

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

Факультет педагогіки, психології та соціальної роботи

Кафедра психології

**Психологічні особливості прояву
комунікативних якостей керівників освітніх
закладів**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти - другий (магістерський)

Виконала:

студентка 2 курсу, групи 612

Томко Анастасія Михайлівна

Керівник: кандидат психологічних наук,
доц. **Чаплак Я.В.**

До захисту допущено

на засіданні кафедри

протокол № _____ від „_____” _____ 2024 року

Зав. кафедрою _____ доц. Андрєєва Я. Ф.

Чернівці – 2024

АНОТАЦІЯ

Томко А. Психологічні особливості прояву комунікативних якостей керівників освітніх закладів. – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» зі спеціальності 053 Психологія. Чернівецький нац. ун-т імені Юрія Федьковича. Чернівці, 2024. 78 с.

У роботі проаналізовано проблему розвитку комунікативних якостей керівників закладів середньої освіти.

У роботі використовувалися методики: «Діагностика комунікативної толерантності»; «Діагностика комунікативного контролю»; «Діагностика потенціалу комунікативної імпульсивності»; «Прийняття інших» та «Діагностика вміння слухати».

Емпіричне дослідження виявило: біля третини досліджуваних нездатні чітко орієнтуватися в професійній ситуації, обираючи засоби спілкування, які можуть бути найбільш ефективними для її розв'язання. Таким керівникам властиво відчувати труднощі у встановленні контактів з підлеглими, а прояв ініціативи у професійній діяльності у них вкрай занижений. Більшою мірою для них характерне неприйняття та нерозуміння індивідуальності інших, категоричність в їх оцінках, невміння приховувати ставлення до партнера зі спілкування, прагнення перевиховати або підігнати його під себе.

Ключові слова: комунікативні якості, спілкування, комунікативна толерантність, прийняття інших, комунікативний контроль, керівник.

ABSTRACT

Tomko A. Psychological features of the manifestation of communicative qualities of heads of educational institutions. – Manuscript. Qualification work for obtaining a higher education degree “master” in the specialty 053 Psychology. Chernivtsi National. Yuriy Fedkovych University. Chernivtsi, 2024. 78 p.

The work analyzes the problem of developing communicative qualities of heads of secondary education institutions. It was used the following methods: “Diagnostics of communicative tolerance”; “Diagnostics of communicative control”; “Diagnostics of the potential of communicative impulsivity”; “Acceptance of others” and “Diagnostics of listening skills”.

Empirical study revealed: approximately a third of the subjects are not able to clearly navigate in a professional situation, choosing the means of communication that can be most effective for its solution. Such managers tend to experience difficulties in establishing contacts with subordinates, and their manifestation of initiative in professional activities is extremely underestimated. To a greater extent, they are characterized by rejection and misunderstanding of the individuality of others, categoricalness in their assessments, inability to hide their attitude towards a communication partner, a desire to re-educate or adjust the partner to themselves.

Key words: communicative qualities, communication, communicative tolerance, acceptance of others, communicative control, manager.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело. _____ А.Томко

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ У СТРУКТУРІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПРОЯВ КОМУНІКАТИВНИХ ЯКОСТЕЙ УПРАВЛІНЦІВ	
1.1. Феномен «комунікації» та компоненти механізму комунікативної діяльності	6
1.2. Процес управління системою внутрішніх комунікацій в освітній організації.....	14
1.3. Психологічний аналіз прояву комунікативних якостей управлінців освітніх закладів.....	20
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЯВУ КОМУНІКАТИВНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ	
2.1. Організація дослідження: опис вибірки та використаних методик...	27
2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження щодо виявлення прояву комунікативних якостей у керівників освітніх закладів.....	30
2.3. Кореляційні зв'язки між комунікативними якостями управлінців...	53
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сьогодення для ефективного управління освітніми установами їх керівники повинні вміти встановлювати ділові та доброзичливі відносини з членами педагогічного колективу. Ці якості забезпечують шанобливе ставлення до іншої людини як до рівноцінної унікальної особистості та здатності приймати відмінні від власних думки, цінності та поведінку при цьому зберігаючи власні цінності та індивідуальність. Комунікативні якості особистості забезпечують ефективність у сфері професійної діяльності та характеризують управлінця як особистість з активною життєвою позицією. Саме від бажання керівника установи до самоосвіти, самопізнання особистісних якостей, розвиненого набору професійно-важливих управлінських якостей залежить ефективність управління людьми й управлінськими процесами.

Проблемам комунікації в управлінській діяльності присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених: Ю. Хабермас, К. Ясперс, М. Вебер, Г. Почепцов, Ф. Денс, Р. Шералієвої, Ф.С. Бацевич, В.М. Манакіна, О.В. Яшенкової. Питання професійної толерантності вивчали В. Бебик, Т. Безверхнюк, Н. Дніпренко, А. Демчук, Ю. Ірхіна, Л. Кожакова, Ю. Макаров, О. Мороз, З. Стукаленко, А. Темницький, О. Шаюк та інші.

С. Яланська досліджувала психологічні аспекти розвитку толерантності особистості в освітньому середовищі, а Л. Карамушка та М. Ткалик в процесі гендерної взаємодії. Т. Єжова займалася дослідженням особливостей створення толерантного освітнього середовища в школі. Етико-психологічні проблеми діяльності педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів стали об'єктом дослідження О. Винославської та С. Ярмійчук. Проблему комунікативного контролю досліджували Н. Антонова, К. Вердербер, О. Гойхман, І. Зімня, О. Леонтьєв, М. Лісіна, Н. Мойсеюк, Л. Петровська, М. Соковнін та інші. У працях Л. Долинської, Г. Ковальова, А. Маркової,

І. Цимбалюка, Т. Щербан зроблено акцент на дослідженні самоконтролю у педагогічному та управлінському спілкуванні.

В цілому, управління закладами освіти може утруднюватися через недостатній рівень розвитку у керівників певних професійно важливих якостей (комунікативних), що попри всю актуальність не виступала предметом спеціального дослідження.

Об'єктом дослідження є комунікативні якості особистості.

Предметом дослідження виступають психологічні особливості прояву комунікативних якостей педагогів-керівників.

Мета нашої роботи є теоретичний аналіз проблеми розвитку комунікативних якостей особистості та емпіричне дослідження особливостей прояву комунікативних якостей керівників закладів середньої освіти.

Аналітичний огляд психологічних джерел з проблеми і результати науково-дослідного пошуку дали змогу сформулювати таку **гіпотезу** дослідження: прояв комунікативних якостей керівників закладів освіти (рівень комунікативного контролю та толерантності) пов'язаний з ефективністю їх управлінської діяльності.

Завдання дослідження:

- 1) розкрити теоретико-методологічні підходи до розгляду комунікативного компонента в управлінській взаємодії;
- 2) емпірично дослідити особливості прояву комунікативних якостей управлінців, які впливають на ефективність взаємодії з підлеглими;
- 3) узагальнити отримані в процесі дослідження результати у висновках.

Для виконання емпіричного дослідження складено комплекс психодіагностичного інструментарію, призначеного для вивчення комунікативних якостей керівників та ефективності управлінської взаємодії. У дослідженні використовувалися наступні методики: «Діагностика комунікативної толерантності» (В.В. Бойко); «Діагностика комунікативного контролю» (М. Шнайдер); «Діагностика потенціалу комунікативної

імпульсивності (В.А. Лосенков)»; «Прийняття інших (В. Фейя)» та «Діагностика вміння слухати (М. Снайдер)».

Методи дослідження.

У процесі теоретичного вивчення проблеми та емпіричного дослідження застосовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження:

а) *теоретичного* характеру: огляд літератури з психології та педагогіки й узагальнення отриманої інформації, системний аналіз та інтерпретація емпіричних даних, побудова аналогій;

б) *емпіричного* характеру: зокрема, виявлення істотних зв'язків між досліджуваними психологічними характеристиками за допомогою методів математичної статистики.

Бази дослідження: Дослідження проводилося у Чернівецькому Вищому професійному училищі №3, Чернівецькому професійному машинобудівному ліцеї, ліцеї села Рідківці Магальянської селищної ради та дитячій дошкільній установі села Рідківці.

Вибірку становили управлінці освітніх закладів. Вибірка становила 40 респондентів.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (у ньому налічується найменувань) і 5 додатків. Обсяг роботи становить 78 сторінок, робота містить 6 таблиць та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ У СТРУКТУРІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПРОЯВ КОМУНІКАТИВНИХ ЯКОСТЕЙ УПРАВЛІНЦІВ

1.1. Феномен «комунікації» та компоненти механізму комунікативної діяльності

Згідно науковим працям філософів, комунікація – це процес соціальної взаємодії, при якому відбувається обмін думками, відомостями, ідеями [81].

У психологічному словнику, під «комунікацією» розуміють характеристику структури ділових та міжособистісних зв'язків між людьми [62]. Комунікація в своїй структурі включає поняття спілкування. Комунікація може мати як односторонній так і двосторонній характер, а спілкування є взаємним обміном, тобто двостороннім процесом. Комунікація передбачає взаємодію між живими і неживими істотами, тобто має місце як в природі так і в суспільстві –

«соціальна комунікація». А спілкування можливе лишень серед живих істот.

Отже, в більш ширшому змісті під поняттям «комунікація» розуміється загальний зв'язок між явищами, поняття «соціальна комунікація» включає взаємодію людей в суспільстві, а «спілкування» передбачає взаємодію людей на вербальному рівні.

Розглянемо більш детально лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економічний та маркетинговий підходи до розуміння цього поняття.

Лінгвістичний підхід: У розумінні Плотнікова М.В - комунікація є процесом та результатом обміну інформацією [58]. Почепцова Г.Г. в своїх наукових доробках розглядає комунікацію як передачу інформації між двома автономними системами. І цими системами виступають дві людини [60].

На думку Берлесона Б., це є передача інформації та почуттів шляхом використання символів, зображень та цифр [5].

Філософський підхід: У філософському словнику між спілкуванням та комунікації розуміється одне і те ж. А саме – за допомогою спілкування наше «Я» знаходить себе в іншому [81].

У філософській енциклопедії автори розуміють комунікацію як ідеально-смысловий аспект соціальної взаємодії [86].

Згідно праці Петрука Н.К., незаперечною умовою життя людини є комунікація і вона є здатністю до соціального існування [57].

Психологічний підхід: Рева В.Е. вбачає під даним феноменом багатоаспектний процес спілкування, під час якого відправники вкладають відповідний зміст у свої повідомлення [64].

На думку Цуруль О. А. комунікація виступає процесом обоюдного обміну інформацією, що призводить до взаєморозуміння [83].

В своїх наукових доробках Кулі Ч. комунікацію розглядає як механізм, що дає можливість існуванню та розвитку людських стосунків [6].

Беляков О.О. В свою чергу вбачає в комунікації вербальні та невербальні стосунки [7].

Соціальний підхід: На думку Бурцевої Т.А. під комунікацією розуміється взаємодія під час діяльності людей або організацій [14].

Різун В.В. в своїх працях під комунікацією розглядає процес встановлення та підтримки контактів між членами якоїсь певної соціальної групи або суспільства в цілому на основі духовних, професійних цінностей [65, 66].

Льюїс Д. та Гауер Н. наголошують на тому, що комунікація це спосіб діяльності щодо адаптації людей до діяльності, який забезпечує корпоративну взаємодію [75].

Економічний підхід: Мільнер Б.З. під комунікацією розуміє процес, який сприяє керівнику у налагодженні передачі інформації в середині організації та окремим індивідам за межами установи [47].

На думку Кузьміна О.Е. це процес, який сприяє зв'язку між працівниками певних підрозділів окремої організації [39].

Хміль Ф.І. робить акцент на тому, що комунікація виконує зворотній зв'язок між керівником та підлеглими і на основі цієї інформації керівник приймає ефективні рішення і доводить їх до своїх колег [82].

Лейхіфф Дж.Л. та Пенроуз Дж.М. в комунікації вбачає засіб взаємодії та співробітництва за для досягнення цілей працівниками, організаціями та суспільства в цілому [43].

Маркетинговий підхід: Примаєк Т.О. акцентує увагу на тому, що комунікація виконує функцію інформаційно-психологічного зв'язку між суб'єктами ринкової економіки з метою підтримки ефективних та довготривалих стосунків і процесі створення певних матеріальних чи духовних цінностей [61]. Гірченко Т.Д. та Дубовик О.В. вбачають, що ціллю комунікації виступає ефективне спілкування з фактичними та потенційними покупцями даної продукції [17].

У розумінні Яловеги Н.І. цього феномену, це набір заходів, які будуть сприяти встановленню двостороннього зв'язку та посиленню ефективності діяльності даного підприємства на ринку [87].

Українські науковці Гапоненко А.Л. і Савельєва М.В. резюмують, щодо поняття комунікації: це процес взаємодій суспільних суб'єктів в продовж якого відбувається обмін інформацією, здібностями, досвідом і результатами діяльності за допомогою символів [63].

У своїх наукових доробках, М.І. Лисина вказувала на те, що комунікативна діяльність є рівнозначна спілкуванню, яке включає в себе взаємодію двох або більше людей, за для узгодження та об'єднання зусиль обидвох для налагодження відносин та досягнення загального результату у цій діяльності. І ця діяльність, в свою чергу, залежить від мети та мотивів [34].

Мотивація щодо спілкування у комунікаторів може бути різна. В.П. Симонов розглядає всі поняття (мотиву, потреби, наміру, прагнення), що стимулюють та підтримують активність усіх учасників в комунікативному процесі [75].

Кожен учасник комунікативного процесу володіє комунікативним потенціалом, який визначає його комунікативні можливості. Р.В. Максимова в своєму дослідженні вказує на те, що комунікатори володіють певними властивостями, що забезпечують та визначають характер спілкування, яке може бути продуктивним чи конфліктним [84].

Проте Різун В.В. визначає комунікацію, як процес встановлення та підтримки контактів між членами якоїсь соціальної групи на основі визначених ними духовних, професійних цінностей [66]. Науковець наголошує, що за допомогою слів, символів або жестів висловлюється ставлення до комунікатора та досягається консенсусу. Під комунікативними здібностями науковець розуміє індивідуально-психологічні особливості людини.

Комунікативні здібності діляться на стратегічні та тактичні. Під стратегічними розуміємо можливість зрозуміти комунікативну ситуацію, орієнтуватися в цій ситуації та відповідно до ситуації виробити певний алгоритм поведінки. Тактичні здібності включають в себе техніки спілкування для налагодження контакту з співбесідником.

Стиль спілкування проявляється в темпі та виразності мовлення та емоційно-експресивних рухах.

Манера спілкування включає тактовність при комунікації.

В залежності від домінуючих вольових рис особистості комунікація може здійснюватися ініціативно, цілеспрямовано, сміливо або навпаки.

Під час спілкування прояв емоцій може бути яскравим (якщо збудливість висока), тривалим (якщо глибоко переживається) та викликати позитивні чи негативні переживання (залежно від значимості об'єкта, про який спілкуються)

У процесі спілкування (комунікативної взаємодії) кожен навчається взаємодіяти з іншими комунікаторами, адекватно сприймати подану інформацію, а також подавати дану інформацію і саме тим каналом, який буде найефективнішим. Від здатності удосконалювати ці навички будуть залежати і стилі спілкування та його ефективність.

Негативну комунікативну поведінку характеризують такі ознаки:

- фізична (фізичне насилля під час комунікації) та вербальна (прокляття, погрози) агресія;
- непряма (наклеп) агресія;
- грубість у звертаннях до співбесідника;
- надмірна образливість при комунікації;
- - надмірна підозрілість;
- - почуття докорів сумління та провини під час спілкування.

Під організаційною комунікацією науковці розуміють сукупність каналів та шляхів обміну інформацією, яка свідомо або спонтанно встановлюється і здійснюється між структурними підрозділами організації. Саме від встановлення ефективної організаційної комунікації залежить успіх існування самої організації [65, 66].

Горянська А. М. та Грицак Н. роблять акцент на комунікації всередині організації. Тобто внутрішні комунікації поділяються на усні та письмові; безпосередні чи віртуальні; особисті або групові; формальні або неформальні; висхідні або низхідні. Саме за допомогою них встановлюються ефективні відносини між членами колективу (підлеглими та керівниками) [18].

Комунікація в установі повинна працювати двобічно: не тільки від керівника до підлеглих, а і навпаки. Саме це створюватиме інформаційну підтримку управлінських рішень; зменшенню опору змінам; ранньому виявленню комунікаційних та управлінських проблем; формування колективу та створення мотивації на успіх у співробітників; вироблення корпоративної культури [15].

Ми б хотіли наголосити, що ні в зарубіжній та і вітчизняній літературі немає загальноприйнятої розгорнутої класифікації комунікацій.

Так, Б. Гурне вводить поділ комунікацій на формальні та неформальні. Формальні створені керівництвом організації, а неформальні встановлюються завдяки особистісним стосункам співробітників [13].

М. Мескон розрізняє організаційні та міжособистісні комунікації [45].

Хміль Ф.І. поділяє комунікації на числову та аналогову [82].

Єгоршин О.П. у своїх працях детально класифікує чинники, які впливають на ефективність комунікації [22].

Більш детально розглянемо класифікацію *за способом охоплення, за способом виникнення і за способом здійснення*.

На думку Марченко О.М. та Томаневич Л.М. *за способом охоплення* комунікації є: між організацією та зовнішнім світом; комунікації всередині організації; міжособистісні комунікації. Комунікації між організацією та зовнішнім світом – комунікації, які здійснюються через сайти, рекламу, звіти та прямі контакти установи. Комунікації всередині установи передбачають комунікації від вищих рівнів управління до нижчих підрозділів і навпаки. Міжособистісні комунікації передбачають обмін інформацією між окремим співробітниками щодо аспектів роботи на підприємстві та особистісних [72].

Міжособистісна комунікація може відбуватися в усній, письмовій та невербальній формі. Саме усна комунікація застосовується під час спілкування між двома або більшою кількістю співбесідників у вигляді розмови або селекторної наради, промов, дискусій, нарад. При цьому необхідно акцентувати, що саме тут відбувається швидкість обміну інформацією та здійснюється зворотній зв'язок. Недоліком може бути використання або трактування некоректних слів при обміні інформацією, також можлива ймовірність упущення якихось деталей, нюансів при подачі інформації а також викривлення інформації при сприйнятті її і в подальшому викривлення змісту повідомлення при виконанні його іншими членами колективу.

Письмова комунікація передбачає переваги – листи, звіти, письмові розпорядження, накази, повідомлення мають термін збереження і дають можливість звірити отриману інформацію з оригіналом. Недоліком такої комунікації є затрата часу та юридична відповідальність, хто підписував дане розпорядження.

Також невербальна комунікація використовується в міжособистісних стосунках. Перевагами її є близькість учасників комунікації «очі в очі» а недоліками можна вважати ймовірність хибного тлумачення певних жестів.

За способом виникнення: формальні та неформальні. Формальні створюються керівником установи і можуть охоплювати як зовнішні так і внутрішні комунікації, але вони пов'язані з досягненням цілей даної організації та забезпечують взаємодію між структурними ланками. Вони створюються керівництвом. Неформальні – комунікації між працівниками, що не пов'язані з діяльністю даної організації. Можуть існувати як в межах даної організації так і поза її межами.

За способом здійснення: вербальна комунікація передбачає усні розмови, письмові повідомлення, службову документацію. Вербальні комунікації можуть виникати між колегами, які очно знайомі, або заочно через переписку. Невербальна комунікація включає в себе мову жестів, тому вона потребує візуального контакту із співрозмовником. Така комунікація може здійснювати під час безпосередньої зустрічі (наживо), або через відео зв'язок [61].

Залежно від (мережі) каналу, від якості та об'єму інформації буде залежати точність і недвозначність посилання, яке буде впливати на функціонування групи на почуття задоволеності діяльністю її членів, що є важливим компонентом у взаємодії всередині організації та здатності групи колективу скеровувати загальні зусилля на виконання завдань, які будуть поставлені перед ними.

У самій організації внутрішні комунікації поділяють на вертикальні, горизонтальні та діагональні. Вертикальні комунікації це взаємодія згори донизу і навпаки. Це такий вид організаційних комунікацій, який дозволяє керівнику знайомити з розпорядженнями підлеглих. Керівник під час передачі інформації своїм підлеглим знайомить їх з інструкціями, які спрямовують їх діяльність а також отримувати відомості про стан справ в організації від підлеглих про поточні труднощі, які виникають в ході виконання спущеного зверху якогось розпорядження, хід виконання даного завдання, пропозиції щодо удосконалення та звіти.

Горизонтальні комунікаційні зв'язки налагоджуються між працівниками, які знаходяться на одному рівні ієрархічної драбини (колеги-педагоги),

керівниками відділів даної організації або між працівниками всередині певного відділу.

Діагональні комунікації застосовуються у випадках, коли обмін інформацією іншими каналами ускладнений і він здійснюється між різними рівнями управління й посадовими особами, і вони відповідають за різні управлінські функції.

Співак В.А в своєму науковому дослідженні вказує на такі типи комунікацій: внутрішньо-особистісну; міжособистісну, комунікацію в малих групах, суспільну, внутрішньо-оперативну, особову та мережеву [72].

Внутрішньо-особистісна комунікація всередині індивіда. Це те, як індивід осмислює інформацію, приймає її, доповнює чи відкидає.

Міжособистісна передбачає одночасно того, хто надає інформацію і того, хто приймає цю інформацію. При цьому відбувається постійна зміна ролей.

Комунікація в малих групах передбачає взаємодію та рівноправне право висловлюватися та отримувати інформацію. Канали зв'язку більш структуровані, але велика ймовірність виникнення спірних ситуацій. Такі малі групи в установах називають «командами». Але не всім учасникам організації вдається продуктивно працювати в команді. Більш ефективною є їх робота, коли вони працюють самостійно, незалежно.

Суспільна комунікація передбачає наявність виступаючого, який є джерелом інформації і він трансформує цю інформацію аудиторії, тобто одержувачам інформації візуальної дії. При цьому типі комунікації використовують допоміжні технічні засоби і хотілося б наголосити, що зворотній зв'язок є обмеженим [69].

Ще одним видом комунікації в установах є внутрішня оперативна, яка існує в межах даної організації і має на меті досягнення цілей даної установи. Вона є компонентом комунікації та частиною діяльності даної організації - це комунікація всередині організації між її структурними підрозділами, які можуть передавати інформацію про потреби відділу оперативного планування виробництва. Зовнішня оперативна комунікація передбачає налагодження

зав'язків між даною організацією і її оточенням до якого може входити урядові, державні та міжрегіональні організації [58].

1.2. Процес управління системою внутрішніх комунікацій в освітній організації

Освітня установа, як будь-яка організація не може самотійно та безпроблемно функціонувати, тобто нею треба управляти і адаптувати до змін середовища. Управління системою внутрішніх комунікацій передбачає налагоджений процес від якого залежить ефективність роботи персоналу та всієї організації загалом. Отже, комунікацію можна віднести до стратегічних ресурсів, які відіграють величезне значення для ефективного функціонування організації. На сьогоднішній день існує безліч засобів щоб полегшити та прискорити робочі процеси в організації. Наголошуємо, що головним аспектом ефективності системи комунікацій в освітніх організаціях є працівники. І вони повинні почуватися комфортно не лише онлайн, а і при безпосередньому спілкування.

Налагодження системи комунікацій в освітніх організаціях сприяє реалізації визначених цілей: інформаційної підтримки управлінських рішень та управлінських змін; скорочення опору змінам з боку працівників; виявлення комунікативних та управлінських проблем організації; формування корпоративної спільноти та створення мотивації співробітників; пропагування корпоративних цінностей та норм поведінки [36].

Отже, під управлінням комунікаціями ми розуміємо здійснення цілеспрямованих управлінських впливів, спрямованих на досягнення ефективної комунікації як всередині освітнього закладу так і зовнішнім середовищем шляхом розробки та реалізації комунікативної стратегії.

Розглянемо основні етапи управління комунікаціями в освітніх організаціях.

На першому етапі здійснюється оцінка та аналіз внутрішнього середовища організації, тобто аналізується цілі, структуру, завдання, технології

та персонал а також взаємодію з макро-і мікросередовища. Для цього можна використати стратегічний аналіз, метод експертних оцінок, інтерв'ювання, анкетування, моніторинг та інші методи. На підставі результатів можна окреслити інформаційні та комунікативні потреби освітньої організації та встановлюються зони комунікативного простору для управлінського впливу.

Наступний етап передбачає розробку комунікативної стратегії, яка б підтримувала генеральну, тому її необхідно переформулювати або розробити нову. Тобто завершальним на даному етапі є вибір однієї із запропонованих стратегій розвитку комунікації.

Етап реалізації передбачає здійснення конкретних заходів, щодо постановки цілей, розподілу ресурсів і відповідальності а також організації контролю. На завершальному етапі здійснюється оцінка ефективності процесу управління комунікаціями. Встановлюється рівень ефективності цих засобів в рамках прийнятої комунікативної стратегії.

Суровцева Е.С. наголошує управління комунікаціями, яке орієнтоване на довгострокові інтереси розвитку підприємства є ефективним [75].

Тимошко Г.М. та Жернакова М. Б. акцентують увагу на формуванні корпоративної культури в організації; мотивуванні персоналу; формуванні та підтримці іміджу даного закладу та підвищення праці [78].

Комунікативна культура є невід'ємною складовою у досягненні цілей даної установи. Цей процес повинен бути керованим. Адже це сукупність норм, правил, цінностей – тобто етичні стандарти, яких повинні притримуватися всі члени даної організації.

Одним із чинників, які впливають на вироблення цих стандартів є ефективність роботи внутрішньої комунікації та мотивація працівників даної установи. Щоб мотивувати працівників до ефективної праці потрібно застосовувати як матеріальні так і нематеріальні стимули.

До матеріальних можна віднести фінансові можливості, які керівництво може виділити на преміювання своїх підлеглих, надання пільг у користуванні матеріальними благами даної організації (пільгові обіди, оплата за користування дитячими установами, санаторіями і т.д.).

Нематеріальна мотивація включає в себе визнання значимості роботи

працівника в досягненні цілей підприємства. Саме вона дає працівнику можливість усвідомлення свого вкладу щодо підтримки іміджу компанії.

Процес спрямований на залучення нових кваліфікованих працівників (сімейні династії) та утримання тих працівників, які уже працюють на виробництві і їх результати праці впливають на ефективність діяльності компанії в цілому.

Формування та підтримка іміджу відбувається шляхом формування позитивного середовища в компанії для підвищення лояльності працівників та передачі позитивної інформації за її межі для залучення нових перспективних працівників. Саме лояльні працівники працюють на благо організації, поділяють її цілі та зацікавленні у досягненні успіхів своєю компанією.

Саме за допомогою горизонтальних комунікативних зв'язків підвищується ефективність праці на підприємстві. Чим менше емоційних бар'єрів виникає при комунікації тим ефективніше проходить комунікація між колегами по роботі.

Для того щоб комунікація була ефективною необхідно щоб на всіх етапах всі елементи її функціонували. Відправник - тобто джерело інформації – той від кого надходить повідомлення. Повідомлення – інформація, тобто її зміст. Канал – провідник, засіб передачі змісту повідомлення. Одержувач, той хто сприймає дану інформацію. І зворотній зв'язок, який передбачає діалог між одержувачем і відправником.

Загалом комунікативний процес в будь-якій організації проходить чотири етапи. На підготовчому етапі розробляється ідея повідомлення.

На другому етапі проходить кодування інформації. В залежності від того як буде доноситися інформація усно, письмово чи через електронні засоби зв'язку підбираються адекватні слова, жести, інтонація. Саме на етапі передачі відбувається під'єднання одержувача через канал до відправника.

Етап декодування включає в себе перетворення символів відправника на думки одержувача. Тобто символи повинні мати те ж саме значення як для відправника так і одержувача, тоді повідомлення буде не викривлено. Щоб керівник (відправник) пересвідчився у адекватності сприйнятої інформації підлеглими йому потрібний зворотній зв'язок.

Саме зворотній зв'язок допомагає відправнику подолати бар'єри (перешкоди), все те, що спотворює інформацію в лінії зв'язку через фізичну взаємодію сигналу та середовища (мовні відмінності та відмінності у сприйнятті).

Хотілося б більш детально охарактеризувати бар'єри, які можуть виникати при здійсненні комунікаційного процесу.

До *організаційних бар'єрів* можна віднести:

- неефективність структури комунікаційної драбини (чим вища вертикаль влади в організації, тим більша ймовірність спотворення інформації);
- невідповідність способу передачі та сприйняття повідомлення;
- проблема адресності повідомлення;
- неефективний спосіб організації поставленого завдання та його розподілу;
- конфлікт між підрозділами та колегами;
- нечіткість поставлених завдань та відповідальних;
- відсутність здорової атмосфери у розробленні ділової політики;
- страх керівників підрозділів та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертого повідомлення.

До *міжособистісних бар'єрів* можна віднести:

- індивідуальне сприйняття змісту повідомлення та його інтерпретація (власне невідповідне оригіналу тлумачення значення слів, жестів, міміки, інтонації)
- різний рівень розвитку інтелекту, короткочасної пам'яті та місткості сприйняття;
- різний емоційний стан у відправника і одержувача;
- різниця у віці, статі, расі, соціально-економічному статусі;
- різні потреби, інтереси, цінності, накопичений професійний досвід;
- психологічна несумісність тих, хто комунікує;
- невміння слухати співбесідника;
- велика кількість каналів отримання інформації;

- ігнорування інформації, яку вони не сподівалися отримати;
- упереджене ставлення до теми обговорення та наведених аргументів;
- особливості перебільшувати те, що стосується її самої, і применшення того, що стосується інших;
- бажання отримувача, щоб дане повідомлення отримав хтось інший і почуття протесту проти нав'язування чужої волі.

Спільними бар'єрами є:

- перевищення реальних можливостей системи комунікацій та людей, які обробляють інформацію;
- одночасний вплив на отримувача повідомлень з декількох джерел;
- втрата частини інформації повідомлення під час кодування та декодування повідомлення.

До шляхів подолання організаційних бар'єрів можна віднести такі заходи:

- регулювання інформаційних потоків для полегшення обміну інформацією по вертикалі та горизонталі;
- розроблення системи збору пропозицій від одержувачів; в повній мірі використання внутрішньо-організаційної інформаційної системи (корпоративні друковані видання, стенди, радіоповідомлення, залучення сучасних інформаційних технологій) [58].

Отже, якщо вам необхідно вислухати співрозмовника, і в цій розмові ви зацікавлені, тоді; вам необхідно зручно сісти, але при цьому вам не можна розслаблятися.

Поза повинна бути настільки зручна, щоб стимулювала вас до розумової зосередженості, при цьому намагайтеся утримувати зоровий контакт із партнером, показуючи партнеру, що ви зацікавлені в розмові.

Намагайтеся запам'ятати головні думки, при цьому утримуємо і зв'язки між деталями. Також намагайтеся узагальнити почуте при цьому пробуємо спрогнозувати подальші думки співбесідника, але намагайтеся не поспішати з оцінкою отриманої інформації. До цих порад необхідно прислуховуватися при інтерв'юванні (коли проводиться найм чи переведення на іншу роботу чи виявлення причин незадоволення роботою), урегулювання конфліктів та виявлення причин виникнення таких конфліктів.

Отже, вдало визначена комунікація значною мірою передбачає заохочення підлеглих більш ефективно виконувати свої обов'язки. Чітко, лаконічно сформульоване повідомлення дозволяє працівникам належно оцінити програми та проекти свого керівництва і це є вагомим чинником продуктивності та відданості підлеглих. Адже співробітники таким чином долучаються до цінностей та цілей установи, висловлюючи нові ідеї через зворотній зв'язок.

Наголосимо на основній меті комунікації – формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вимогливості до персоналу формується здорова корпоративна культура, яка в свою чергу підтримує стратегію розвитку організації та допомагає досягти мети даної установи.

1.3. Психологічний аналіз прояву комунікативних якостей управлінців освітніх закладів

На сьогодні, в умовах війни, докорінно змінюється значимість освіти, розширюється уявлення про роль та зміст управлінської діяльності керівника освітнім закладом. Актуальним є питання управлінської компетентності. Під управлінською компетентністю науковці розуміють багатогранний процес, який об'єктивно пов'язаний з усіма сторонами навчально-виховного простору і відображає поліфункціональний характер управлінської діяльності керівника навчального закладу як професійно підготовленого менеджера освіти [36].

До компонентів професійної компетентності управлінця освітнім закладом входять:

«● особистісні якості – світогляд, гуманістична спрямованість, відповідальність, принциповість, комунікативність, толерантність, новаторство, особистісна схильність і психологічна готовність працювати з високоякісним результатом;

● педагогічна підготовка – знання наукових основ і технологій організації навчально-виховного процесу, вільне володіння практичними методами управлінської діяльності, вміння здійснювати вибір оптимальної позиції у процесі взаємодії з учнями, педагогами, батьками, громадськістю та іншими

соціальними групами й організаціями;

- спеціальна підготовка – фундаментальні знання, практичні вміння у сфері управлінської підготовки; зростання власного професійно-управлінського потенціалу;

- педагогічна культура – широка загальнокультурна підготовка, знання й виконання норм педагогічної етики, вміння педагогічного спілкування, розвиток рефлексивних здібностей, здатність до творчого пошуку, самопізнання й самовдосконалення;

- організаційна культура – потреба в підвищенні ефективності професійної діяльності, самоорганізація, професійна компетентність, підвищення управлінської кваліфікації в системі післядипломної освіти, набуття інноваційного досвіду» [16].

Отже, під управлінською компетентністю слід розуміти інтегральну здібність зрілої особистості вибудовувати свій професійний розвиток з постійним ускладненням завдань та зростанням рівня домагань, при мобілізації внутрішніх ресурсів щодо їх оптимальної реалізації в конкретних умовах управлінської діяльності.

Науковці у своїх дослідженнях розглядали питання культури спілкування в освітніх закладах (С. Броннікової, М. Євтуха, Н. Кулик, О. Кузьмич, Н. Мирончук, С.Поплавської). Плеядою науковців (Л. Аухадєєва, Л. Іванченко, І. Зарецька, С. Знаменська В. Лівенцова, М. Шовкун та інші) було створено теоретичні основи управління освітою, на яких базується діяльність керівника закладу освіти.

На думку Г. Тимошко, діяльність керівника освітнім закладом передбачає управління як складний процес, який спрямований на забезпечення індивідуального підходу до кожного учасника навчально-виховного процесу і ґрунтується на суб'єкт-суб'єктній взаємодії керівника і підлеглих, спонукаючи та направляючи їх до прояву творчої активності та перетворення зовнішніх норм у внутрішні переконання. Налагодження взаємин між усіма учасниками навчально-виховного процесу від їхньої цілеспрямованої та відповідальної взаємодії, тобто розвинутій комунікативній культурі [77, 78].

Отже, складовою організаційної культури керівника є комунікативна

культура, яка є сукупністю знань, умінь та навичок в галузі організації взаємодії та розвитку колективу освітнього закладу.

І. Бех в своїх працях комунікативну культуру розглядає як зв'язки між людьми, щодо обміну інформацією, як певну тактику та стратегію взаємодії на спрямування та взаєморозуміння між суб'єктами спілкування. Тобто це регулятор поведінки, гарант шанобливого ставлення, терплячості та взаємоповаги до всіх учасників комунікативного процесу [6].

На нашу думку «комунікативна культура в освітніх закладах» включає в себе професійно-комунікативну діяльність педагогів та учнів, яка простежується в системі цінностей та норм поведінки. На них впливають як зовнішні так і внутрішні чинники.

До зовнішніх належать рівень моральності суспільства, рівень умов праці та якості життя загалом, від реалізації кадрової політики держави та соціального захисту усіх учасників навчально-виховного процесу.

До внутрішніх чинників можна віднести суб'єкт-суб'єктну взаємодію, засновану на розвиненій комунікативній компетенції, здатності підтримувати доброзичливе ставлення до оточення.

Нагадаємо, що компонентом комунікативної культури є комунікативна компетентність, яка в свою чергу має на меті побудову ефективних форм комунікацій як на різних рівнях управління, так і в процесі виконання персоналом своїх посадових обов'язків, а також в широкому колі неформальних зав'язків.

Під комунікативною компетентністю Е. Руденський розуміє здібності, які дають можливість робити соціально-психологічний прогноз комунікативній ситуації, в якій має проходити спілкування а також здатність програмувати та управляти процесом спілкування [67].

На нашу думку, в основі комунікативної компетентності керівників освітніх закладів покладено ідею ефективної комунікації. Адже керівник повинен володіти певним особистісно-професійним потенціалом, який би сприяв в процесі управлінської діяльності оволодіти комплексом умінь та навичок, які б сприяли формуванню високого рівня комунікативної культури. До них належать: вміння вибудовувати емоційний контакт з учасниками

комунікативного процесу та вміння переключати розмову в потрібне русло. Дотримання мовних норм при написанні та говоріння, а також майстерне використання міміки та жестів також впливає на культуру мовлення.

Керівнику освітнього закладу необхідно володіти усіма якостями продуктивного спілкування. Адже воно від цього буде залежати вплив на педагогів, вихованців і персонал навчального закладу, буде створюватися система стимулів у працівників та вихованців, підвищуватися освітній рівень педагогічного колективу.

Виступ керівника повинен бути змістовним, логічним, позитивно емоційним, гучним та неквапливим, адже стилем спілкування керівник задає тон комунікативної поведінки в колективі.

Під комунікативною поведінкою слід розуміти процес передачі, прийому та обробки інформації, організації мовлення та створення емоційно привабливого тла професійного спілкування. Комунікативна поведінка у свою чергу базується на системі цінностей та традицій даного закладу [51].

Культура спілкування є одним із компонентів комунікативної поведінки. Це високий рівень розвитку здатності здійснювати комунікацію відповідно норм, які історично склалися у даному мовному колективі з урахуванням психологічних механізмів впливу на адресата і також передбачає використання лінгвістичних засобів реалізації такої комунікації з метою досягнення запланованого результату. Вона є засобом підвищення ефективності комунікації. Також вона визначає характер взаємин співрозмовників та етичних орієнтирів та комунікативних умінь співрозмовників.

Компетентність керівника складається із взаємодії та комунікації. Адже вона спрямована на побудову взаємовідносин, створення сприятливого клімату для спілкування та обміну інформацією та емоціями між співбесідниками.

Особистісні якості керівника також впливають на управлінську компетентність. Керівник освітнього закладу має бути компетентним у всіх сферах професійної діяльності.

У спілкуванні з підлеглими керівнику закладу необхідне вміння знайти правильні слова, тон, правильну «побудову» до співрозмовника, щоб вміло переконати та досягти поставленої цілі.

Перш за все керівник освітнього закладу повинен володіти здібністю робити прогноз комунікативної ситуації, враховуючи особистісні якості співрозмовника. Тобто керівник, який володіє комунікативними та організаторськими вміннями, вміло розробляє стратегію та тактику такої взаємодії, яка має вплив на підлеглих.

Керівник повинен володіти розвинутою комунікативно-виконавчою майстерністю. До цих навичок можна віднести емоційно-психологічну саморегуляцію. Визначальним також є вміння управлінця керувати своїм настроєм та на стадії розробки моделі своєї поведінки виробити певну програму спілкування.

При цьому емоційно-психологічна саморегуляція управлінця безпосередньо проявляється у вмінні гнучко реагувати на зміни обстановки спілкування та швидкості вміння перелаштовуватися, враховуючи зміни емоційного настрою співрозмовника. А це можливе лишень при наявності розвинутих у керівника перцептивних навичок.

Отже, керівник має мати певний комунікативний потенціал, який має стати характеристикою його можливостей або здібностей, які будуть визначати якість спілкування – його ефективність.

Тобто ми вважаємо, що професійно важливими якостями для керівника є його високий рівень розвитку особистісних та моральних якостей для того, щоб позиціонувати високий рівень розвитку комунікативної культури. Адже адекватне до ситуації ставлення керівника та до способу спілкування, емоційний відгук на стан партнера, можливість реалізації індивідуальної програми спілкування та знання норм і правил і володіння ефективними техніками комунікації гарантують ефективність управління персоналом. Отже, керівники повинні вміти долати комунікативні бар'єри.

Ми також хочемо наголосити на тому, що емоційна нестійкість керівника не дає змогу йому в повній мірі знаходити конструктивні виходи зі стресових ситуацій і він стає вразливим і втрачає життестійкість.

До переліку комунікативних якостей управлінців, якими вони повинні володіти для ефективного управління можна віднести: товариськість, тобто легкість вступу в комунікацію; доброзичливість та об'єктивність; емпатійність;

толерантність; ініціативність та гнучкість в комунікації.

Під комунікативною толерантністю слід розуміти вплив на поведінку партнера за свідомого управління власною поведінкою у різних ситуаціях спілкування. Або це здатність знаходити адекватні форми спілкування з людьми, які мають відмінні погляди і вміння знаходити теми для спілкування з ними, при цьому уникаючи конфліктів та вміння співвідносити власну поведінку з моральними нормами суспільства [33].

При вибудовуванні стратегій у процесі комунікації саме комунікативна толерантність дає можливість розуміти, приймати цілі та установки співбесідника.

Під інтолерантність Бойко В.В. та інші науковці розуміють як завуальовану або і відкриту жорсткість при спілкуванні, коли іде відстоювання власної думки з позиції владних відносин [8, 9, 10.].

Під механізмами толерантності виступає:

- сформованість вольових якостей а отже, здатність до саморегуляції;
- здатність адекватно оцінювати значимість ситуації спілкування з позиції співрозмовника;
- здатність перебудовувати неадекватні установки.

Загалом, це прояв емпатії, самоконтролю, витримки та інтелектуальної переоцінки ситуації спілкування [19].

Отже, узагальнюючи погляди науковців, під поняттям комунікативної толерантності можна розуміти прояв високого рівня емпатії, самоконтролю за здатності дозволити іншому співбесіднику мати власну точку зору на тему спілкування а також високі показники адаптаційних можливостей до особистісних характеристик співбесідника та прагненні досягти порозуміння щодо теми, яку обговорюють комунікатори.

Адже від рівня розвитку комунікативної толерантності спілкування буде конструктивним чи деструктивним. Конструктивне спілкування можливе при наявності спільних інтересів, позиції, змісту або способу дії [52].

Отже, комунікативна компетентність управлінця включає в себе знання керівником основних законів та правил міжособистісної взаємодії, високого рівня адаптивності та свободи володіння всіма засобами спілкування, гнучкості

та адекватності у виборі конструктивних виходів із стресових ситуацій а також розвинених комунікативних умінь та навичок.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЯВУ КОМУНІКАТИВНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ

2.1. Організація дослідження: опис вибірки та використаних методик

Дослідження проводилося впродовж 2022-2023 років у Чернівецькому Вищому професійному училищі №3, Чернівецькому професійному машинобудівному ліцеї, ліцеї села Рідківці Магальянської селищної ради та дитячій дошкільній установі цього ж села.

Вибірка становила 40 респондентів, які були управлінцями освітніх закладів. Серед них 4 керівники даних закладів, 9 заступників, 27 керівників методичних об'єднань даних закладів.

Для виконання емпіричного дослідження використовувалися наступні методики: «Діагностика комунікативної толерантності» (В.В. Бойко); «Діагностика комунікативного контролю (М. Шнайдер)»; «Діагностика потенціалу комунікативної імпульсивності (В.А. Лосенков)»; «Прийняття інших (В. Фейя)» та «Діагностика вміння слухати (М. Снайдер)».

Вивченням феномену комунікативної толерантності займалися зарубіжні науковці такі як: В. Бойко, Г. Безюлева, П. Дашкуєва, Ю. Каряпіна, Г. Олпорт, Д. Плешакова, Г. Шеламова та ін. Серед українських дослідників слід відмітити наукові доробки З. Агєєваої, О. Гриву, Ю. Карлюк, О. Саннікової, А. Скок, Л. Харченко та ін. Під толерантністю науковці розуміють терпимість, пристосування людини до чогось, тобто витривалість до стресових ситуацій; допущення різних точок зору, ідеалів та цінностей; прийняття іншого; прагнення досягнути порозуміння з іншими; здатність узгоджувати різні мотиви, орієнтації, при цьому не вдаючись до насильства та порушення людської гідності.

Методики, за якими велося дослідження, ми брали з наукових публікацій [11] та [12].

За допомогою методики **«Діагностика комунікативної толерантності (В.В. Бойко)»** ми досліджували загальний рівень комунікативної толерантності та окремі показники шкал комунікативної толерантності.

В даній методиці налічується 45 тверджень, поділених на 9 блоків і оцінювання здійснюється від 0 до 3 балів (1 бал – зовсім невірно; 2 бали – вірно до деякої міри (несильно); 3 бали – вірно значною мірою (значно); 4 бали – вірно найвищою мірою (дуже сильно)). Після завершення процедури оцінювання респондентом кожного твердження, ми підраховували загальну суму балів за 9 ознаками.

Максимальна кількість балів становить за показником загальної комунікативної толерантності може бути 135 балів, а по кожному блоку максимальна кількість може становити 15 балів.

За результатами підрахунку, чим вищі показники, тим складніше респонденту налагодити ефективний процес спілкування і чим нижчий бал за 9 аспектами, тим вище рівень загальної комунікативної толерантності. Дана методика дає можливість визначити загальний рівень комунікативної толерантності та її складових. Аспектами загальної комунікативної толерантності виступають:

1. Неприйняття індивідуальності іншого;
2. «Я» як еталон при оцінюванні інших;
3. Категоричність або негнучкість при оцінюванні інших;
4. Невміння приховування або згладжувати ставлення до партнера по спілкуванню;
5. Прагнення «перевиховати» свого співрозмовника;
6. Прагнення «підігнати» партнера під себе;
7. Невміння прощати іншим помилки;
8. Нетерпимість до дискомфорту, який створюють інші;
9. Невміння пристосовуватися до особистісних характеристик іншого;

Методика **«Діагностика комунікативного контролю (М. Шнайдер)»** дає можливість визначити рівень комунікативного контролю.

У даному тесті запропоновано 10 запитань, які респонденти оцінюють згодою чи ні щодо даного твердження. Тобто досліджувані оцінюють запропоновані висловлювання (будь-які вербальні та невербальні дії комунікатора), які несуть інформацію про розподіл контролю між суб'єктами комунікації.

Далі здійснюється згідно ключа підрахунок балів і за результатом визначається рівень прояву комунікативного контролю.

Максимальна кількість балів може становити 10. Згідно кількості набраних балів існує три рівні комунікативного контролю. І чим вищий бал набирає респондент тим більше обмежень, які він виставляє своєму співбесіднику.

Методика «Діагностика потенціалу комунікативної імпульсивності (В.А. Лосенков)». Дана методика має на меті визначення рівня імпульсивності (порушення емоційної регуляції) в процесі спілкування.

Вона включає 20 тверджень, які необхідно респондентам оцінити, вибравши одну відповідь із запропонованих чотирьох (4 бальна шкала відповідей).

Підрахунок балів проводиться згідно ключа. Діапазон прояву варіює від 20 до 80 балів. Чим більша величина показника, тим сильніший прояв імпульсивності: діапазон 80-66 балів відповідає високому рівню; 65-35 балів – середньому; від 34 балів і менше – низькому.

Ступінь порушення емоційної регуляції вказує на надмірну емоційність або ригідність прояву емоцій а також невміння ідентифікувати емоції та правильно впізнавати психічні стани співрозмовника.

Методика «Діагностика прийняття інших» (В. Фейя) має на меті встановити прояв здатності приймати іншу людину як цінність та ступінь прийняття того, що даний співбесідник має право на висловлювання власної думки щодо проблеми, яка є предметом обговорення.

Дана методика включає в себе 18 запитань, які респонденти оцінюють в 5 бальній шкалі відповідей (5 балів - практично завжди, 4 бали - часто, 3 бали - інколи, 2 бали - випадково, 1 бал - дуже рідко).

Підрахунок балів здійснюється згідно ключа. Чим більша величина показника, тим сильніший прояв: від 60 балів і більше - високий показник прийняття інших; від 45 до 60 балів - середній з тенденцією до високого; від 30-45 балів - середній з тенденцією до низького; від 30 балів і менше - низький показник.

Методика «Діагностика вміння слухати (М. Снайдер)» має на меті визначення прояву вміння рефлексивно слухати.

Даний тест включає 24 твердження. Серед них респонденту необхідно відзначити ситуації, які викликають незадоволення та роздратування при спілкуванні.

Підрахунок балів здійснюється згідно ключа. Чим більша величина показника, тим сильніший прояв. Від кількості ситуацій (балів), що викликають роздратування буде встановлено рівень вміння слухати.

Максимальна кількість 20 балів свідчить про невміння слухати. Діапазони від 20-14 балів; 13-8 балів; 7-3 балів; 2-0 балів вказують на відповідні рівні.

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження щодо виявлення рівня прояву комунікативних якостей у керівників освітніх закладів

На нашу думку, спілкування та толерантність є взаємодоповнюючі сторони соціальної взаємодії особистості, адже спілкування стає конструктивним у тому випадку, коли у комунікаторів достатній рівень розвитку комунікативної толерантності. Тобто толерантність виступає внутрішньою основою спілкування, що виражається в емпатії та соціальному інтелекті, тобто здатності до налаштування на емоційну хвилю іншого співрозмовника.

Ми погоджуємося з твердженням М.П. Дашкуєвої, що толерантність складається з трьох компонентів: комунікативного, інтерактивного та перцептивного. Комунікативний компонент передбачає обмін інформацією між людьми; інтерактивний проявляється через реальну взаємодію між співбесідниками та узгодження дій комунікаторів та впливає на їхні переконання, настрій та поведінку; перцептивний вказує на вмінні

встановлювати взаєморозуміння в процесі спілкування [21].

Згідно інструкції методики «**Діагностика комунікативної толерантності (В.В. Бойко)**» респонденти оцінювали наведені у блоках 5 поведінкових ознак від 0 до 3 балів, де в 1 бал свідчить, що даний вислів зовсім невірний; 2 бали – вірний до деякої міри (несильний поведінковий прояв); 3 бали - вірно значною мірою (значним є прояв); 4 бали – вірно найвищою мірою (дуже сильно проявляється дана ознака)).

В таблиці 2.1 наведено показники середньоарифметичних значень прояву компонентів загальної комунікативної толерантності управлінців освітніми закладами. Згідно методики, чим вищі показники, тим складніше респонденту налагодити ефективний процес спілкування і чим нижчий бал за 9 аспектами, тим вище рівень загальної комунікативної толерантності.

Таблиця 2.1

**Показники середньо-арифметичного значення (бал.) прояву аспектів
комунікативної толерантності**

№ п/п	Аспекти комунікативної толерантності	Середнє арифметичне показників (15 балів - максим.)
1	Неприйняття індивідуальності іншого	8
2	«Я» як еталон при оцінюванні інших	9
3	Категоричність або негнучкість при оцінюванні інших	9
4	Невміння приховувати або згладжувати ставлення до партнера по спілкуванню	6
5	Прагнення «перевиховати» свого співрозмовника	13
6	Прагнення «підігнати» партнера під себе	12
7	Невміння прощати іншим помилки	13
8	Нетерпимість до дискомфорту, який створюють інші	11
9	Невміння пристосовуватися до особистісних характеристик іншого	12
10	Загальний рівень комунікативної толерантності (135 балів - максимальне число балів, які можна отримати)	$93:9=10,33$

Результати рівнів прояву аспектів комунікативної толерантності та її загального показника наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Рівні прояву толерантності (%)

№ п/п	Аспекти комунікативної толерантності	Рівні прояву (%)		
		Високий	Середній	Низький
1	Неприйняття індивідуальності іншого	23,7	68,1	8,2
2	«Я» як еталон при оцінюванні інших	14,8	80,1	5,1
3	Категоричність або негнучкість при оцінюванні інших	18,4	73,7	7,9
4	Невміння приховування або згладжувати ставлення до партнера по спілкуванню	21,3	70,6	8,1
5	Прагнення «перевиховати» свого співрозмовника	8,2	87,2	4,6
6	Прагнення «підігнати» партнера під себе	19,6	76,6	3,8
7	Невміння прощати іншим помилки	22,5	71,8	5,7
8	Нетерпимість до дискомфорту, який створюють інші	23,1	67,8	9,1
9	Невміння пристосовуватися до особистісних характеристик іншого	18,5	74,4	7,3
10	Загальний рівень комунікативної толерантності	19,7	74,1	6,2

Як ми можемо бачити з таблиці 2.2 - більшість опитаних проявили середній рівень толерантності, як соціальної, етнічної, так і загальної.

Розглянемо та зробимо більш детальніший аналіз отриманих даних щодо кожного аспекту комунікативної толерантності.

1. За шкалою «Неприйняття індивідуальності іншого», згідно результатів емпіричного дослідження, 68,1% респондентів проявили середній рівень. 23,7% високий, 8,2% низький.

Для 23,7% респондентів характерним є порушення таких принципів при спілкуванні, як повага до індивідуальності співбесідника; доброзичливість та позитивне ставлення до його висловлювань; взаємоповага при комунікації – діалог; соціальне партнерство.

Тобто у таких респондентів сформована негативна установка, яка може проявлятися у поведінці. Їм характерно в більшій мірі ніж іншим респондентам відкрите або завуальоване жорстоке ставлення до співбесідників, схильність до необґрунтованих негативних узагальнень у сфері комунікативних відносин. Такі респонденти упереджено ставляться до партнера по спілкуванню, наперед негативно оцінюють чужі висловлювання. Рішення вони приймають з позиції владних відносин.

2. За шкалою ««Я» як еталон при оцінюванні інших», згідно результатів емпіричного дослідження, 80,1% респондентів проявили середній рівень, 14,8% високий, 5,1% низький.

Отже, для 14,8% респондентів, які проявили високий показник за шкалою ««Я» як еталон при оцінюванні інших» властивим є ідеалізування себе, внаслідок чого може відбуватися поступова фізична та емоційна ізоляція таких керівників.

3. За шкалою «Категоричність або негнучкість при оцінюванні інших», згідно результатів емпіричного дослідження, 73,7% респондентів проявили середній рівень, 21,3% високий, 8,1% низький.

Для 21,3% респондентів характерним є догматизм та бажання нав'язувати співрозмовнику власні переконання як певну непохитну істину.

4. За шкалою «Невміння приховування або згладжувати ставлення до партнера по спілкуванню», згідно результатів емпіричного дослідження, 70,6%

респондентів проявили середній рівень. 21,3% високий, 8,1% низький.

Для 21,3% керівників самоствердження відбувається за рахунок неконструктивного керівництва. Любі розбіжності у поглядах, манері поведінки чи ще якихось особливостях у партнера по спілкуванню призводять до конфлікту.

5. За шкалою «Прагнення «перевиховати» свого співрозмовника», згідно результатів емпіричного дослідження, 87,2% респондентів проявили середній рівень, 8,2% високий, 4,6% низький.

Для 8,2% респондентів характерним є бажання нав'язати співрозмовнику свої погляди, цінності. Такі керівники в процесі спілкування використовують перебільшення та занадто драматизують ситуацію, щоб «первиховати» співбесідника. Їм не властиво оперувати лишень реальними фактами.

6. За шкалою «Прагнення «підігнати» партнера під себе», згідно результатів емпіричного дослідження, 76,6% респондентів проявили середній рівень, 19,6% високий, 3,8% низький. Для 19,6% керівників характерним є бажання підігнати думки, висловлювання та поведінкові реакції співрозмовника під якісь власні шаблони. Такі керівники використовують осуд як метод маніпуляції, щоб співрозмовник почав оправдовуватися а це дасть управлінцю можливість відчутти себе вищим за комунікатора.

7. За шкалою «Невміння прощати іншим помилки», згідно результатів емпіричного дослідження, 71,8% респондентів проявили середній рівень, 22,5% високий, 5,7% низький.

У 22,5% керівників не розвинута здатність прощати помилки іншим. Вони забувають вислів «Не помиляється лишень той, що нічого не робить».

8. За шкалою «Нетерпимість до дискомфорту, який створюють інші», згідно результатів емпіричного дослідження, 67,8% респондентів проявили середній рівень. 23,1% високий, 9,1% низький.

Для 23,1% керівників характерним є використання пліток і обговорення колег по спілкуванню за їх спиною, а не відкрите довірливе спілкування в результаті якого можна виставити власні кордони, які б не викликали дискомфорт.

10. За шкалою «Невміння пристосовуватися до особистісних

характеристик іншого», згідно результатів емпіричного дослідження, 74,4% респондентів проявили середній рівень, 18,5% високий, 7,3% низький.

Для 18,5% управлінців, які проявили високі показники за даною шкалою, характерним є небажання приймати співбесідника в силу його відмінності від стереотипного уявлення керівника.

Такі керівники бачить і відчують відмінності між структурами власної особистості та особистістю партнера по взаємодії, при цьому вони переживають негативні емоції стосовно цих відмінностей. Здатність приймати та адаптуватися до особистісних характеристик іншої людини запорука створення позитивної атмосфери при спілкуванні.

Згідно результатів діагностики, які представлені в таблиці 2.2 видно, що толерантністю як особистісною рисою на високому рівні володіють 19,7 % управлінців закладів освіти. Їм властиво терпляче ставитися до підлеглих, до їх думок, а також вміння уважно слухати їх, розуміти їхні переживання, навіть тоді, коли їхні думки, упередження, расова або релігійна приналежність відрізняється від співбесідників.

Але при цьому такі керівники чітко розуміють різницю між толерантністю та поблажливістю, або потуранням. Гаслом для таких керівників є «Нульова толерантність до дискримінації та насильства».

Адже здатність людини відстоювати власну думку щодо того чи іншого явища, при цьому не порушуючи моральних прав іншої людини називається асертивністю.

Тобто це прояв здатності у ситуації зовнішнього тиску коректно, раціонально (апелюючи фактами), без надлишкової емоційності відстоювати свої інтереси та лінію поведінки.

Цим керівникам властива здатність чітко сказати «Ні», якщо це їх не влаштовує та продовжувати в соціально прийнятній формі наполягати на своїх правах.

Такі керівники самостверджуються через конструктивну діяльність (керівництво), поєднуючи свою внутрішню силу (самоконтроль) із ввічливістю у стосунках з оточуючими. Конфліктні ситуації, якщо вони уже виникли, такий керівник розв'язує конструктивно.

Більшість керівників володіють здатністю передбачати можливість виникнення конфліктної ситуації і втілювати превентивні заходи щодо недопущення їх.

Цим керівникам властиво ставити установку на конструктивне розв'язання конфліктних ситуацій та недопущенні будь-яких образливих висловлювань. Тобто ці керівники в загальному проявили високі показники духовного та інтелектуального розвитку особистості.

Наочно результати таблиці 2.2 зображено на рисунку 2.1.

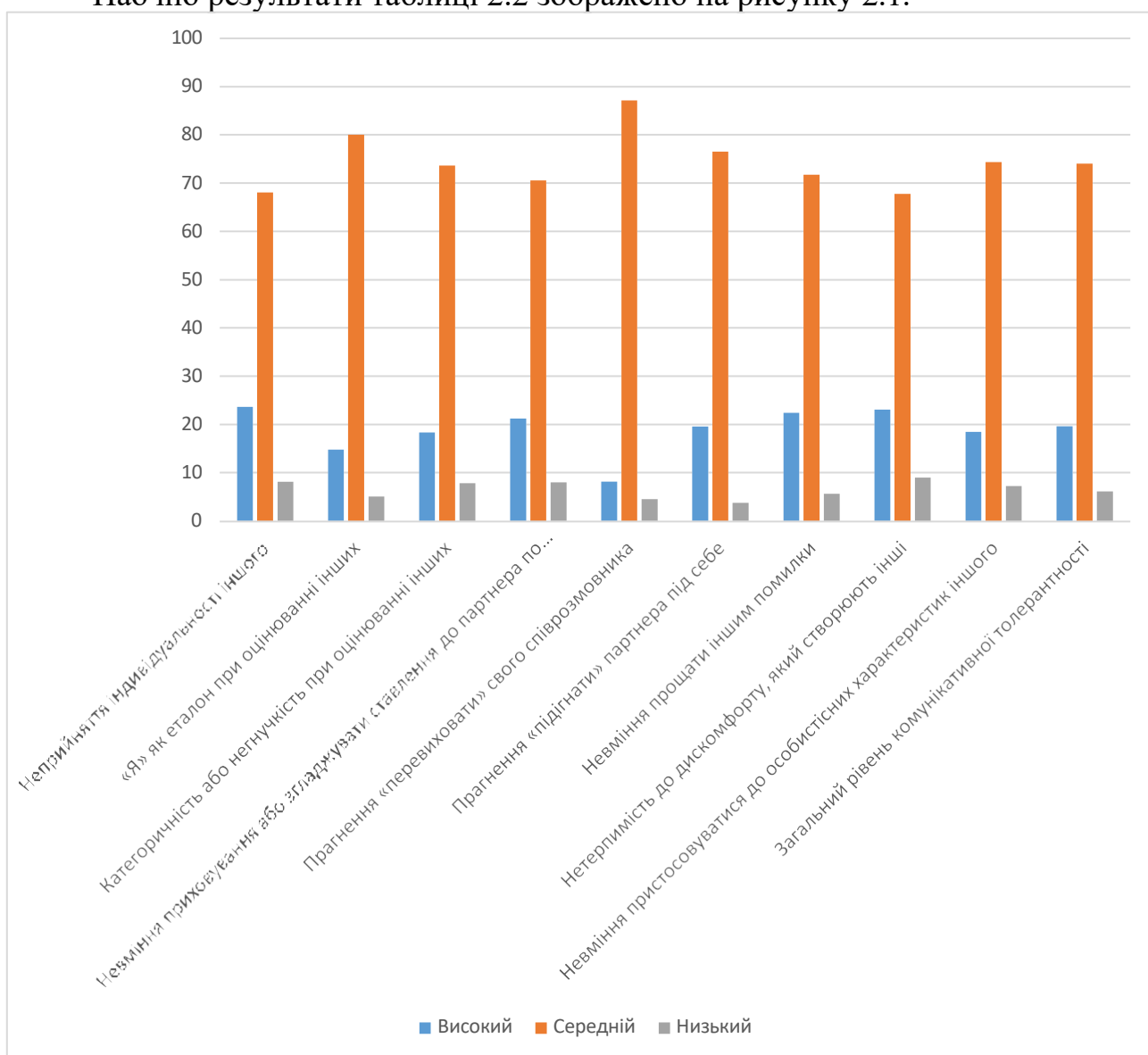


Рис.2.1. Рівні прояву аспектів комунікативної толерантності та її загального показника у респондентів за методикою «Діагностика комунікативної толерантності (В.В. Бойко)»)

Загальна толерантність складається з показників етнічної, соціальної толерантності та толерантності як особистісної риси.

Під етнічною толерантністю ми розуміємо рівноправне ставлення однієї етнічної групи (до якої відносить себе управлінець) людей до іншої, без переконань у перевазі цінностей власного етносу над іншим. Тобто це здатність зрозуміти та прийняти соціокультурні особливості іншої групи, якщо вони не співпадають або суб'єктивно суперечать власній моделі. Таким управлінцям властиво активніше реагувати на національні проблеми.

Наголошуємо, що для представників з інтолерантною установкою (високими показниками) властиво прагнення надати своїй етно-групі переваги, приписати більш високий позитивний статус.

Соціальна толерантність пов'язана з особливостями соціальних ролей, які грає людина в соціумі. Кожна особистість наповнює індивідуальним змістом кожен конкретну роль в залежності від досвіду, життєвих та професійних завдань, які вона виконує.

Адже кожна соціальна роль передбачає деякі шаблони поведінки, але завжди має певний діапазон можливостей виконання і в результаті буде сприяти особистісному забарвленню кожної соціальної ролі.

Керівники, які володіють високими показниками прояву толерантності (як особистісною рисою) не ділять дійсність на «правильну» чи «неправильну»; вони стійкі до фрустрації; терпляче ставляться до обмежень; приймають себе з «плюсами та мінусами»; не роблять проєкцію внутрішнього конфлікту назовні; їм властиво в більшій мірі брати відповідальність за власну поведінку; вони

володіють високим рівнем емпатії та адекватності міжособистісного сприйняття. Таким керівникам властивий низький прояв вербальної агресії.

Їм в більшій мірі властиво використовувати при розмові з підлеглими зважені, неупереджені, доказові висловлювання, що виключають елементи стереотипізації та агресії.

Хотілося б зробити акцент на тому, що комунікативна толерантність визначає ставлення респондентів до інших людей і відображає ступінь терпимості до емоційних станів, індивідуальних особливостей і вчинків партнера по комунікації.

Тобто вона проявляється в тих випадках, коли співбесідник не бачить і не

відчуває відмінностей між структурами власної особистості та особистістю партнера по взаємодії, або він не переживає негативних емоцій стосовно цих відмінностей.

Чим рідше фіксуються та негативно реагують на неприємні відмінності та засуджується індивідуальність іншого партнера по комунікації, тим є вищим рівень прояву комунікативної толерантності. Завдяки цим перевагам створюється психологічно приваблива та комфортна обстановка (середовище) для спільної діяльності, досягнення синергічного ефекту.

Хотілося б наголосити, що згідно отриманих результатів, середній прояв загальної комунікативної толерантності властивий 74,1 % керівників освітніх закладів.

Для 6,2 % опитаних властивий низький прояв даної особистісної характеристики. Для них характерним є прояв вербальної агресії Їм в більшій мірі властиво використовувати при розмові з підлеглими зневажливі висловлювання за етнічною чи расовою приналежністю підлеглих. Вони частіше негативно реагують та засуджується індивідуальність іншого партнера по комунікації.

Їм не властиво ставити установку на конструктивне розв'язання конфліктних ситуацій та недопущенні будь-яких образливих висловлювань. Для них характерним є проекція внутрішнього конфлікту на колег. Вони прикладають великі зусилля, щоб простити іншим їхні промахи. Характерним є те, що їхнє «Я» виступає еталоном при оцінюванні інших і не приймається індивідуальність колеги.

Для виявлення рівня успішності управлінського спілкування керівників освітніх закладів ми використали методику **«Діагностика комунікативного контролю (М. Снайдер)»**. Дана методика дала нам можливість нами визначити рівень прояву комунікативного контролю.

Наголосимо на тому, що саме вміння правильно зорієнтуватися в складному управлінському завданні у значній мірі залежить від вміння контролювати свою комунікативну поведінку та емоційний стан, долати недоречні в тих чи інших ситуаціях емоції.

Управлінцю необхідно виробити навик рівноправного спілкування з усіма

учасниками освітнього процесу, відповідальної та гнучкої комунікативної взаємодії з ними. Тобто управлінець повинен усвідомлювати свою комунікативну поведінку та адаптувати її до вимог ситуації.

В таблиці 2.3 представлено розподіл респондентів щодо рівнів прояву комунікативного контролю

Таблиця 2.3

Розподіл респондентів щодо рівнів прояву комунікативного контролю

Рівень прояву комунікативного контролю	Кількість досліджуваних у %
високий	18
середній	56
низький	26

Згідно отриманих результатів, більше половини досліджуваних (56 %) володіють середнім рівнем комунікативного контролю. Їхні показники знаходяться в діапазоні від 4 до 6 балів. Даний рівень самоконтролю вважається оптимальним.

Для таких респондентів характерним є стриманий прояв емоцій та співвіднесення поведінки оточення з власними реакціями. Для них характерна стриманість та низький прояв емоційності в процесі комунікації, притаманна щирість у спілкуванні, але недостатня стриманість у своїх емоційних проявах. Сама ця риса може провокувати появу помилок у вирішенні стратегічних питань. Такі управлінці є гнучкими у реагуванні щодо змін комунікативної ситуації, їм легко спрогнозувати особливості поведінки партнера. Такі керівники володіють адекватною самооцінкою щодо своїх можливостей та партнера. Вони здатні контролювати свої емоції, легко знаходять компромісне рішення в непередбачуваній ситуації та знайти оптимальні шляхи виходу з конфліктних ситуацій. 18 % респондентів набрали високий бал комунікативного контролю. Це може свідчити про їхню здатність гнучко реагувати на зміну ситуації, передбачити враження, яке вони можуть

справити на співрозмовника.

Керівники, які володіють високими показниками комунікативного контролю володіють великим діапазоном обмежень в спонтанності самопрояву. Такі респонденти гірше орієнтуються у вираженні своїх емоцій, коли вони потрапляють у непередбачувані ситуації.

Для таких респондентів характерним є бажання тримати все під контролем, чітко притримуватися запланованого та керувати проявом своїх емоцій.

Вони чутливі до впливів ззовні, зважають у виборі поведінки на думку оточуючих. Саме підвищений самоконтроль допомагає їм приховати цю вразливість та відстояти власні позиції і знайти конструктивний вихід із стресової ситуації. Але надмірний самоконтроль утруднює прояв спонтанності самовиявлення.

Такі керівники вирізняються високою емоційною стабільністю і стійкістю, дають адекватну оцінку навколишній дійсності, створюючи атмосферу співробітництва. Такі управлінці здатні самостійно вирішувати виробничі проблеми.

26 % керівників володіють низьким рівнем комунікативного контролю, що характеризує їх як людей безпосередніх та відкритих, навіть дещо імпульсивних, які переживають заклопотаність та дратівливість, нетерпимість та прямолінійність та нав'язливість у спілкуванні. Їхня поведінка не змінюється від ситуації.

Вони не вважають за потрібне змінюватися залежно від обставин та ситуації. Для них характерна низька диференційованість поведінки, що може викликати нездатність вибудовування теплих міжособистісних відносин і тому часто переживають розчарування. Саме емоційна нестійкість не дає змоги їм відстоювати конструктивно власну позицію. А надмірна вразливість часто провокує психологічні зриви, втрату життестійкості.

Такі управлінці нездатні до компромісів в силу своєї прямолінійності. Надто вільна поведінка в процесі комунікації може засвідчувати невиразні уявлення про моральні норми особистості.

На рисунку 2.2 зображено розподіл респондентів щодо рівнів прояву комунікативного контролю.

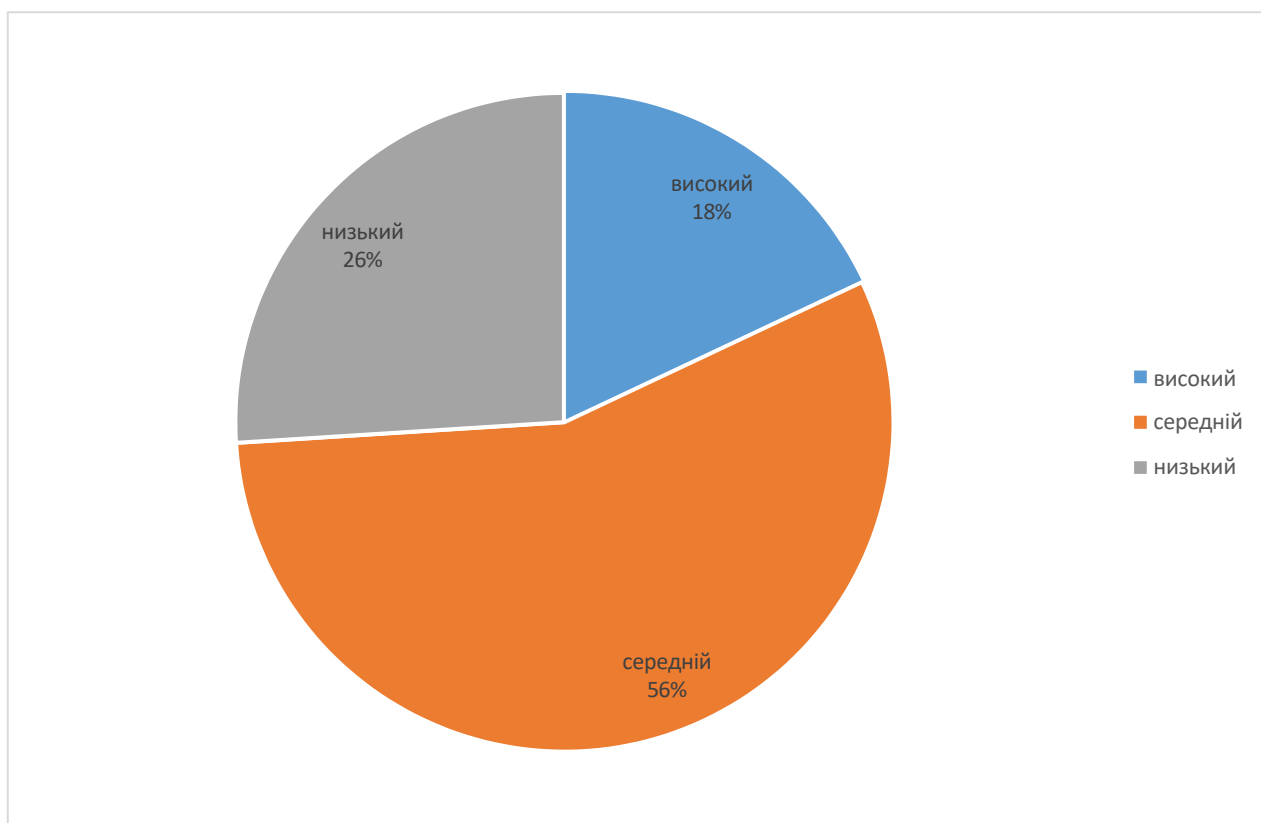


Рис.2.2. Прояв комунікативного контролю у керівників освітніх закладів (за методикою М. Снайдер)

Діагностику потенціалу комунікативної імпульсивності здійснювали за методикою «Діагностика потенціалу комунікативної імпульсивності» (В.А. Лосенков).

Під імпульсивністю науковці розуміють порушення емоційної регуляції, яка може проявлятися у надмірній емоційній нестійкості, негнучкості прояву емоцій, коли емоції слабо диференційовані, або неправильно прочитуються співрозмовником, що, в першу чергу, обумовлює неможливість узгодити одному

із співбесідників власні знання щодо переживань іншої людини. Це протилежна якість цілеспрямованості, яка передбачає недостатній самоконтроль у міжособистісному спілкуванні, професійній сфері а також нестійкість та невизначеність життєвих, цілей, орієнтацій та інтересів.

Враховуючи те, що діапазон прояву даної комунікативної якості варіює від 20 до 80 балів та на основі сітки прояву (80-66 балів відповідає високому рівню; 65-35 балів – середньому; від 34 балів і менше – низькому) ми опрацювали результати кожного респондента, а пізніше встановили загальний показник прояву комунікативної імпульсивності для респондентів.

Результати респондентів за методикою «Діагностика потенціалу комунікативної імпульсивності» (В.А. Лосенков) представлено в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Результати прояву комунікативної імпульсивності у респондентів

Рівень прояву імпульсивності	Кількість досліджуваних у %
високий	25
середній	60
низький	15

За результатами, які ми отримали згідно методики у 60 % респондентів домінує помірний рівень прояву комунікативної імпульсивності. Це проявляється у допитливості, охочому слуханні цікавого співбесідника, терплячості при спілкуванні з іншими, відстоюванні власної позиції без зайвої запальності, що може свідчити про спрямованість діяти спонтанно в певних ситуаціях, але при цьому таким респондентам властиво здійснювати контроль над своїми діями і як наслідок, управлінці з таким проявом рівня імпульсивності можуть швидко адаптуватися до мінливих обставин. У той же час вони не

приймають багатослів'я, екстравагантних витівок та гучних компаній, бо це їх дратує, але і при цьому вони володіють достатнім рівнем самоконтролю.

Під комунікативною імпульсивністю у спілкуванні науковці розуміють запальність, дратівливість, високу готовність вступити в конфлікт або агресивно- захисний стиль поведінки.

Високий прояв комунікативної імпульсивності властивий 25 % досліджуваних. Для них характерними є такі якості як дратівливість, чутливість до конфліктних ситуацій, агресивний стиль спілкування та поведінки.

У звичній обстановці вини почувають себе достатньо впевнено, однак з новими людьми обережні у висловлюваннях і у їх висловлюваннях можна спостерігати сарказм без усяких на те підстав.

І тільки 15% респондентів такий конфліктний стиль поведінки під час комунікації не властивий. Вони цілеспрямовані та наполегливі в процесі спілкування, мають чіткі ціннісні орієнтації та високий рівень самоконтролю. Саме таким управлінцям властиве намагання почути та зрозуміти усе сказане співрозмовником.

При високому рівні слухання та почерговому висловлювання власних думок з приводу теми розмови та уважного вислуховування відповіді співрозмовника, при цьому не перебиваючи мовця чи спростовування його слів досягається поставленої цілі в процесі спілкування. Наголошуємо на тому, що це можливе лишень за умови позитивного ставлення до співрозмовника та інтересу до обраної теми спілкування.

Акцентуємо на тому, що таким респондентам властива здатність «зчитувати», тобто правильно розуміти невербальні засоби комунікації, та їх відповідність сказаному. Тому такі керівники спонукають співрозмовників до самовираження та більш повного саморозкриття.

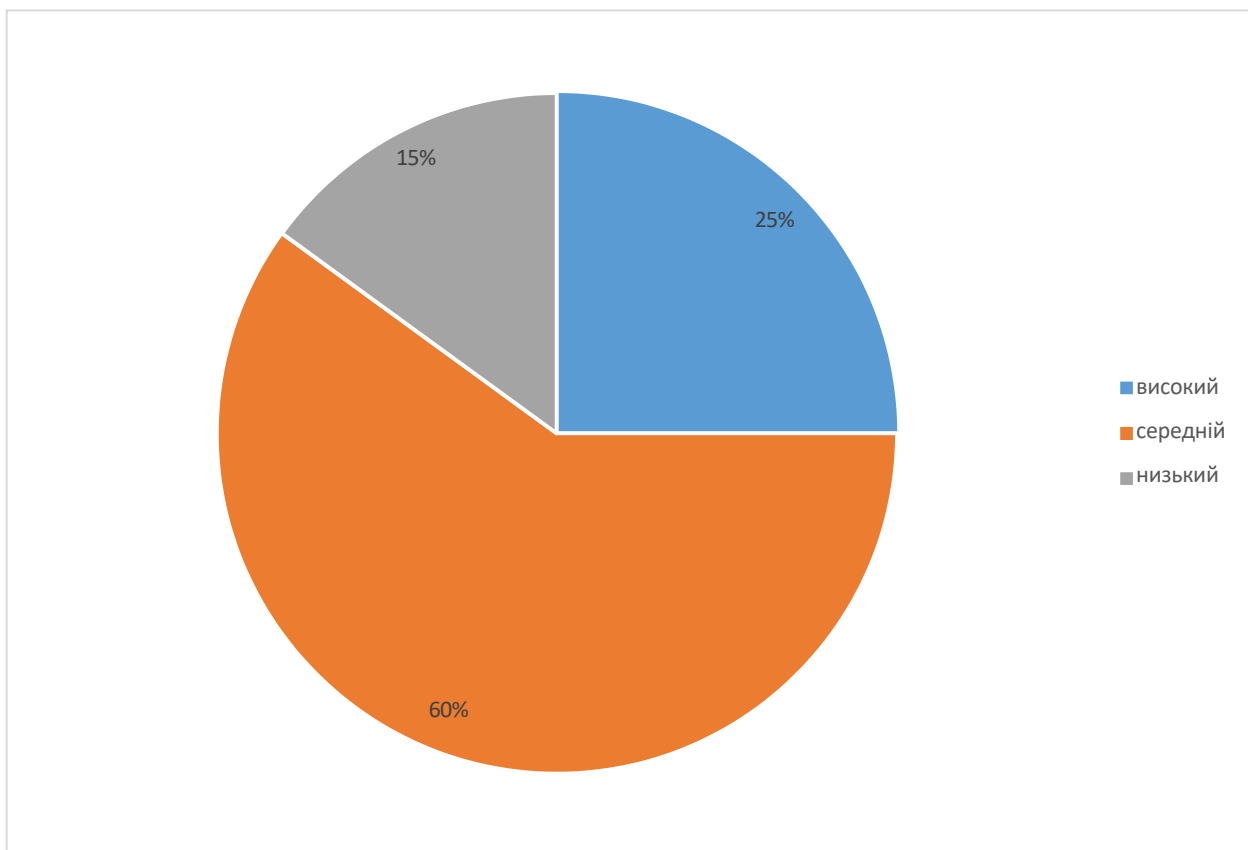


Рис. 2.3. Прояв загального показника комунікативної імпульсивності за методикою «Діагностика потенціалу комунікативної імпульсивності» (В.А. Лосенков)

Діагностику здатності приймати іншу людину як цінність, давати можливість їй та право висловлювати власні думки щодо проблеми яка є предметом обговорення ми здійснювали за методикою **«Діагностика прийняття інших» (В. Фейя).**

Після підрахунку балів та встановлення згідно сітки (вище 60 балів - високий показник прийняття інших; від 60 до 45 балів - середній з тенденцією до високого; від 45 балів до 30 - середній з тенденцією до низького; від 30 балів і менше - низький показник) рівня прояву даної якості у кожного респондента. Ми встановлювали загальний показник прояву у всіх респондентів.

Результати за методикою «Прийняття інших (В. Фейя)» представлено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Прояв комунікативної якості «прийняття інших» (%)

Рівень прояву імпульсивності	Кількість досліджуваних у %
високий	27
середній	70
низький	3

Прийняття інших в процесі комунікації може проявлятися у виборі позитивного тону висловлювання, тактовності, у здатності застосовувати тільки конструктивну критику, давати характеристику діям, а не людям.

Дуже важливою якістю для ведення ефективної комунікації у процесі взаємодії є терпимість до думок, поведінки, вірувань, психологічних, гендерних, вікових та національних особливостей партнера по спілкуванню.

За результатами даної методики було встановлено, що у 70 % респондентів прояв середнього рівня з тенденцією до високого прийняття інших. Вони можуть відчувати роздратування, але спроможні це приховувати. Тобто їм властиво вміння здійснювати комунікацію на толерантній основі.

Але хотілося б наголосити, що деяким респондентам властиво здійснювати комунікацію з дотриманням толерантного спілкування за принципом я вас приймаю (терплю) лишень тому, що так потрібно, бо я не маю можливості уникнути спілкування з даним співрозмовником.

Також було встановлено, що 27% респондентів характерний прояв високого рівня прийняття інших. Це вказує на те, що респондентам властиве позитивне ставлення до співрозмовника. У них яскраво виражена терпимість до людських слабкостей та недоліків.

Такі респонденти орієнтуються на цінність співбесідника в своїй поведінці та прийнятті рішень. Тобто вони розвинули вміння не нав'язувати свої погляди

іншим та приймають без упереджень тих, хто не такий як вони а також відстоюють рівність при спілкуванні.

Показники низького та середнього з тенденцією до низького рівня виявлено у 3 % респондентів. Таким респондентам необхідно розвивати дану якість (прийняття інших) адже ця риса особистості є професійно важлива складова особистості управлінця, який обрав собі шлях направляти та нести відповідальність за результати навчально-виховного процесу.

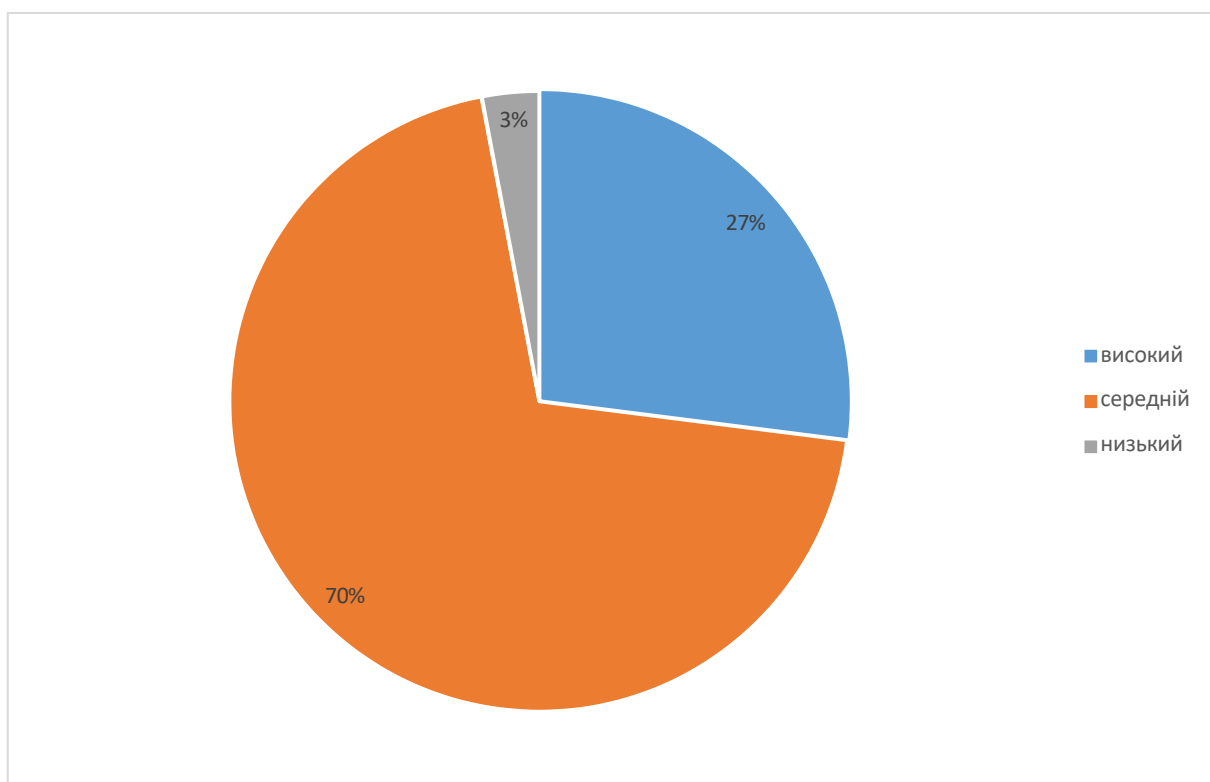


Рис. 2.4. Прояв комунікативної якості «прийняття інших» методикою (В. Фейя)

Діагностику потенціалу вміння слухати ми здійснювали за методики **«Діагностика вміння слухати» (М. Снайдер)**. Дане обстеження проводилося індивідуально, після завершення процедури обстеження, згідно ключа ми підраховували бали. Пізніше згідно сітки прояву даної особистісної характеристики ми встановлювали індивідуальний рівень прояву у кожного

респондента і на основі цих результатів виводили середньо-арифметичний показник для представників даної вибірки.

Результати за методикою «Діагностика вміння слухати» (М. Снайдер) наведено в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Розподіл респондентів щодо рівнів вміння слухати

Рівень прояву вміння слухати	Кількість досліджуваних у %
високий	19
середній	48
низький	33

За отриманими результатами можна констатувати недостатньо задовільний рівень розвитку вміння слухати у більшості керівників освітніх закладів загалом.

Наочно отримані результати виглядають таким чином на рисунку 2.5.

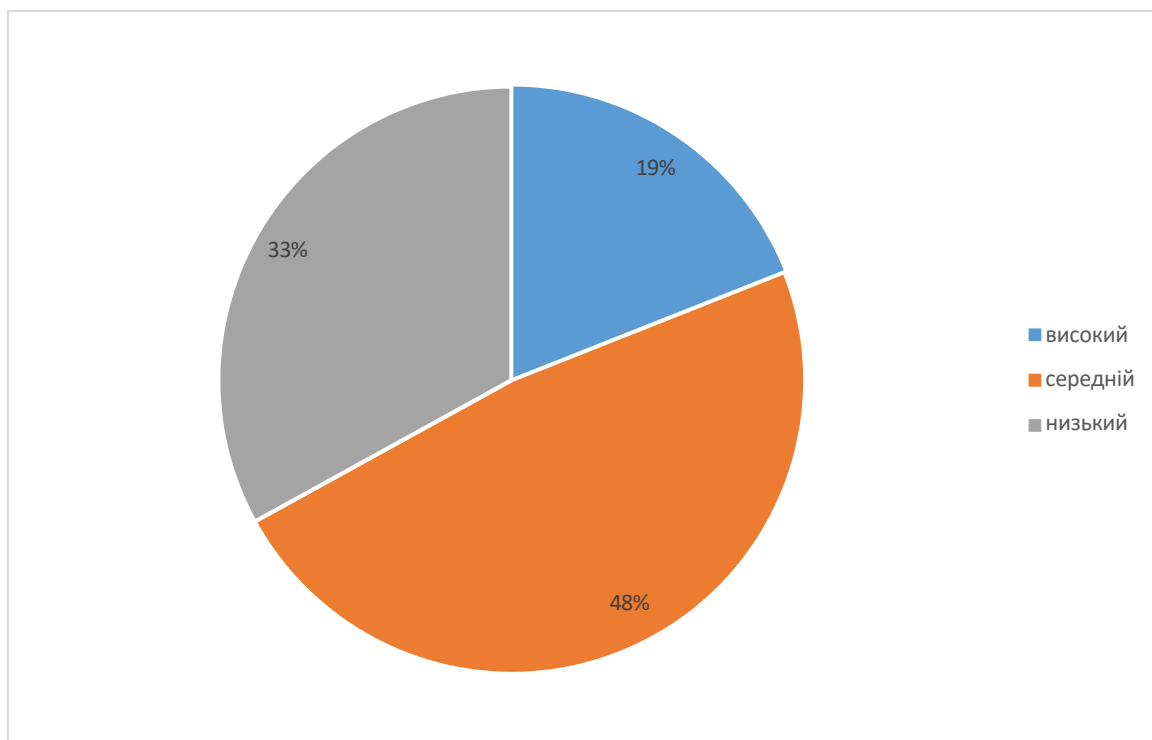


Рис. 2.5. Прояв загального показника «вміння слухати» у керівників освітніх закладів за методикою (М. Снайдер)

Нами було виявлено 33 % керівників, у яких вміння слухати розвинуто на низькому рівні. Це свідчить про те, що даний співрозмовник є конфліктним, не орієнтований на партнерство у спілкуванні та конструктивну розмову.

У 48 % респондентів прояв даного навичку (уміння слухати) зафіксовано на середньому рівні.

Для респондентів із середнім рівнем вміння слухати є характерним:

- більша зосередженість на своїх переживаннях та на тому, що він має сказати співрозмовнику чи як має висловити заперечення того, що хоче сказати.
- при цьому відволікаючись на власні думки та переживання, він може упускати деталі або невчасно реагувати на емоційний стан співрозмовника.
- це може проявлятися в тому, що один зі співрозмовників незацікавлений у бесіді чи навпаки, хоче отримати чітку та поширену реакцію на свої повідомлення, або не може зрозуміти сказаного, а співрозмовник уже підсумовує результат бесіди і більший мірі ігнорує емоційні аспекти розмови.
- таким респондентам властиве нерелексивне слухання, уважне тактовне мовчання, яке супроводжується мінімальною вербальною/невербальною реакцією (кивками голови, окремими жестами, посмішкою, схилянням голови на бік, що інтерпретується, як уважність співрозмовника до сказаного), окремими звуками/вигуками чи короткими зауваженнями («так», «ага», «угу», «розумію» тощо). Такий варіант слухання цілком доречний, якщо співрозмовник хоче щось особисто розповісти і його не варто перебивати, тому що він і сам легко зіб'ється і може замовкнути та замкнутися.

Також необхідно наголосити на тому, що якщо той, хто слухає не погоджується з висловлюваннями того, кого він слухає і його доброзичливе мовчання може сприйматися партнером по комунікації як повна згода з його думками, то необхідно дати зворотній зв'язок, тобто помінятися ролями з співрозмовником і висловити власну думку з приводу почутого, – перейти до слухання релексивного, за принципом «тут і тепер» коли кожен

співрозмовник висловлює власні оціночні судження, тобто передбачає емпатійне розуміння людьми один одного.

У 19 % респондентів уміння слухати розвинуто на високому рівні. Для таких керівників характерним є те, що вони є чудовими комунікаторами, адже вони дають можливість співрозмовнику можливість висловлювати власну думку, вміють пристосовувати свій темп мислення під нього. Вони володіють ефективними прийомами безконфліктного спілкування., вміють влучно підбирати слова, логічно висловлювати повідомлення. При цьому не перебивати співрозмовника і не підганяти при висловлюванні його повідомлення.

У комунікаторів з високим рівнем вміння слухати кожен зі співрозмовників має показати іншому, що він не лише слухає, але і чує його, тобто адекватно розуміє все сказане.

Оскільки від правильності цього розуміння залежить адекватність реагування на сказане. З цією метою співрозмовник може задавати уточнюючі запитання, перепитувати, чи правильно він зрозумів, перефразовувати почуте, узагальнювати отриману інформацію, просити пояснити/аргументувати повідомлення – це дає можливість обом співрозмовникам усвідомити, що варто висловлюватися точніше, щоб сказане було зрозумілим, уточнювати смисл сказаного.

Це також уможлиблює для кожного зі співрозмовників (якщо вони зацікавлені у результатах бесіди) коригування процесу і змісту своїх повідомлень, відновлюючи та забезпечуючи ефективне і результативне спілкування.

Тобто обидві сторони комунікації проявляють інтерес до теми спілкування, перебігу та результату комунікації.

Таке слухання діалогічне за формою, що передбачає почергове висловлювання партнерами зі спілкування власної думки з приводу предмета розмови та вислуховування відповіді співбесідника без спроб перебити мовця чи спростувати його слова, тобто, воно має бути збалансованим за внеском

партнерів зі спілкування. Саме у такому випадку комунікатор починає розуміти, наскільки правильно його зрозумів співрозмовник.

А це стає можливим за умови позитивного ставлення до партнера зі спілкування та обраної для розмови теми.

Отже, для того, щоб насправді слухати (чуючи, що говорить співрозмовник), потрібно не лише позбутися власних думок, але й відволіктися від власного еґо.

Частиною такого слухання вважають невербальне слухання як «зчитування»/розуміння використаних партнером зі спілкування невербальних засобів комунікації, їх відповідності сказаному. Рефлексивне слухання може передбачати також і підстроювання під співбесідника (повторення/відтворення його жестів, пози, міміки, ритму дихання, окремих слів).

Отже, опираючись на теоретичний аналіз літератури, можна запропонувати декілька ефективних шляхів підвищення комунікативних навиків для управлінців освітніх закладів.

До них входить:

- вдосконалення мовлення, самоконтролю;
- розвиток виразності та чіткості мовлення при цьому використовувати доречні жести та міміку;
- розвивати здатність стилістично правильно будувати речення відповідно до умов спілкування та стилю викладу повідомлення;
- розвивати вміння керувати увагою співрозмовника;
- розвивати вміння слухати та встановлювати зоровий контакт із співрозмовником;
- розвивати здібності щодо покращення мовленнєвого етикету в ситуації: привітання; знайомства; прощання; побажання; прохання; запрошення; пропозиції; поради; згоди та відмови);
- розвивати здатність адекватно оцінювати себе та співрозмовника;
- розвивати вміння адекватно проявляти емоції;
- вдосконалювати вміння долати комунікативні бар'єри;

- розвивати здатність прогнозувати наміри та настрої співбесідника.

На нашу думку, дані рекомендації можуть навчити вибудовувати відносини керівників навчальних закладів з підлеглими.

2.3. Кореляційні зв'язки між комунікативними якостями керівників освітніх закладів

З метою виявити, чи існують кореляційні зв'язки між різними показниками та, відповідно, комунікативними якостями респондентів, нами проведений кореляційний аналіз даних за комп'ютерною програмою "Statistika".

Комунікативні якості пов'язані як позитивним, так і негативним зв'язками, що обумовлено їх різноаспектністю, тим, що вони ілюструють різні ознаки ставлення до різних сторін комунікації, які можуть не співпадати за спрямуванням.

Позитивний (прямий) взаємозв'язок показників може свідчити про те, що ефективність управлінської взаємодії пов'язана з комунікативними рисами управлінців, які сприяють в більшій мірі налагодженню ділових та міжособистісних стосунків.

Водночас особистісні риси, які провокують негативні ознаки при спілкуванні вказують на від'ємний (обернений) взаємозв'язок кореляційної залежності.

Кореляційний аналіз проводився за К. Пірсоном. Де:

Var 1 - комунікативний контроль;

Var 2 - вміння слухати під час комунікації;

Var 3 - комунікативна імпульсивність;

Var 4 - прийняття висловлювань інших під час комунікативного процесу;

Var 5 - Загальний рівень комунікативної толерантності;

Var 6 - Неприйняття індивідуальності іншого;

Var 7 - «Я» як еталон при оцінюванні інших;

Var 8 - Категоричність або негнучкість при оцінюванні інших;

Var 9 - Невміння приховування або згладжувати ставлення до партнера по спілкуванню;

Var 10 - Прагнення «перевиховати» свого співрозмовника;

Var 11 - Прагнення «підігнати» партнера під себе;

Var 12 - Невміння прощати іншим помилки;

Var 13 - Нетерпимість до дискомфорту, який створюють інші;

Var 14 - Невміння пристосовуватися до особистісних характеристик іншого.

Наголошуємо, що статистично значимих міжтестових кореляційних зв'язків мало, проте саме вони представляють інтерес для нашого дослідження:

Var 1 - комунікативний контроль прямо корелює з Var 2 - вміння слухати під час комунікації ($r = 0,865432$) обернено Var 8 - Категоричність або негнучкість при оцінюванні інших ($r = -0,445229$) та Var 14 - Невміння пристосовуватися до особистісних характеристик іншого ($r = -0,518328$).

Var 2 - вміння слухати під час комунікації обернено корелює з Var 3 - комунікативна імпульсивність ($r = -0,461827$) та Var 13 - Нетерпимість до дискомфорту, який створюють інші ($r = -0,507445$).

Var 3 - комунікативна імпульсивність обернено корелює з Var 5 - Загальний рівень комунікативної толерантності ($r = -0,618201$) та її компонентами: Var 6 - Неприйняття індивідуальності іншого ($r = -0,615481$), Var 7 - «Я» як еталон при оцінюванні інших ($r = -0,827683$), Var 10 - Прагнення «перевиховати» свого співрозмовника ($r = -0,547625$), Var 13 - Нетерпимість до дискомфорту, який створюють інші ($r = -0,674309$), Var 14 - Невміння пристосовуватися до особистісних характеристик іншого ($r = 0,449179$).

Var 4 - прийняття висловлювань інших під час комунікативного процесу обернено корелює Var 11 - Прагнення «підігнати» партнера під себе ($r = 0,813135$), та Var 14 - Невміння пристосовуватися до особистісних характеристик іншого ($r = -0,749179$).

Таблиця 3.1

Значимі кореляційні зв'язки між психологічними властивостями, що мають відношення до комунікативного компоненту управлінської взаємодії (n=40)

Показники властивостей	Показники властивостей	Ефективність взаємодії
комунікативний контроль	категоричність або негнучкість при оцінюванні інших	- 0,445229
	невміння пристосовуватися до особистісних характеристик іншого	- 0,518328
	вміння слухати	0,865432
вміння слухати під час комунікації	комунікативна імпульсивність	- 0,461827
	нетерпимість до дискомфорту, який створюють інші	- 0,507445
Комунікативна імпульсивність	загальний рівень комунікативної толерантності	- 0,618201
	неприйняття індивідуальності іншого	- 0,615481
	«Я» як еталон при оцінюванні інших	- 0,827683
	прагнення «перевиховати» свого співрозмовника	- 0,547625
	нетерпимість до дискомфорту, який створюють інші	- 0,674309
	невміння пристосовуватися до особистісних характеристик іншого	- 0,449179
прийняття висловлювань інших під час комунікативного процесу	прагнення «підігнати» партнера під себе	- 0,813135
	невміння пристосовуватися до особистісних характеристик іншого	- 0,749179

ВИСНОВКИ

1. Під комунікацією розуміється багатогранний, соціально обумовлений процес обміну інформацією за допомогою комунікативних інструментів та засобів. На ефективність комунікаційного процесу впливають: бар'єри міжособистісного характеру, організаційні та технічні перешкоди.

2. В управлінському спілкуванні для керівника необхідним є:

- знання законів та правил міжособистісної взаємодії;
- достатній рівень адаптивності та свободи володіння всіма засобами спілкування;
- гнучкість та адекватність у виборі психологічних позицій;
- розвинені комунікативні здібності, уміння та навички.

Саме прояв цих якостей сприяє професійному становленню управлінця і забезпечує виконання професійних завдань на високому рівні та здатності вибудовувати свій професійний розвиток з постійним ускладненням завдань та зростанням рівня домагань, при мобілізації внутрішніх ресурсів щодо їх оптимальної реалізації в конкретних умовах управлінської діяльності.

3. Серед керівників закладів освіти домінує прояв середнього рівня володіння за всіма емпіричними методиками.

4. 19,7 % опитаних характерний прояв високих показників загальної толерантності. Вони

- стійкі до фрустрації;
- терпляче ставляться до обмежень;
- приймають себе з «+ та -»;
- не роблять проекцію внутрішнього конфлікту назовні;
- їм властиво в більшій мірі брати відповідальність за власну поведінку;
- вони володіють високим рівнем емпатії та адекватності міжособистісного сприйняття;
- низький прояв вербальної агресії.

Таким керівникам в більшій мірі властиво використовувати при розмові з підлеглими зважені, неупереджені, доказові висловлювання, що виключають елементи стереотипізації та агресією.

5. Згідно отриманих даних - 18 % респондентів проявили високий показник комунікативного контролю. Тобто їм вдалося виробити навик рівноправного спілкування з усіма учасниками освітнього процесу, відповідальної та гнучкої комунікативної взаємодії з ними. Виробили навик усвідомлення своєї комунікативної поведінки та адаптувати її до вимог ситуації.

6. 15% респондентів властивий низький рівень комунікативної імпульсивності. Вони цілеспрямовані та наполегливі в процесі спілкування, мають чіткі ціннісні орієнтації. Таким респондентам властива здатність правильно розуміти невербальні засоби комунікації, та їх відповідність сказаному. Тому такі керівники спонукають співрозмовників до самовираження та більш повного саморозкриття.

7. 27% респондентів характерний прояв високого рівня прийняття інших. Цим респондентам властиве позитивне ставлення до співрозмовника; яскраво виражена терпимість до людських слабкостей та недоліків; орієнтуються на цінність співбесідника в своїй поведінці та прийнятті рішень. У них розвинуте вміння не нав'язувати свої погляди іншим та приймають без упереджень тих, хто не такий як вони; відстоюють рівність при спілкуванні.

8. У 19 % респондентів вміння слухати розвинуто на високому рівні. Вони дають можливість співрозмовнику можливість висловлювати власну думку; вміють пристосовувати свій темп мислення під мовлення співрозмовника; володіють ефективними прийомами безконфліктного спілкування; вміють влучно підбирати слова; логічно висловлювати повідомлення. При цьому не перебивати співрозмовника і не підганяти при висловлюванні його повідомлення.

9. В ході проведення емпіричного дослідження нами виявлено, що *приблизно третина досліджуваних* не здатна чітко орієнтуватися в

професійній ситуації та обирати саме ті засоби спілкування, що можуть бути найбільш ефективними для її розв'язання.

10. Таким керівникам характерно відчувати труднощі у встановленні контактів з підлеглими, та прояв ініціативи у професійній діяльності у них вкрай занижений. Їм, в більшій мірі, властиве неприйняття та нерозуміння індивідуальності іншого, категоричність в оцінках інших, у невмінні приховувати ставлення до партнера по спілкуванню, у прагненні перевиховати або підігнати партнера по спілкуванню під себе, у невмінні прощати помилки співбесідникам.

11. Високий прояв імпульсивності може свідчити про низьку здатність керувати емоціями та про завуальовану або відкриту жорстокість до партнера по спілкуванню.

12. Управлінці з низьким рівнем комунікативного контролю проявляють зайву прямолінійність і нав'язливість у висловлюваннях та невміння слухати.

13. Згідно проведеного кореляційного аналізу даних за комп'ютерною програмою "Statistika" було виявлено значимі кореляційні зв'язки між комунікативним контролем та вмінням слухати з показником (0,865432); комунікативною імпульсивністю та компонентом толерантності («Я» як еталон при оцінюванні інших) з показником (- 0,827683); комунікативною якістю - прийняття висловлювань інших під час комунікативного процесу та компонентами толерантності прагнення «підігнати» партнера під себе з показником (- 0,813135); прийняття висловлювань інших під час комунікативного процесу та невміння пристосовуватися до особистісних характеристик іншого з показником (- 0,749179)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: Социальные психологические проблемы / В. С. Агеев. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990. 240 с.
2. Архипова Є.А., Дмитренко Н.О. Ефективне спілкування між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. Інвестиції: практика та досвід, 2016. № 1. С. 92- 96.
3. Базарова Г., Хмеленко А. Комунікації в управлінні персоналом: формування корпоративної культури. Маркетинг. Управління. 2015. С. 36–40.
4. Бардиер Г.Л. Социальная психология толерантности. Санкт Петербург, Россия, СПб. гос. ун-т., 2005. 120 с.
5. Берлесон Б. Коммуникация – это... [Електронний ресурс] / Б. Берлесон, Г. Стейнер. – Режим доступу : <http://www.com-management.narod.ru/>
6. Бех І.Д.. Виховання особистості: підр. Київ: Либідь.
7. Беляков О. О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики [Електронний ресурс] / О. О. Беляков. – Режим доступу : <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>.
8. Бойко В. В. Коммуникативная толерантность : методическое пособие / В. В. Бойко. СПб : СПбМАПО, 1998. 24 с.
9. Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. Москва : Филин, 1996. 362 с
10. Бойко, В.В. Методика диагностики доминирующей стратегии психологической защиты в общении. Самара : Издательский Дом «БАХРАХ-М».2001.
11. Большая энциклопедия психологических тестов. Москва, Россия: Эксмо, 2005. 416 с.
12. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності. Київ, Україна: Науковий світ, 2008. 318 с.

13. Бурмака Т. М. Комунікативний менеджмент: Харків. нац. ун-т місто. домогосподарство в них. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 68 с.
14. Бурцева Т. А. Управление маркетингом : учебн. пособ. / Т. А. Бурцева, В. С. Сизов, О. А. Цень. М. : Экономистъ, 2005. 271 с.
15. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент: підручник. Полтава: ПолтНТУ, 229 с.
16. Вдовиченко Г.П. Управлінська компетентність керівника школи, Х.: Вид. група «Основа», 2007. 112 с.
17. Гірченко Т. Д. Маркетинг : навч. посібн. / Т. Д. Гірченко, О. В. Дубовик. К. : Фірма "ІНКОС", Центр навчальної літератури, 2007. 255 с.
18. Горянська А. М. Проблеми толерантності в контексті особистісної зрілості студентів педагогічних спеціальностей // Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія. Випуск 6, частина 1. Київ, 2008. С. 188–192.
19. Грива О.А. Соціально-педагогічні основи формування толерантності у дітей і молоді в умовах полі культурного середовища : монографія. Київ : Парапан, 2005. 228 с.
20. Григорьева Н.Н. Коммуникационный менеджмент: учебный курс (учебно-методический комплекс) [Электронный ресурс] / Н.Н. Григорьева. М. : Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП, 2010. – Режим доступа : <http://e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/>.
21. Декларация принципов толерантности // Век толерантности: Научно- публицистический вестник. М.: Изд-во МГУ, 2001. С. 12–14.
22. Єжижанська Т. В. Корпоративні комунікації як стратегічний напрямок організації. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Культура та соціальні комунікації., 2009. Вип. 1. С. 43–49.
23. Жигайло Н. М. Комунікативний менеджмент: навч. посібник /Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. 368 с.
24. Жук О.М., Тихо Л.Ю. Професійні комунікації: підручник «Ділове спілкування». Луцьк: Луцький НТУ, 2016. 112 с.

25. Журавлев А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы) / А.Л. Журавлев. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. 476 с.

26. Зуєнко Н.О. Аналіз розвитку поглядів педагогів на комунікативну культуру особистості та його психолого-педагогічні наслідки. Проблеми освіти. Наук.-метод. зб., 59, 2009. с.78-79.

27. Ільїна Ю. Ю. Прояви комунікативної компетентності та комунікабельності в поведінці юнаків та дівчат. «Нове та традиційне у дослідженнях сучасних представників психологічних та педагогічних наук» : Збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 22-23 березня, 2019 року). Львів : ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2019. Ч.1. С.9–12.

28. Каймакова М. В. Коммуникации в организации : учебн. пособ., текст лекций / М. В. Каймакова. Ульяновск : УлГТУ, 2008. 73 с.

29. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; пер. с англ. / под ред. И.В. Андреевой. СПб. : Питер, 2001. 320 с.

30. Карамушка Л.М. Сутність, природа та структура організаційної культури: актуальні ракурси дослідження / Л.М. Карамушка // Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу : тези IX Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (30–31 травня 2013 року, м. Київ) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. К.Алчевськ : ДонДТУ, 2013. С. 6–9.

31. Карамушка Л.М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів : науково-методичний посібник / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко. Біла Церква : КОППОК, 2013. 102 с.

32. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : [навч. посіб.] / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. К.Львів : Край, 2010. 212 с.

33. Карлюк Ю.Я. Комуникативна толерантність як детермінанта професійної компетентності сучасного психолога. Теорія і практика сучасної психології. 2019. № 5. Т. 1. С. 94–99
34. Коммуникации в менеджменте [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.Grandars.ru.
35. Коровина О.Ю. Организационная культура в сфере образования: Методические материалы в помощь слушателям курсов повышения квалификации ; [науч. ред. А.В. Золотарева] / О.Ю. Коровина. Вологда : ИЦ ВИРО, 2006. 64 с.
36. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посібник. Вид. 2-ге допр. К.: Освіта України. 2005.
37. Кричевський Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 2-е изд., доп. и перераб. Москва, Россия, 1996. 198 с.
38. Крысько В.Г. Социальная психология: учебник для вузов / Крысько В.Г. [3-е изд., перераб. и доп.]. М.: Эксмо, 2010. 688 с.
39. Куніцина В.Н., Казарінова Н.В. та Погольша В. М. Міжособистісне спілкування. СПб.: Пітер. 2001.
40. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки: учебное пособие / И.Д. Ладанов. М. : Корпоративные стратегии, 2004. 496 с.
41. Ладанов И.А. Социокультура организации / И.А. Ладанов // Организационное поведение : [хрестоматия] / [ред.-сост. Райгородский Д.Я.]. Самара : ИД «БахрахМ», 2006. С. 120–168.
42. Лафта Дж. К. Менеджмент : учебн. пособ. / Дж. К. Лафта. М. : ТК Велби, 2005. 592 с.
43. Лейхиф Дж. М. Бизнес-коммуникации / Дж. М. Лейхиф, Дж. М. Пенроуз. СПб. : Питер, 2001. 688 с.
44. Леонтьев А.А. Педагогічне спілкування. / М.К. Кабардова, ред. 4-е вид., перероб. і доп. М.; Нальчик. 2009.

45. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 1999. 800 с.
46. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. М. : Изд. "ИНФРА-М", 2003. 480 с.
47. Мильнер Б.З. Теория организации [Электронный ресурс] / Б.З. Мильнер. М. : Изд-во 480 с. – Режим доступа : <http://www.com-management.narod.ru/>.
48. Мудрик А.В. Соціалізація і «сму́тні часи»: збірник. М.: Знання. (Нове у житті, науці, техніці; Серія «Педагогіка і психологія»). 1991.
49. Наролина, В.И. Развивающий эффект процесса формирования межкультурной коммуникативной компетентности специалиста. Высшее образование сегодня, №5, 2008. С.23-25.
50. Николаева Ж. В. Основы теории коммуникации : учебн.- метод. пособ. / Ж. В. Николаева. Улан-Удэ : ВСГТУ, 2004. 274 с.
51. Николаенко А. С. «Психологический анализ коммуникативной компетентности менеджеров», Вісник Чернігівського державного педагогічного ун-ту. Чернігів, Україна, т. 2, вип. 31, с. 160–163, 2005. (Серія «Психологічні науки»).
52. Олпорт Г. Природа предубеждения. Век толерантности. 2003. № 6. С. 39–50
53. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. Київ, Україна: Академвидав, 2003. 568 с.
54. Орел В. М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, 2016. Вип. 174. С. 60–66.
55. Основы внутрішньої комунікації [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://www.ukrainepublicdialogue.org/?page_id=159&langswitch_lang=uk.
56. Панченко В.А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом/ В.А. Панченко// Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 30. С.147-154.

57. Петрук Н.К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу [Електронний ресурс] / Н.К. Петрук. К. : Центр духовної культури, 2004. № 43. – Режим доступу : http://www.filosof.com.ua/Jornel/M_43/Petruk.htm

58. Плотников М. В. Эффективные коммуникации в организации [Электронный ресурс] / Плотников М. В. – Режим доступа : http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html.

59. Погребняк В.А. Современные методики оценки организационной культуры предприятия / В.А. Погребняк // Общеэкономические концепции функционирования предприятия в условиях рынка : межвуз. сб. науч. тр. Вып. 16. Тольятти : Изд-во ТГАС, 2005. С. 99–107.

60. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации / Г.Г. Почепцов. М. : Рефлбук ; К. : «Ваклер», 2001. 656 с.

61. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / Т. О. Примак. К., 2004. 26 с.

62. Психологічний словник / За ред. В.В. Давидова, А. В. Запорожця, Б. Ф. Ломова та ін. М.: Педагогіка, 1983. 448 с.

63. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.]; за ред. Л.М. Карамушки. К. : Педагогічна думка, 2015. 288 с.

64. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент : уч.-метод. пособ. / В.Е. Рева. Пенза : Изд. ПГУ, 2003. 161 с.

65. Різун В. В. Начерки до методології досліджень соціальних комунікацій / В. В. Різун // Світ соціальних комунікацій. 2011. Т. 1. С. 7-10.

66. Різун В. В. Теорія масової комунікації [Електронний ресурс] / В.В. Різун. Режим доступу : <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>.

67. Руденський Е.В. Соціальна психологія. Курс лекцій. М.; Новосибірськ: НГАЕіУ, Сибірська угода. 1997.

68. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. для студ. вузов / Г.В. Савицкая. 4-е изд., перераб. и доп. Минск : Новое знание, 2000. 688 с.

69. Садеков А.А. Механизмы эколого-экономического управления предприятием: монография / А.А. Садеков. Х. : Инжэк, 2004.

70. Скуратовская Н.С. Инвестиции в культуру: влияние корпоративной культуры на финансовые показатели компании / Н.С. Скуратовская // Мотивация и оплата труда . 2007. – №1. С. 56-64.

71. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : учеб. пособ. / Т.О. Соломанидина. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. 456 с.

72. Співак В. А. Сучасні ділові комунікації. Харків: Смолоскип, 2015. 448с.

73. Стеклова О.Е. Организационная культура : учеб. пособ. / О.Е. Стеклова. Ульяновск : УлГТУ, 2007. 127 с.

74. Сурков С. А. Барьеры в маркетинговых коммуникациях [Электронный ресурс] / С. А. Сурков. – Режим доступа : <http://grebennikon.ru/article-MzVU.html>.

75. Суровцева Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями / Е.С. Суровцева // Вестник ТГУ. – 2008. – No2(58). – С. 125-128. http://russcomm.mass.hc.ru/rca_biblio/s/surovtseva.pdf

76. Сысоев В.В., Сысоев И.В. Теоретические основы психологии управления: [учебное пособие] / Сысоев В.В., Сысоев И.В. М.: Изд-во СГУ, 2006. С. 394.

77. Тимошко Г. М. Аналіз феномену «Організаційна культура» у педагогічній теорії і практиці / Г. М. Тимошко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Чернігів, Чернігівський НПУ ім. Т. Г. Шевченка, 2012. Вип. 96. С. 148–153.

78. Тимошко Г.М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія та практика: монографія. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М. , 2014.
79. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями / М. Туріянська // Вісник економічної науки України. 2011. № 2. С.194-196.
80. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2005. 490 с.
81. Філософський словник / За ред. С. С. Аверінцева. М.: Сов. енциклопедія, 1989. 270 с.
82. Хміль Ф.І. Менеджмент / Ф.І. Хміль. К. : Вища школа, 1995. 351 с.
83. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посібн. / О. А. Цуруль. К. : КНЕУ, 2002. 142 с.
84. Чуйко Г. В., Комісарик М. І. Основи психологічного впливу : навчально-методичний посібник. Чернівці : Технодрук, 2014. 248 с.
85. Чуйко Г.В., Чаплак Я.В. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на формування кліповості індивідуальної та суспільної свідомості. Психологічний часопис. 2018. № 14 (4). С.37-53. URL: <http://www.apsijournal.com/index.php/psyjournal/article/view/293/195>; <https://doi.org/10.31108/2018vol14iss4pp37-53>.
86. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / [пер. с англ.] ; под ред. В.А. Спивака /Э.Х. Шейн. СПб. : Питер, 2002. 336 с.
87. Шустова Л. П. Феномен толерантности в философских и психолого-педагогических науках // Фундаментальные исследования. 2015. 123 с.
88. Якимчук Ю.В. Психологічні особливості інтенсифікації розвитку комунікативних здібностей майбутніх фахівців міжнародних відносин [Текст] : дис... канд. психол. наук: 19.00.07 / Якимчук Юлія Василівна ; Хмельницький національний ун-т. Хмельницький, 2008. 221 с.
89. Яловега Н. І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації [Електронний

ресурс] / Яловега Н. І. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm.

90. Яшенкова О.В. Основи теорії мовної комунікації: навч. посіб. / О.В. Яшенкова. – К.: ВЦ «Академія», 2010. 312 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика «Діагностика комунікативної толерантності (В.В. Бойко)»

В даній методиці налічується 45 тверджень, поділених на 9 блоків і оцінювання здійснюється від 0 до 3 балів (1 бал – зовсім невірно; 2 бали – вірно до деякої міри (несильно); 3 бали – вірно значною мірою (значно); 4 бали – вірно найвищою мірою (дуже сильно)). Після завершення процедури оцінювання респондентом кожного твердження, ми підраховували загальну суму балів за 9 ознаками.

1. Неприйняття індивідуальності іншого;
2. «Я» як еталон при оцінюванні інших;
3. Категоричність або негнучкість при оцінюванні інших;
4. Невміння приховування або згладжувати ставлення до партнера по спілкуванню;
5. Прагнення «перевиховати» свого співрозмовника;
6. Прагнення «підігнати» партнера під себе;
7. Невміння прощати іншим помилки;
8. Нетерпимість до дискомфорту, який створюють інші;
9. Невміння пристосовуватися до особистісних характеристик іншого;

Максимальна кількість балів становить за показником загальної комунікативної толерантності може бути 135 балів, а по кожному блоку максимальна кількість може становити 15 балів.

За результатами підрахунку, чим вищі показники, тим складніше респонденту налагодити ефективний процес спілкування і чим нижчий бал за 9 аспектами, тим вище рівень загальної комунікативної толерантності. Дана методика дає можливість визначити загальний рівень комунікативної толерантності та її складових.

Методика «Діагностика комунікативного контролю (М. Шнайдер)»

У даному тесті запропоновано 10 запитань, які респонденти оцінюють згодою чи ні щодо даного твердження. Тобто досліджувані оцінюють будь-які вербальні та невербальні дії комунікатора, які несуть інформацію про розподіл контролю між суб'єктами комунікації.

Згідно з М. Шнайдером, люди з високим комунікативним контролем постійно слідкують за собою, добре обізнані, як поводитись, управляють своїми емоційними виявленнями. Разом з тим вони відчують значні труднощі в спонтанності самовираження, не люблять непередбачуваних ситуацій. Люди з низьким комунікативним контролем безпосередні та відкриті, але можуть сприйматися оточуючими як занадто прямолінійні та нав'язливі.

Інструкція. Уважно перечитайте 10 висловлювань, які відображають реакції на деякі ситуації у спілкуванні. У відповідності до власного переконання дайте оцінку кожному висловлюванню: правильне «+», неправильне «-».

Текст з висловлюваннями

1. Мені здається, що важко наслідувати інших людей.
2. Я міг би покривлятися, щоб звернути увагу оточуючих.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям інколи здається, що мої переживання більш глибокі, ніж це є насправді.
5. В компанії я рідко опиняюсь в центрі уваги.
6. В різних ситуаціях у спілкуванні з іншими людьми я часто поводжусь по-різному.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому щиро упевнений.
8. Щоб досягти успіхів у справах та у відносинах з людьми, я часто буваю саме таким, яким мене хочуть бачити.

9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких я не терплю.

10. Я не завжди такий, яким здаюся.

Підрахунок результатів: по одному балу нараховується за відповіді «Н» на 1, 5, 7 висловлювання, та за відповідь «В» – на решту.

Інтерпретація результатів 0-3 бали. У Вас низький комунікативний контроль. Ваша поведінка рівномірна (однакова) незалежно від ситуації. Ви здатні до щирого розкриття в спілкуванні. Дехто вважає Вас «невигідним» у спілкуванні через Вашу прямолінійність.

4-6 балів, У Вас середній комунікативний контроль. Ви щирі, але стримані у своїх емоціях, у своїй поведінці зважаєте на оточуючих людей.

7-10 балів. У Вас високий комунікативний контроль. Ви легко вживаєтеся у будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації, невимушено себе відчуваєте та здатні передбачити враження, яке справляєте на оточуючих.

Додаток В**Методика «Діагностика потенціалу комунікативної імпульсивності
(В.А. Лосенков)»**

Дана методика має на меті визначення рівня імпульсивності (порушення емоційної регуляції) в процесі спілкування.

Вона включає 20 тверджень, які необхідно респондентам оцінити, вибравши одну відповідь із запропонованих чотирьох (4 бальна шкала відповідей). Запитання опитувальника

1. Якщо ви беретеся за якусь справу, то завжди доводите її до кінця? а) виразно так;

б) мабуть, так;

в) мабуть, ні;

г) ні, не завжди.

2. Ви завжди спокійно реагуєте на різкі або невдалі зауваження на свою адресу?

А) виразно так;

б) мабуть, так;

в) мабуть, ні;

г) виразно немає.

3. Ви завжди виконуєте свої обіцянки?

А) виразно так;

б) мабуть, так;

в) мабуть, ні;

г) виразно немає.

4. Ви часто говорите і дієте під впливом хвилинного настрою? А) дуже часто;

б) досить часто;

в) досить рідко;

г) майже ніколи.

5. У критичних, напружених ситуаціях ви добре володієте собою?

А) так, завжди володію;

б) мабуть, завжди;

в) мабуть, ні;

г) ні, не володію.

6. У вас часто без видимих або достатньо вагомих причин змінюється настрій? А) таке трапляється дуже часто;

б) буває час від часу;

в) таке трапляється рідко;

г) такого зовсім не буває.

7. Вам часто доводиться робити щось наспіх, коли підтискають терміни? А) виразно так;

б) мабуть, так;

в) мабуть, ні;

г) виразно немає.

8. Ви могли б назвати себе цілеспрямованою людиною?

А) да, безумовно, міг би;

б) мабуть, міг би;

в) швидше за все, не міг би;

г) немає, безумовно не міг би.

9. В словах і вчинках Ви дотримуєтеся прислів'я «Сім разів відміряй, один раз відріж»?

А) так, завжди;

б) часто;

в) рідко;

г) немає, майже ніколи.

10. Ви підкреслено байдужі до тих, хто несправедливо гарчить і задирає вас, наприклад, в автобусі або трамваї?

А) так я реаую майже завжди;

б) так я реаую досить часто;

в) я рідко так реагую;

г) я ніколи так не реагую.

11. Ви сумніваєтеся у своїх силах і здібностях? А) так, часто;

б) іноді;

в) рідко;

г) майже ніколи.

12. Ви легко захоплюєтеся новою справою, але можете швидко до нього охолонути?

А) виразно так;

б) мабуть, так;

в) мабуть, ні;

г) виразно немає.

13. Ви вмієте стримуватися, коли хто-небудь з керівництва незаслужено вас дорікає?

А) виразно так;

б) мабуть, так;

в) мабуть, ні;

г) виразно немає.

14.

Вам здається, що ви ще не знайшли себе?

А) згоден, саме так воно і є;

б) швидше за все це так;

в) з цим я навряд чи погоджуся;

г) я з цим визначено не згоден.

15. Чи може під впливом яких-небудь обставин вашу думку про самого собі не раз змінитися?

А) напевно так;

б) досить імовірно;

в) малоімовірно;

г) пошта неймовірно.

16. Зазвичай вас важко вивести з себе?

А) виразно так;

б) мабуть, так;

в) мабуть, немає

г) виразно

немає 17.

У вас виникають бажання, які з різних обставин нездійсненні? -

А) такі бажання виникають у мене часто; б) такі бажання виникають час від часу;

в) у мене рідко виникають подібні бажання;

г) завідомо нездійснених бажань у мене не виникає.

18. Обсудивши з ким-небудь важливі життєві проблеми, ви помічаєте, що ваші власні погляди ще не цілком визначилися?

А) так, часто помічаю;

б) іноді помічаю;

в) помічаю досить рідко;

г) ні, ніколи не помічаю.

19. Случається Чи, що якусь справу вам так набридає, що, не закінчивши його, ви беретеся за нову?

А) так, так часто трапляється;

б) іноді так буває;

в) так буває досить рідко;

г) так майже ніколи не трапляється.

20. Ви кілька неврівноважена людина?

А) виразно так;

б) мабуть, так;

в) мабуть, ні;

г) виразно немає.

Обробка результатів

У процесі обробки результатів підраховують величину показника імпульсивності Пі. Він являє собою суму балів, набрану за шкалами всього тест-опитувальника.

У даному тест-опитувальнику чотирибальна шкала відповідей.

Для питань 1, 2, 3, 5, 8, 9, 10, 13, 16 номер шкали відповідає кількістю балів, тобто 1, 2, 3 або 4.

Для питань 4, 6, 7, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 20 бали підраховуються за шкалою у зворотному порядку, то є шкалою 1 відповідають 4 бали; шкалою 2-3 бали, шкалі 3 -2 бали і шкалою 1 - 4 бали.

Підрахунок балів проводиться згідно ключа. Діапазон прояву варіює від 20 до 80 балів. Чим більша величина показника, тим сильніший прояв імпульсивності: діапазон 80-66 балів відповідає високому рівню; 65-35 балів – середньому; від 34 балів і менше – низькому.

Ступінь порушення емоційної регуляції вказує на надмірну емоційність або ригідність прояву емоцій а також невміння ідентифікувати емоції та правильно впізнавати психічні стани співрозмовника.

Методика «Діагностика прийняття інших» (В. Фейя)

Дана методика має на меті встановити прояв здатності приймати іншу людину як цінність та ступінь прийняття того, що даний співбесідник має право на висловлювання власної думки щодо проблеми, яка є предметом обговорення.

Дана методика включає в себе 18 запитань, які респонденти оцінюють в 5 бальній шкалі відповідей (5 балів - практично завжди, 4 бали - часто, 3 бали - інколи, 2 бали - випадково, 1 бал - дуже рідко).

Текст опитувальника.

1. Людей досить легко ввести в оману.
2. Мені подобаються люди, з якими я знайомий (а).
3. В наш час люди мають дуже низькі моральні принципи.
4. Більшість людей думають про себе тільки позитивно, рідко звертаючись до своїх негативних якостей.
5. Я відчуваю себе комфортно практично з будь-якою людиною *.
6. Все, про що люди говорять у наш час, зводиться до розмов про фільми, телебачення та інших дурних речах подібного роду.
7. Якщо хтось почав робити ласку іншим людям; то вони відразу ж перестають поважати його.
8. Люді думають тільки про себе.
9. Люди завжди чимось незадоволені та шукають що-небудь нове.
10. Причуди більшості людей дуже важко витерпіти.
11. Людям виразно необхідний сильний і розумний лідер.
12. Мені подобається бути на самоті, далеко від людей.
13. Люди не завжди чесно поведуться з іншими людьми.
14. Мені подобається бути з іншими людьми
- *. 15. Більшість людей дурні і непослідовні.
16. Мені подобається бути з людьми, чиї погляди відрізняються від моїх *.

17. Кожен хоче бути приємним для іншого *.

18. Частіше за все люди незадоволені собою

Підрахунок балів здійснюється згідно ключа. На запитання з зірочкою (*) бали нараховуються в оберненому порядку.

Чим більша величина показника, тим сильніший прояв: від 60 балів і більше - високий показник прийняття інших; від 45 до 60 балів - середній з тенденцією до високого; від 30-45 балів - середній з тенденцією до низького; від 30 балів і менше - низький показник.

Методика «Діагностика вміння слухати (М. Снайдер)»

Дана методика має на меті визначення прояву вміння рефлексивно слухати.

Даний тест включає 24 твердження. Серед них респонденту необхідно відзначити ситуації, які викликають незадоволення та роздратування при спілкуванні.

Інструкція. Відзначте ситуації, які викликають у Вас незадоволення, розчарування або роздратування в процесі бесіди з будь-якою людиною – Вашим другом, колегою, безпосереднім начальником, керівником або просто випадковим співбесідником.

1. Співбесідник не дає мені шансу висловитися, у мене є що сказати, але немає можливості вставити слово, співбесідник постійно перериває мене під час бесіди.
2. Співбесідник ніколи не дивиться в обличчя під час розмови, і я не впевнений, чи слухає він мене.
3. Розмова з таким партнером часто викликає відчуття втрати часу.
4. Співбесідник постійно метушиться, олівець і папір цікавлять його більше, ніж мої слова.
5. Співбесідник ніколи не усміхається. Мені стає незручно й тривожно.
6. Співбесідник завжди відволікає мене запитаннями і коментарями.
7. Що б я не сказав, співбесідник завжди “гасить” мій запал.
8. Співбесідник завжди прагне спростувати мене.
9. Співбесідник перекручує значення моїх слів і вкладає в них інший зміст.
10. Коли я щось запитую, співбесідник примушує мене захищатися.
11. Іноді співбесідник перепитує мене, вдаючи, що не розчув.

10. Співбесідник, не дослухавши до кінця, перебиває мене, щоб потім погодитися.

13. Співбесідник у розмові зосереджено займається стороннім: грається сигаретою, протирає скло окулярів тощо, і я твердо впевнений, що він при цьому неуважний.

14. Співбесідник робить висновки за мене.

15. Співбесідник завжди намагається вставити слово в мою розповідь.

16. Співбесідник завжди дивиться на мене дуже уважно.

17. Співбесідник дивиться на мене, ніби оцінює. Це мене хвилює.

18. Коли я пропоную що-небудь нове, співбесідник говорить, що він думає так само.

19. Співбесідник переграє, показуючи, що цікавиться бесідою, дуже часто киває головою, охає і підтримує.

20. Коли я говорю про серйозне, співбесідник вставляє смішні історії, жарти, анекдоти.

21. Співбесідник часто дивиться на годинник під час розмови.

22. Коли я входжу в кабінет, співбесідник залишає всі справи і всю увагу звертає на мене.

23. Співбесідник поводить себе так, ніби я заважаю йому робити що-небудь важливе.

24. Співбесідник вимагає, щоб усі погоджувалися з ним. Будь-який його вислів завершується запитанням: “Ви теж так думаєте?” або “Ви не згодні?”.

Опрацювання та інтерпретація результатів

Підрахунок балів здійснюється згідно ключа. Чим більша величина показника, тим сильніший прояв Від кількості ситуацій (балів), що викликають роздратування буде встановлено рівень вміння слухати.

Максимальна кількість 24 балів свідчить про невміння слухати. Діапазони від 20-14 балів; 13-8 балів; 7-3 балів; 2-0 балів вказують на відповідні рівні.