

Жарт чи анекдот на початку виступу здатні добре розрядити обстановку і налаштувати аудиторію на позитивний лад. Однак хороший анекдот тільки тоді, коли він доречний і відповідає обстановці.

Залучення в діалог

Ця техніка - одна з найефективніших для встановлення контакту з аудиторією. Але як її використовувати, якщо тема доповіді нова і сформулювати питання до аудиторії складно?

Варто використовувати універсальні питання-звернення: чи добре вас чути на останніх рядах; чи всі отримали роздатковий матеріал; чи не бажають ті, хто сидить збоку, пересісти ближче до центру (якщо зал великий і є вільні місця близько від сцени). Завдяки навіть такому, на перший погляд нічого не значущому, спілкуванню глядач бере участь в діалозі і прийнятті рішень, що підсвідомо зближує його з спікером.

Переключення уваги

Люди сприймають тему набагато краще, якщо залучені в процес. Потрібно давати аудиторії можливість переключитися на якусь іншу діяльність, крім пасивного слухання. Яка це буде активність, залежить від теми.

Можна провести невелике опитування або попросити заповнити міні-анкету (про роздачу опитувальника і олівців необхідно подбати заздалегідь), розіграти невеликий приз, заздалегідь завантажити в хмарне сховище додаткові матеріали до презентації і запропонувати відкрити їх зі смартфонів.

«Коли я їхав на зустріч з вами»

Ця техніка допомагає встановити контакт практично з будь-якою, навіть найскладнішої аудиторією. Спікер починає свою промову зі слів: «Коли я їхав до вас (варіант: «Коли я готувався до цієї доповіді »), зі мною сталося ...» - і далі розповідає про якусь подію, пов'язану з темою виступу або хоча б логічно пересічному з нею. Завдяки цьому прийому дистанція між спікером і слухачами завжди скорочується.

“Відтяжка”

Цю техніку можна застосовувати досить впевненому оратору. Спікер починає свою промову ні з теми виступу, а з абсолютно не пов'язаної з нею, здавалося б, історії, факти, анекдоту, і лише на третій-четвертій хвилині приступає до розповіді по заявленій темі. Практика показує: такий початок гарантує увагу слухачів як мінімум на наступні 7-10 хвилин.