



Олена Пищик – кандидат педагогічних наук, заступник директора з навчально-виробничої роботи, комунальний заклад «Чернігівський центр професійно-технічної освіти» Чернігівської обласної ради, м. Чернігів, Україна.

Коло наукових інтересів: формування та розвиток комунікативної культури учасників освітнього процесу закладів професійної (професійно-технічної) освіти; цифрова трансформація освітнього процесу; розвиток цифрової грамотності педагогічних працівників за інноваційними моделями; розвиток навичок Soft Skills.

✉ pishik_elena@ukr.net

id <https://orcid.org/0000-0001-9193-6645>

УДК 377:005.33

<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-3-78-85>

РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ В УМОВАХ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто проблему розвитку комунікативної культури у керівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти, що є складником їхньої загальної культури та виражається в системі потреб, соціальних якостей, у стилі діяльності й поведінки. Визначено сутність комунікативної культури та змістових характеристик управлінської діяльності керівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти засобами адаптивного управління, це дало змогу нам визначити, що комунікативна культура керівника є складником його загальної та управлінської культури, складним особистісним новоутворенням, динамічною системою знань про культурні норми та правила, суспільно прийнятні моделі взаємодії, спілкування та обміну інформацією. Визначено сутність основних понять дослідження та структуру готовності керівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти до професійної діяльності в умовах адаптивного управління.

Ключові слова: адаптивне управління; заклад професійної (професійно-технічної) освіти; керівник; комунікативна культура; управління.

Постановка проблеми. Стан сучасної освіти свідчить про необхідність посилення адапційної діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти, енергійнішого реагування на зміни їх керівниками. Механізм розвитку і забезпечення стійкого професійного зростання має бути націлений на реалізацію наявних конкурентних переваг. Досягнення поставлених цілей можливе лише на основі використання комунікативної культури та методів адаптивного управління керівником закладу професійної (професійно-технічної) освіти зокрема.

Основне завдання комунікативної культури керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти позиціонується у дотриманні таких правил комунікації, що сприяють взаєморозумінню між людьми у процесі навчання й виховання, взаємозбагаченню духовними цінностями. Комунікативна діяльність, як один із функціональних компонентів управлінської й педагогічної діяльності керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти, має бути спрямовано на виконання соціального замовлення – формування гармонійно розвиненої особистості учня, який здатний не тільки професійно, а й творчо підходити до розв’язання поставлених задач.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми. Науково-теоретичні та організаційно-педагогічні основи управління в системі професійної (професійно-технічна) освіти детально висвітлені у працях Д. Айстраханова, І. Артюха, С. Батишева, А. Дьоміна, Л. Капченко, Н. Нічкало, В. Олійника, Л. Петренко, В. Радкевич, Т. Рожкової, В. Свистун, Л. Сергеевої, О. Щербак, М. Ярмаченка та ін. Управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти зорієнтоване на нові цілі (результати), структурні перетворення та передбачає перехід системи функціонування закладу в режим розвитку. Актуальною постає потреба у зміні стереотипних управлінських підходів на сучасні механізми управління засобами підвищення ефективності комунікативної культури керівників закладів освіти.

Важливе значення у наукових розвідках учених має активізація пошуку ефективних чинників підвищення якості розвитку комунікативної культури, що досліджували: А. Білоножко, О. Бовдир, О. Гаврилук, З. Єрмакова, Н. Зусько, О. Корніяка, Л. Руденко, Г. М'ясоїд, Е. Манжос, Г. Медведь, Н. Мітрова, О. Пищик, С. Сарновська, В. Соколова, С. Тарасенко, І. Татаріна, В. Тернопільська, І. Тимченко та ін. Науковці зазначають, що сучасний світ характеризується всезростаючими обсягами інформації – різноманітної та безмежної, що являє собою сукупність інтелектуальних ресурсів, інформаційних технологій та комунікативної інфраструктури.

Метою статті є обґрунтування комунікативної культури керівників та надання характеристики адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти.

Виклад основного матеріалу. Комунікативна культура є невід'ємною частиною життя людства протягом всієї його історії. Вона тісно пов'язана з діяльністю керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти (ЗП(ПТ)О). Комунікативна культура є своєрідним відображенням духу епохи. Вона передає динаміку життя суспільства, відповідаючи його соціокультурним потребам та тенденціям розвитку. У зв'язку з цим питання осмислення сучасного розуміння поняття «комунікативна культура» залишається актуальним завжди.

Так, у дисертаційному дослідженні О. Гаврилук комунікативну культуру визначено як складне динамічне особистісне утворення, що відображає соціально зумовлений рівень розвитку особистості, її готовність до комунікативної діяльності, систему поглядів і дій, які забезпечують задоволення потреб самореалізації та спосіб досягнення цілей в спілкуванні, плідну доброзичливу взаємодію людей у різних сферах життєдіяльності [1, с. 9].

У свою чергу, розглядаємо *комунікативну культуру керівників ЗП(ПТ)О* як цілісне інтегральне динамічне утворення, що дозволяє керівнику ефективно опанувати соціальний та професійний досвід за допомогою комунікативної компетентності і прогнозованої іміджевої управлінської діяльності, оперативно встановлювати ділові контакти, мобільно орієнтуватись у комунікативній ситуації та бути конкурентоспроможним керівником закладу освіти [2, с. 6].

Для формування і розвитку комунікативної культури керівників на перший план виходить розуміння такої культури в її діяльнісному вимірі. Знаходить своє вираження комунікативна культура в системі цінностей і норм поведінки, які складаються під впливом різних факторів у ЗП(ПТ)О [3, с. 60].

У століття інформаційних технологій час вимагає зміни самих функцій керівників ЗП(ПТ)О. Тому на передній план виходить творча організаційна діяльність директора закладу освіти. Різні ситуаційні моделі підкреслюють необхідність гнучкого управління. Керівник повинен добре знати здібності підлеглих, свої власні можливості, природу завдань, потреби, повноваження, якість інформації тощо. Тому найефективнішим є такий стиль, який дає змогу орієнтуватися на реальність, тобто коли керівник підбирає стиль під конкретну ситуацію.

Наприклад, європейці перебувають під впливом традицій і більше тяжіють до авторитарного управління, ніж американці. А японці дуже широко використовують участь працівників у прийнятті рішень, хоча сама по собі японська культура більше цінує традицію. В Україні складається певне поєднання європейського стилю управління, в основі якого лежить застосування елементів авторитарного і демократичного стилів, з прийняттям колективних рішень, які чергуються з індивідуальною ініціативою керівника [4].

Ведучи мову про діяльність керівника, у наукових дослідженнях часто звертаються до поняття «управління». Зазначимо, що воно запозичене з латинської мови (походить від «administratio»), і згідно з тлумачним словником сучасної української мови, означає «спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; спрямовувати хід, перебіг якогось процесу; впливати на розвиток, стан чого-небудь» [5, с. 1300].

Для забезпечення успішності діяльності закладу освіти, на думку З. Рябової [6], система управління ним повинна враховувати, що заклад функціонує в умовах постійних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, й своєчасно реагувати на ці зміни. До зовнішніх – можна віднести рівень моральності і моралі в суспільстві, рівень умов праці та якості життя людей, який залежить від реалізації соціальної та кадрової політики держави, від рівня освіти, процесу професіоналізації кадрів, від професійної соціалізації тощо. Внутрішні чинники залежать від наявності розвиненого професійного середовища ЗП(ПТ)О, яке складають як мінімум дві ланки: інтегральний соціальний ресурс закладу освіти та система управління, як закладу в цілому, так і управління учасниками освітнього процесу та персоналом, зокрема.

Наукові дослідження школи людських відносин, що розвивалася на тлі розвитку поведінкових наук, створили наукове підґрунтя для виділення *адаптивного управління*. Важливою віхою в розвитку адаптивних засад управління були здобутки Г. Єльнікової, так провідною ознакою адаптивного управління, на думку науковця, є взаємоприспосовування та органічне поєднання мети керівника і прагнення виконавця на основі вироблення гнучких моделей діяльності. Рушійним фактором розвитку такої управлінської системи є баланс інтересів усіх її учасників і підструктур [7, с. 4].

Західні вчені теж розглядають зміни в управлінні організаціями з позицій адаптивності. Так англійські дослідники Т. Берне та Г. Сталкер досліджували взаємозв'язок між організаційною структурою підприємства й швидкістю змін довкілля. Вони доводять, що рухомість зв'язків забезпечується не тільки адаптивними структурами, але й гнучким керівництвом, що набуває адаптивного характеру. Адаптивне керівництво розглядається як здатність керівника обирати й поєднувати різні стилі управління залежно від ситуації. При цьому підвищення адаптивності керівництва досягається шляхом переформування творчих груп, перепроєктування завдань або модифікації посадових повноважень [8, с. 345].

На думку Г. Єльнікової, *адаптивне управління* з'явилося як об'єктивна необхідність для узгодження різноспрямованих впливів в умовах розвитку ринкової економіки. Появу адаптивного управління вона пов'язує з необхідністю врахування ситуацій нестабільності при розвитку ринково-економічних відносин. На думку авторки, ці ситуації активізують комунікативні стосунки й змінюють внутрішні механізми управлінського процесу [9].

Внутрішнє середовище ЗП(ПТ)О є свого роду основою зародження та розвитку комунікативної культури. Суб'єктами комунікативної культури виступають: керівник закладу, лінійні керівники, а об'єктами її є педагоги і здобувачі освіти, хоча вони своєю чергою можуть виступати стосовно самих себе як суб'єкти комунікативної культури. Дуже важливо при процесі комунікації налагоджувати інтерсуб'єктивну (суб'єктно-суб'єктну) взаємодію, засновану на розвиненій комунікативній компетенції.

Одним з істотних елементів комунікативної культури є *комунікативна компетентність*. З точки зору системного підходу комунікативна компетентність у ЗП(ПТ)О буде представляти систему взаємодій суб'єктів комунікативної культури для побудови ефективних форм комунікацій, як на різних рівнях управління (по вертикалі і горизонталі), так і у процесі виконання педагогами своїх посадових обов'язків, а також у більш широкому колі неформальних зв'язків.

Комунікативна компетентність керівників ЗП(ПТ)О складатиметься зі здібностей: давати соціально-психологічний прогноз комунікативній ситуації, в якій має відбутися спілкуватися; соціально-психологічно програмувати процес спілкування, спираючись на своєрідність комунікативної ситуації; здійснювати соціально-психологічне управління процесами спілкування у комунікативній ситуації [10].

Особлива роль у процесі ефективної комунікації належить керівнику ЗП(ПТ)О. Саме він – відповідальна особа у процесі налагодження позитивних комунікацій у колективі. Сходинки формування у керівників ЗП(ПТ)О комунікативної компетентності представлено на рисунку 1.

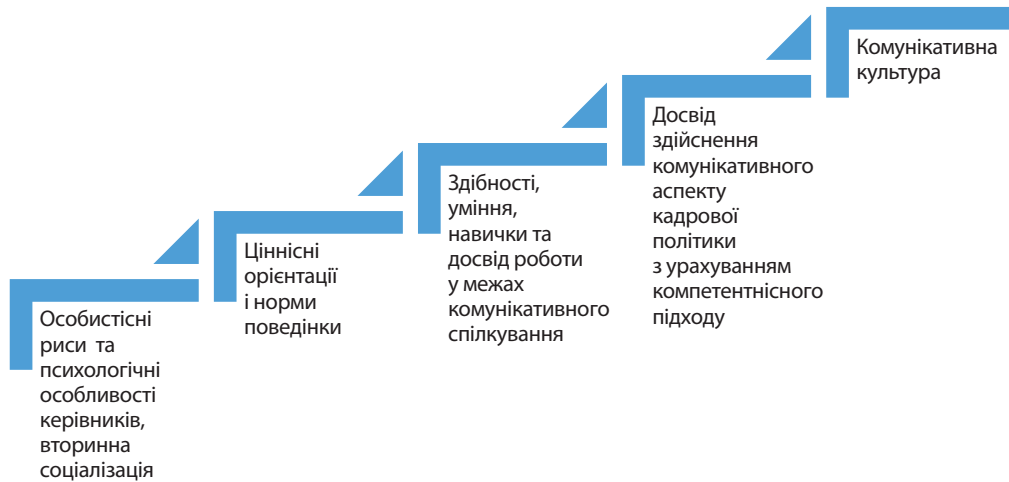


Рис. 1. Структура комунікативної компетентності керівників ЗП(ПТ)О

На базисному рівні (рис. 1) для керівників ЗП(ПТ)О є важливим мати певний особистісно-професійний потенціал, який дозволив би їм у процесі його реалізації стати носіями високого рівня комунікативної культури у закладі освіти. Сам процес активізації комунікативного потенціалу в особистісно-професійній структурі керівників ЗП(ПТ)О передбачає розвиток цілого комплексу вмінь і навичок, таких як:

- уміння виявляти ініціативу в спілкуванні і вибудовувати емоційний контакт з учасником спілкування;
- уміння контролювати свій емоційний настрій;
- уміння та навички розуміти стан «іншого»;
- уміння вибудовувати свій позитивний імідж в особі співрозмовника;
- уміння вчасно змінити розмову на погоджувальне спілкування.

При цьому керівник повинен володіти культурою мови. Під культурою мови розуміють сукупність таких якостей, які здійснюють найкращий вплив на адресата із врахуванням конкретних обставин і відповідно до поставленої мети: багатство (різноманітність) мови, її чистота, виразність, ясність і зрозумілість, точність і правильність. Поняття «культура мови» тісно пов'язане із закономірностями та особливостями розвитку та функціонування мови, а також і мовною діяльністю в усьому її різноманітті [11].

Основою мови є слово – одне з наймогутніших комунікативних знарядь людини. При цьому мова керівника ЗП(ПТ)О повинна бути: змістовною, точною, логічною, лексично і граматично правильною, позитивно-емоційною, досить гучною та неквапливою. Своєю промовою, стилем спілкування керівник задає тон усьому в інтегративній комунікативній поведінці колективу.

Під комунікативною поведінкою у ЗП(ПТ)О розуміємо процес професійного спілкування – передачі, приймання та обробки інформації, організації комунікативної взаємодії, створення позитивно-продуктивного фону спілкування. Весь цей процес відбивається на стилі, організації та результативності роботи персоналу. Комунікативна поведінка ґрунтується на системі традицій та норм поведінки, характерних для ЗП(ПТ)О. Для того, щоб комунікативна діяльність будувалася на принципах системності, цілісності, оперативності, необхідно долати комунікативні бар'єри у процесі реалізації професійної діяльності.

Розглянемо діяльність у ЗП(ПТ)О, які бар'єри, дійсно, перешкоджають ефективності та результативності в роботі, не сприяють створенню високої комунікативної культури в організації. У рамках дослідження проводився моніторинг проблеми розвитку комунікативної культури керівників ЗП(ПТ)О. Опитування керівників ЗП(ПТ)О показало, що бар'єром на шляху реалізації їх професійної діяльності виступає низький рівень професіоналізму (рис. 2).

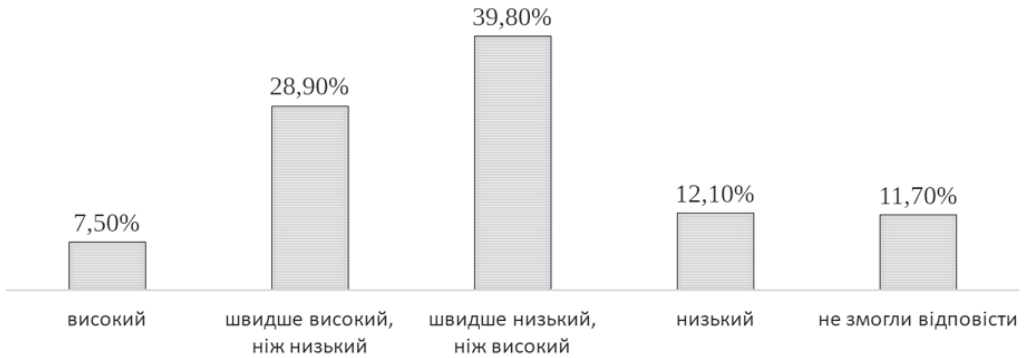


Рис 2. Оцінка рівня професіоналізму керівників ЗП(ПТ)О

Результати оцінки рівня професіоналізму керівників ЗП(ПТ)О (рис. 2) виявили, що 39,8% респондентів «швидше низький, ніж високий» рівень професіоналізму, а 12,1% – стверджують, що він просто низький. Саме непрофесіоналізм у роботі є основним проблемним чинником у роботі керівників ЗП(ПТ)О і він не сприяє формуванню їх організаційної та комунікативної культури, тобто створює труднощі, як у реалізації їх професійної діяльності, так і налагодженні дієвих комунікацій. Керівникам ЗП(ПТ)О не вистачає і високих особистісних і моральних якостей для того, щоб проявити високий рівень культури, у тому числі і комунікативної. Окрім того, великий відсоток опитаних серед керівників ЗП(ПТ)О відзначають, що є істотні проблеми в побудові погоджувальних комунікативних зв'язків і відносин. І як наслідок цих процесів є потреба в оволодінні комунікативною культурою (11,7% керівників ЗП(ПТ)О це відзначили).

На важливість розвитку здатності відчувати ціннісні орієнтації іншої людини у процесі спілкування звертав увагу В. Сухомлинський: «умій відчувати поруч із собою людину, умій розуміти її душу, бачити в її очах складний духовний світ» [12, с. 85]. У подоланні комунікативних бар'єрів необхідно підвищувати рівень професіоналізму та компетентності керівників ЗП(ПТ)О і одночасно створювати всі умови для залучення на роботу фахівців з високими моральними якостями. Комунікативну культуру керівників ЗП(ПТ)О необхідно розвивати і цьому повинні сприяти всі способи та шляхи підвищення професійного розвитку у системі післядипломної педагогічної освіти. Комунікативна освіта повинна стати частиною цього процесу.

Розвиток комунікативної культури керівників ЗП(ПТ)О у системі післядипломної педагогічної освіти визначено як складний інтегрований процес, під час якого відбувається професійне становлення особистості керівника, що володіє комунікативними знаннями, уміннями, навичками. Післядипломна педагогічна освіта визначає мету й завдання розвитку комунікативної культури керівників ЗП(ПТ)О в умовах забезпечення інтеграції, мобільності й духовності особистості як критеріїв її розвитку та комунікативної діяльності [3, с. 60].

За результатами дослідження позиціоновано шляхи удосконалення розвитку комунікативної культури керівників ЗП(ПТ)О: забезпечення керівного складу ЗП(ПТ)О знаннями із психології спілкування керівників (через відповідні методичні ресурси: методичні рекомендації «Розвиток комунікативної культури керівників ЗП(ПТ)О» [13] та мережевий довідник «Педагогічний органайзер» [14]); формування комунікативної компетентності засобами електронного навчально-

методичного комплексу «Основи комунікативної культури педагога» [15]; важливим вектором ефективного розвитку комунікативної культури керівників ЗП(ПТ)О є організована самоосвіта, що використовується для розв'язання широкого спектру проблем в освітній сфері, і може бути вдало адаптована у процесі розвитку комунікативної культури керівників ЗП(ПТ)О.

Для розвитку комунікативної культури процес підвищення освітнього і морального рівня керівників ЗП(ПТ)О повинен вміло поєднуватися з продуманою соціальною і кадровою політикою, а також з дієвою системою управління закладом освіти. Потрібно зауважити, що для створення ефективних комунікацій у ЗП(ПТ)О необхідно: оптимальна організаційна структура; ясні, чіткі і визначені цілі; конкретизація цілей та підцілей кожного рівня управління; чітка регламентація основних видів робіт підрозділів; нормативи оцінки контрольних показників; доступна і зрозуміла система контролю виконання рішень.

Щоразу, коли керівник намагається вступити у комунікацію, реалізувати власну мету в ній, він формує висловлювання і прогнозує його вплив на суб'єкта комунікації, розраховуючи на певну кількість варіантів поведінки. Тому він, як відправник інформації, має усвідомлювати свою відповідальність за наслідки акту комунікації. Постійно орієнтуючись на реакцію суб'єкта комунікації, керівник розвиває власну комунікативну культуру.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ефективна комунікативна культура ЗП(ПТ)О залежить від багатьох факторів і, у першу чергу, від професіоналізму керівництва, рівня їх комунікативної компетентності, від системи управління закладом освіти, від залучення до освітньої діяльності грамотних і високо культурних, моральних працівників, від внутрішнього і зовнішнього середовища закладу освіти тощо.

Отже, комунікативну культуру керівника ЗП(ПТ)О в умовах адаптивного управління закладом освіти можна розглядати як складний соціально-педагогічний феномен, що утворюється з декількох взаємопов'язаних компонентів: знання про комунікативну культуру (знання психолого-педагогічних закономірностей спілкування, етики спілкування, теорії загальної і педагогічної комунікації); його комунікативних настанов та комунікативних умінь. Комунікативну культуру в ЗП(ПТ)О слід розуміти як одну з умов ефективності професійної діяльності та як мету професійного самовдосконалення керівників.

Використані джерела

- [1] О. О. Гаврилук, «Формування комунікативної культури майбутніх учителів засобами позааудиторної роботи», автореф. дис. ... канд. пед. наук, Кіровоградський держ. пед. ун-т ім. Володимира Винниченка. Кіровоград, 2007.
- [2] О. В. Пищик, «Розвиток комунікативної культури керівників професійно-технічних навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти», автореф. дисерт. дис. ... канд. пед. наук, Національний ун-т «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка, Чернігів, 2019.
- [3] О. Пищик, Самоосвіта керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах післядипломної освіти. *Директор школи, ліцею, гімназії*. № 4. с. 56–63. 2018. [Електронний ресурс]. Доступно: Дата звернення: Квітень 18, 2021.
- [4] М. В. Загірняк, П. Г. Перерва, О. І. Маслак, *Економіка підприємства: магістерський курс*. Ч. 2. Кременчук, Україна: ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2015. [Електронний ресурс]. Доступно: Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.. Дата звернення: Квітень 18, 2021.
- [5] В. Т. Бусел, *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. Київ, Україна: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004.
- [6] З. В. Рябова, Теоретична сутність маркетингової інформації. *Педагогічні науки*. № 111. с. 140–148. 2013. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2612. Дата звернення: Квітень 18, 2021.
- [7] Г. В. Сльникова, Технологія адаптивного управління персоналом. *Теорія та методика управління освітою*. Київ, Україна: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» АПН України. № 2. 2009. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://www.tme.uo.edu.ua/docs/2/09yelmtpr.pdf>. Дата звернення: Квітень 18, 2021.

- [8] М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, *Основы менеджмента*. Москва, Россия: «Дело», 1992.
- [9] Г. В. Єльнікова, «Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти», автореф. дис. ... д-ра. пед. наук., Луганський нац. пед. ун-т імені Тараса Шевченка. Луганськ, Україна, 2005.
- [10] Е. В. Руденский, *Социальная психология*. Москва-Новосибирск, Россия: Сибирское соглашение, 1997.
- [11] Н. В. Ботвина, *Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділової комунікації*: навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. та переробл. Київ, Україна: АртЕк, 2002.
- [12] В. А. Сухомлинский, *Сто советов учителю*. Київ, Україна: Рад. школа, 1984.
- [13] О. В. Пищик, *Розвиток комунікативної культури. Методичні рекомендації для керівників закладів освіти. 2 ч. Педагогічна майстерня*. Харків: Основа, № 4 (88). с. 5–11. № 9 (93). с. 10–15. 2018.
- [14] О. Пищик, *Мережевий довідник «Педагогічний органайзер»* [Електронний ресурс]. Доступно: <https://metod-portfolio.blogspot.com/>. Дата звернення: Червень 11, 2021.
- [15] О. Пищик, *Навчально-методичний комплекс «Основы комунікативної культури педагога»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://chcptcourse.pp.ua/>. Дата звернення: Червень 11, 2021.

References

- [1] О. О. Havryliuk, «Formuvannya komunikativnoi kultury maibutnix uchytelev zasobamy pozaaudytornoj roboty», avtoref. dys. ... kand. ped. nauk, Kirovohradskiy derzh. ped. un-t im. V. Vynnychenka. Kirovohrad, 2007. (in Ukrainian).
- [2] О. V. Pyshchuk, «Rozvytok komunikativnoi kultury kerivnykiv profesiino-tekhnichnykh navchalnykh zakladiv u systemi pisladyplomnoi pedahohichnoi osvity», avtoref. dysert. dys. ... kand. ped. nauk, Natsionalnyi un-t «Chernihivskiy kolehium» imeni T. H. Shevchenka, Chernihiv, 2019. (in Ukrainian).
- [3] О. Pyshchuk, Samoosvita kerivnykiv zakladiv profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity v umovakh pisladyplomnoi osvity. Dyrektor shkoly, litseiu, himnazii. № 4. s. 56–63. 2018. [online]. Dostupno: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dslg_2018_4_14. Data zvernennia: Kv.18, 2021. (in Ukrainian).
- [4] M. V. Zahimiak, P. H. Pererva, O. I. Maslak, *Ekonomika pidpriemstva: mahisterskyi kurs*. Ch. 2. Kremenchuk, Ukraina: TOV «Kremenchutska miska drukarnia», 2015. [online]. Dostupno: https://pidru4niki.com/74270/ekonomika/ekonomika_pidpriemstva Data zvernennia: Kv. 18, 2021. (in Ukrainian).
- [5] V. T. Busel, *Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy*. Kyiv, Ukraina: Irpin: VTF «Perun», 2004. (in Ukrainian).
- [6] Z. V. Riabova, *Teoretychna sutnist marketynhovoї informatsii. Pedahohichni nauky*. № 111. s. 140–148. 2013. [online]. Dostupno: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2612 Data zvernennia: Kv. 18, 2021. (in Ukrainian).
- [7] H. V. Yelnykova, *Tekhnolohiia adaptivnoho upravlinnia personalom. Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*. Kyiv, Ukraina: DVNZ «Universytet menedzhmentu osvity» APN Ukrainy. № 2. 2009. [online]. Dostupno: <http://www.tme.umo.edu.ua/docs/2/09yelmt.pdf>. Data zvernennia: Kv.18, 2021. (in Ukrainian).
- [8] M. H. Meskon, M. Al'bert, F. Hedouri, *Osnovy menendzhmenta*. Moskva, Rossija: «Delo», 1992. (in Russian).
- [9] H. V. Yelnykova, «Naukovi osnovy adaptivnoho upravlinnia zakladamy ta ustanovamy zahalnoi serednoi osvity», avtoref. dys. ... d-ra. ped. nauk., Luhanskyi nats. ped. un-t imeni Tarasa Shevchenka. Luhansk, Ukraina, 2005. (in Ukrainian).
- [10] E. V. Rudenskiy, *Sotsyalnaia psikhologiya*. Moskva-Novosybyrsk, Rossyia: Sybyrskoe sohlashenye, 1997. (in Ukrainian).
- [11] N. V. Botvyna, *Mizhnarodni kulturni tradytsii: mova ta etyka dilovoї komunikatsii: navch. posibnyk*. Vyd. 2-he, dop. ta pererobl. Kyiv, Ukraina: АртЕк, 2002. (in Ukrainian).
- [12] V. A. Suhomlinskij, *Sto sovetov uchitelju*. Kiiiv, Ukraїna: Rad. shkola, 1984. (in Russian).
- [13] О. V. Pyshchuk, *Rozvytok komunikativnoi kultury. Metodychni rekomendatsii dlia kerivnykiv zakladiv osvity. 2 ch. Pedahohichna maisternia*. Kharkiv: Osнова, № 4 (88). s. 5–11. № 9 (93). s. 10–15. 2018. (in Ukrainian).
- [14] О. Pyshchuk, *Мережевий довідник «Педагогічний органайзер»* [online]. Dostupno: <https://metod-portfolio.blogspot.com/>. Data zvernennia: Cherven 11, 2021. (in Ukrainian).
- [15] О. Pyshchuk, *Навчально-методичний комплекс «Основы комунікативної культури педагога»*. [online]. Dostupno: <https://chcptcourse.pp.ua/>. Data zvernennia: Cherven 11, 2021. (in Ukrainian).

Olena Pyschchyk, PhD (Pedagogy), Deputy Director for Training and Production, Municipal institution «Chernihiv Center for Vocational Education» of Chernihiv Regional Council, Chernihiv, Ukraine.

DEVELOPMENT OF COMMUNICATIVE CULTURE OF LEADERS OF PROFESSIONAL (VOCATIONAL AND TECHNICAL) EDUCATIONAL INSTITUTIONS UNDER THE ADAPTIVE MANAGEMENT

The article deals with the issue of development of communicative culture among the leaders of professional (vocational and technical) institutions, which is a component of their general culture and expressed in the system of needs, social qualities, activity style, and behavior. The essence of communicative culture and meaningful characteristics of managerial activity through adaptive management was defined. This allowed us to determine that the communicative culture of the leader is a component of his/her general and managerial culture, a complicated personal formation, a dynamic system of knowledge about cultural norms and rules, socially accepted models of interaction, communication and information exchange. The importance of communicative competence of institution management team is substantiated, which is fundamental in the studied problems of communication culture development and allows us to understand the essence of communication as a social and individual phenomenon much better. The essence of the basic concepts of the research and the structure of readiness of the professional (vocational) institutions leaders for professional activity under the adaptive management are determined. It is noted that the professionalism of the educational institution leader's managerial activity is a complex of competencies that allow the subject (head of the educational institution) to professionally carry out management activities in modern socio-economic conditions.

Key words: adaptive management; institution of professional education; leader; communicative culture; management.

