

**Міністерство освіти і науки України
Національний еколого-натуралістичний
центр учнівської молоді**

ЩОРІЧНА ДОПОВІДЬ

*про комунікативну компетентність
керівника закладу освіти як пріоритетну
компетентність в управлінні
(рекомендації управлінцям)*

Київ - 2017

ЗМІСТ

ВСТУП	3 – 4
1. Культура та етикет управлінського спілкування керівників освітніх закладів	5 – 8
2. Розкриття сутності комунікативної компетентності управлінського спілкування керівника освітнього закладу	8 – 13
3. Умови вдосконалення рівня розвитку умінь управлінського спілкування керівників освітніх установ	14 – 31
ВИСНОВКИ	32 – 33
ЛІТЕРАТУРА	34

Щорічна доповідь директора Національного еколого-натуралістичного центру учнівської молоді МОН України Вербицького Володимира Валентиновича, доктора педагогічних наук, професора, академіка Академії наук вищої освіти України, почесного професора Державної екологічної академії післядипломної освіти України.

ВСТУП

Практичне розв'язання завдань, поставлених перед системою освіти України процесами державотворення, кардинальними змінами у суспільно-політичному та економічному житті суспільства вимагає належної підготовленості керівників, здатних ефективно здійснювати управління освітнім закладом у складних умовах сьогодення. Керівник закладу освіти усе більшою мірою стає менеджером, усвідомлена взаємодія якого з іншими учасниками педагогічного процесу має забезпечити їхню активну та скоординовану участь у досягненні мети закладу освіти, що, у свою чергу, вимагає від нього належного рівня комунікативної підготовленості. Основою діяльності керівника освітнього закладу, його професійної придатності є рівень розвитку умінь управлінського та ділового спілкування, що базується на оволодінні риторичним мистецтвом, саморегуляції почуттів, урахуванні психічного стану суб'єктів комунікативної взаємодії, досконалому володінні нормами усного та письмового спілкування.

Останнім часом теоретичні та практичні питання комунікативної діяльності керівників освітніх установ набувають особливої значущості у зв'язку з необхідністю удосконалення організаторської і управлінської стратегій, регламентуванням і розширенням зв'язків з громадськістю, розгортанням переліку послуг на ринку освіти.

Упродовж усього історичного шляху розвитку цивілізації простежується розуміння ролі спілкування у формуванні людини. До різних аспектів цієї проблеми звертались античні мислителі Сократ, Платон, Демокрит, Аристотель, Цицерон, які поєднували ораторську діяльність з педагогічною, представники епохи Відродження, зокрема Т. Мор, Т. Кампанелла, відомі просвітитель-педагоги минулого Д. Локк, Ж.-Ж. Руссо, Д. Дідро, Й. Г. Песталоцці, Р. Оуен, Ф. А. Дістерверг та інші.

Не обійшли увагою проблему спілкування і вітчизняні мислителі, починаючи з Київської Русі, а також відомі громадські та педагогічні діячі

П. Могила, І. Галятовський, Ф. Прокопович, Г. Сковорода, К. Д. Ушинський, Б. Д. Грінченко, С. Ф. Русова, І. І. Огієнко, А. С. Макаренко, В. О. Сухомлинський.

У науковій літературі інтенсивно досліджуються психологічні аспекти взаємодії керівника з підлеглими (В. В. Бойко, Ф. Л. Журавльов, В. Г. Ковальов та ін.), приділяється велика увага соціально-психологічним аспектам управлінської діяльності керівників закладів освіти (Л. М. Карамушка, Н.Л.Коломінський, Р. Х. Шакуров та інші).

Розкриттям проблем управлінського спілкування, комунікативної компетентності, культури та етикету спілкування керівників освітніх закладів знайшли відображення в роботах таких науковців як К. О. Богатирьов, Г.В. Єльнікова, Л.А. Завірюха, О. В. Лаврінко, Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, Н. А. Коломінський, Н. В. Ботвина, Г. С. Москвичов, Й. М. Гах, В. К. Бабайлов, В. В. Маліков, І. А. Дмитрієв, А. Г. Комендант та ін.

Здійснене дає можливість констатувати, що в Україні накопичений певний досвід з проблеми комунікативної діяльності керівників освітніх закладів. Проте, цілий ряд аспектів проблеми залишається недостатньо дослідженим.

Культура та етикет управлінського спілкування керівників освітніх закладів

Спілкування — складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, що викликається потребами спільної діяльності і включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприймання і розуміння іншої людини [1].

Спілкування в широкому розумінні цього слова можна визначити як будь-яку вербальну чи невербальну поведінку, на яку реагує інша особа. Інакше кажучи, спілкування охоплює більше ніж просто обмін словами. Вся поведінка передає певне повідомлення, а тому є формою спілкування. Міжособистісне спілкування – це повідомлення того, що посилається співбесідникові (або співбесідникам) зі свідомим наміром вплинути на його поведінку. Спілкування починається для того, щоб вплинути на іншу особу. [4]

Спілкування – це міжособистісна та міжгрупова взаємодія, основу якої становить пізнання одне одного і обмін певними результатами психічної діяльності (інформацією, думками, почуттями, оцінками, переконаннями тощо). Іншими словами спілкування – це взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження і об'єднання зусиль з метою налагодження взаємин та досягнення загального результату [10].

Спілкування може здійснюватись у вигляді контакту та взаємодії. Контакт може бути одиничним актом, у ньому відсутня система узгоджених дій по відношенню один до одного. В свою чергу взаємодія – це систематичні, досить регулярні взаємоспрямовані дії партнерів з метою викликати наперед визначену реакцію. Така зворотна реакція викликає нову реакцію того, хто діє першим. Також взаємодію визначають як процес безпосереднього або опосередкованого впливу суб'єктів одне на одного, який породжує причинну обумовленість їхніх дій і взаємозв'язок [10], [11]. Мета спілкування досягається

лише у випадку, коли партнери прагнуть до взаємодії, зорієнтовані на отримання взаємної згоди, задоволення потреб кожного [1].

Спілкування – це обмін посланнями, результатом якого є взаєморозуміння між джерелом та отримувачем інформації (адресатом) [7].

Спілкуючись, люди обмінюються інформацією, думками, почуттями. Тому спілкування можна охарактеризувати так:

- комунікація, сприймання і передача інформації (мається на увазі інформація, яку можна отримати не тільки слухаючи, а й спостерігаючи);
- взаємодія, взаємовплив, обмін діями цінностями, думками;
- сприймання та розуміння одне одного, тобто пізнання себе та співрозмовника [1].

Комунікацію слід відрізнити від спілкування, яке є взаємним обміном повідомленнями, внутрішнім психічним змістом, тобто завжди двостороннім процесом. Зазначимо, що комунікація - це передача інформації, повідомлень, відомостей між людьми, смисловий аспект соціальної взаємодії, складова спілкування.

Підходів до визначення структури спілкування також є декілька. Зокрема Чмут Т. К. та Чайка Л.Г. виділяють три взаємопов'язані сторони [10],[11]:

- комунікативну - обмін інформацією між індивідами та її уточнення, розвиток;
- інтерактивну - організація взаємодії суб'єктів, які спілкуються, тобто обмін не тільки знаннями, думками, ідеями, а й діями, зокрема при побудові спільної стратегії взаємодії;
- соціально-перцептивну – процес взаємного сприймання й розуміння співрозмовників, пізнання ними одне одного.

Специфічність управлінського спілкування полягає в тому, що, з одного боку, спілкування є предметом спеціального регулювання, здійснюваного керівником, але, з іншого – воно ще більшою мірою забезпечується не безпосередньо, а через всі інші управлінські функції в ході їхньої реалізації. Існує і зворотна залежність: переважно саме через управлінське спілкування керівник реалізує всі інші свої функції.

Сама суть діяльності керівника навчального закладу пов'язана з необхідністю постійної координації діяльності підрозділів організації і її окремих членів для досягнення загальних цілей. Ця координація здійснюється в різних формах, але насамперед за допомогою різноманітних контактів членів організації, тобто в процесі їхньої комунікації. Усе, що відбувається в освітній організації, пов'язано з комунікативними процесами. Тому вони є основним засобом забезпечення її цілісності й функціонування. Система комунікативних обмінів пронизує всі підрозділи організації, забезпечуючи її життєдіяльність. Стосовно діяльності керівника вона також грає найважливішу, але досить специфічну роль. Ця специфіка полягає в тому, що, будучи важливою сама по собі, комунікативна функція вмонтована в реалізацію всіх інших управлінських функцій, вона виступає засобом їх реалізації, а також взаємної координації.

Ефективність виконання управлінської діяльності значною мірою залежить від сформованості певних професійно-важливих якостей, до яких, зокрема, належать якості, що забезпечують ефективне управлінське спілкування. Адже вміння спілкуватися, розв'язувати конфлікти, допомагати, підтримувати один одного, з розумінням ставитися до людських потреб є запорукою зміцнення життєздатності нового демократичного українського суспільства на засадах традиційних загальнолюдських цінностей.

Отже, управлінське спілкування керівника – це процес передачі і отримання інформації, за рахунок чого відбувається вплив на дії і стан колективу. Відомо, що ефективність управлінських комунікацій залежить від

багатьох факторів. Важливе місце серед них посідає володіння керівником культурою та етикетом управлінського спілкування, що сприяє встановленню сприятливих відносин керівника з підлеглими. Самі собою такі відносини виникають рідко. Їх треба будувати, тобто докладати усвідомлених зусиль для того, щоб ці відносини розвивалися в потрібному напрямі.

Розкриття сутності комунікативної компетентності управлінського спілкування керівника освітнього закладу

Практичне розв'язання завдань, що стоять сьогодні перед системою освіти, можливе лише за умови належної підготовки керівників, здатних ефективно здійснювати управління закладом освіти, організувати діяльність педагогічного колективу в складних умовах сьогодення. Йдеться насамперед про розвиток тих якостей керівника, від яких залежить ефективна реалізація функцій його професійної діяльності як управлінця. Особливо важливими серед них є комунікативні якості, оскільки керівництво освітнім закладом є, насамперед, взаємодією керівника з колективом учасників освітнього процесу.

Управлінське спілкування являє собою складну єдність перцептивних, комунікативних, інтерактивних компонентів, усної та письмової форм, різних стилів спілкування, вербальної та невербальної сторін. На наш погляд, тією загальною категорією, яка б з достатньою повнотою і точністю відображала названі аспекти управлінського спілкування, може бути комунікативна компетентність керівника освітнього закладу.

В.І. Маслоу характеризує компетентність як готовність на професійному рівні виконувати свої посадові та фахові обов'язки відповідно до сучасних теоретичних надбань і кращого досвіду, наближення до світових вимог і стандартів. На його думку компетентність є поєднанням науково-теоретичних

знань з практичною діяльністю конкретної людини, яке дає змогу постійно забезпечувати високий кінцевий результат.

В.Ю. Кричевський подає такі ознаки зазначеного поняття як наявність знань для успішної діяльності; розуміння цих знань для практики; набір операційних умінь, володіння алгоритмами вирішення задач; здатність творчо підходити до професійної діяльності [8].

Компетентність розглядається, як система теоретико-методологічних, нормативних положень, спеціально-наукових знань, організаційно-методичних, технологічних умінь які об'єктивно необхідні для виконання посадово-функціональних обов'язків; відповідних моральних і психологічних якостей.

Детально поняття «комунікативна компетентність» аналізується у роботах Ю. М. Ємельянова, Л. А. Петровської, А. В. Данченко, І. Т. Гончар, та інших. Зокрема, Ю. М. Ємельянов трактує названу категорію як засновану на знаннях та чуттєвому досвіді здатність особистості орієнтуватися у ситуаціях спілкування, наголошуючи на тому, що така здатність передбачає подальшу можливість свого розвитку.

Комунікативна компетентність, на думку Ю. М. Ємельянова, освоюється у соціальному контексті. Вона вимагає від особистості усвідомлення:

- а) власних потреб і ціннісних орієнтацій, техніки своєї роботи;
- б) власних перцептивних умінь, тобто здатності сприймати навколишнє без суб'єктивних спотворень і «систематизованих білих плям» (стійких упереджень щодо тих чи інших проблем);
- в) готовності сприймати нове у зовнішньому середовищі;
- г) своїх можливостей у розумінні норм і цінностей інших соціальних груп і культур;
- д) своїх почуттів і психічних станів у зв'язку з дією факторів зовнішнього середовища (екологічна психокультура);

є) способів персоналізації оточуючого середовища (матеріальне «почуття господаря»);

ж) рівня своєї економічної культури (ставлення до середовища проживання – житла, землі як джерела продуктів харчування, рідного краю, архітектури тощо).

Отже, комунікативна компетентність особистості виступає тією ідейно-моральною категорією, що регулює всю систему ставлень людини до природного і соціального світу, а також до самого себе, як синтезу цих двох світів.

Комунікативна компетентність – ситуативна адаптивність і вільне володіння вербальними та невербальними засобами соціальної поведінки [6].

За новим тлумачним словником української мови поняття “компетентний” визначається як такий, що має "достатні знання в певній галузі, який з чимось добре обізнаний, тямущий" [9].

Т. І. Гончар під поняттям комунікативної компетентності розуміє здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, певну сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне спілкування. Вона передбачає уміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти і бути зрозумілими для партнера по спілкуванню. Комунікативна компетентність формується в умовах безпосередньої взаємодії, тому є результатом досвіду спілкування між людьми. Цей досвід набувається не тільки в процесі безпосередньої взаємодії, а також опосередкованої, в тому числі з літератури, театру кіно засобів масової інформації, в яких людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх вирішення. У процесі опанування комунікативної сфери людина запозичає з культурного середовища засоби аналізу комунікативних ситуацій у вигляді словесних і візуальних форм.

В. Черевко комунікативну компетентність керівника розглядає як інтегральну якість його особистості, яка синтезує в собі загальну культуру спілкування і її специфічні прояви у професійній управлінській діяльності. Найбільш повно і

яскраво вона проявляється у тих ситуаціях, коли міжособистісне спілкування виходить на передній план і виступає основною формою організації взаємодії керівника з підлеглими чи з іншими керівниками. Конкретно це проявляється при проведенні бесід (індивідуальних чи колективних), переговорів і вимагає чіткого орієнтування в професійній ситуації та вибору саме тих засобів спілкування, які є найбільш ефективними для розв'язання цієї ситуації.

Досить продуктивним, на нашу думку, є трактування комунікативної компетентності як готовності особистості до професійної діяльності.

Визначивши сутність комунікативної компетентності перейдемо до її структури. Виокремлюють такі складові комунікативної компетентності:

- орієнтованість у різноманітних ситуаціях, яка ґрунтується на знаннях і життєвому досвіді індивіда;
- спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин і умов соціального середовища;
- адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, у ситуації;
- готовність і вміння будувати контакт з людьми;
- внутрішні засоби регуляції комунікативних дій;
- знання, вміння і навички конструктивного спілкування;
- внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Таким чином, комунікативна компетентність постає як структурний феномен, що містить як складові цінності, мотиви, установки, соціально-психологічні стереотипи, знання, вміння та навички.

Дослідженням комунікативної компетентності на практиці займалися такі науковці як С. Л. Братченко, Г. А. Денисенко, М. М. Заброцький, Г. В. Данченко, Т. І. Гончар та інші. Спираючись на дослідження Г. В. Данченко можна виділити

наступне розрізнення керівників освітніх закладів за рівнем розвитку комунікативної компетентності [5].

Першу групу утворюють керівники, комунікативну компетентність яких можна оцінити як таку, що забезпечує управління, яке відповідає сьогоденним вимогам суспільства до закладу освіти. Цей рівень комунікативної компетентності науковець називає продуктивним, вказавши, що проявляється він в орієнтації керівника на використання діалогічних стратегій взаємодії з іншими учасниками освітнього процесу, у його увазі і до продуктивної сторони управлінського спілкування, до його внутрішнього, глибинного рівня, який стосується особистісно-сміслових утворень.

Другу групу складають директори, комунікативна компетентність яких описаним вимогам не відповідає (тобто вони зорієнтовані на використання насамперед монологічних стратегій взаємодії з іншими учасниками педагогічного процесу, їх увага зосереджена передусім на репродуктивній стороні управлінського спілкування).

Третю групу складають керівники, рівень розвитку умінь управлінського спілкування яких не відповідає сьогоденним вимогам суспільства до управлінської діяльності керівника освітнього закладу (в управлінському спілкуванні майже не враховуються інтереси учасників педагогічного процесу, переважає авторитарний стиль спілкування).

Специфічною особливістю керівників з продуктивним рівнем комунікативної компетентності є те, що вони «бачать» себе «комунікативною особистістю», а взаємини з людьми (взагалі домінуюча сторона професійної самосвідомості більшості директорів освітніх закладів) репрезентовані у їх самосвідомості через призму міжособистісної взаємодії, готовності зрозуміти іншу людину, будувати з нею партнерські взаємини тощо. Їм властиво, як правило високий або середній рівень емоційної стабільності, реалізм в оцінці управлінських та комунікативних ситуацій, здатність знаходити конструктивний

вихід із стресових ситуацій, або, як мінімум, розвинуті навички самоконтролю за своєю поведінкою у таких ситуаціях, уміння самостійно розв'язувати власні проблеми тощо. Характерними для них є виражені лідерські якості та ряд особистісних характеристик, таких як відповідальність, великодушність, підкреслене виявлення своєї доброзичливості, схильність до компромісної поведінки та співробітництва, прагнення підкреслити свою належність до соціальної спільноти. Водночас їм зовсім не притаманні недовірливість до людей та невдоволення ними, скептичність в оцінці їх суджень та вчинків.

Комунікативні вміння	
<i>Перцептивні</i>	<i>Продуктивні</i>
<ul style="list-style-type: none"> - визначати і розуміти психічний стан співрозмовника; - бачити, якої допомоги потребує кожен член колективу; - прогнозувати поведінку партнера; - чути і бачити помилки в комунікаційній поведінці співрозмовника; - миттєво оцінювати ситуацію спілкування; - визначати рівень володіння співрозмовником комунікативними вміннями без спеціального тесту. 	<ul style="list-style-type: none"> - створювати сприятливу комунікативну атмосферу; - встановлювати та завершувати контакт зі співрозмовником; - підтримувати оптимальний стиль спілкування в колективі; - регулювати поведінку мовного партнера; - змінювати функціональний стан співрозмовника у потрібному напрямку; - бути адекватним у будь-якій ситуації спілкування; - володіти різними засобами спілкування; - володіти нюансами емоційно-оцінних стосунків.

Умови вдосконалення рівня умінь управлінського спілкування керівників освітніх закладів

Спостерігаючи за діяльністю керівників у реальному процесі управління освітнім закладом, було зафіксовано, що уміння управлінського спілкування виявляється у них неоднаково з огляду на параметри інтенсивності та систематичності.

Важливою умовою вдосконалення рівнів розвитку управлінського спілкування керівника освітнього закладу є створення ним системи самоосвіти. Самоосвіта сприяє розвитку у людини здатності до самореалізації творчого потенціалу, спрямованості на саморозвиток протягом усього життя.

Самоосвіта керівника – найважливіше завдання, робота над яким дозволяє йому впровадити в дію весь свій творчий потенціал, максимально повно використовувати свої можливості і здібності.

Важливою умовою життєздатності системи самоосвіти керівника є проектування її як багатофункціональної, що забезпечує не тільки освітню, але й цілого ряду допоміжних функцій, спрямованих на підтримку і забезпечення практичних потреб управлінської діяльності, зокрема, інформаційної, дослідницької, консультаційної, проектувальної, експертної [16].

Найважливішим завданням самонавчання керівника повинно стати не тільки засвоєння фахових знань і поглиблення професійної компетентності, зокрема її комунікативної сторони, але й постійний розвиток управлінських якостей.

Навчальний процес на курсах підвищення кваліфікації – це зміна різних етапів, які взаємодіють і взаємодоповнюють один одного і мають свою структуру. Навчальна діяльність є результативною за умов чіткої постановки мети навчання і визначення перспективи застосування набутих знань.

У навчальному процесі на курсах підвищення кваліфікації це завдання розв'язується під час організаційно - настановчого етапу, на якому створюється

психологічний фундамент активності слухачів. Основною метою цього етапу є розкриття цілей і завдань навчального процесу, розуміння слухачами цих завдань, виявлення фактичного рівня їх знань та умінь, необхідних для виконання функціональних обов'язків.

На регулятивно-навчальному етапі відбувається озброєння слухачів необхідними знаннями. Мета цього етапу – дати слухачам об'єм теоретичних знань і практичних умінь для науково обґрунтованого, ціленаправленого виконання функціональних обов'язків. Зміст цього етапу спрямовано на формування знань і вмінь з основних проблем професійної діяльності, що досягається певними методами і засобами викладання матеріалу. Цей етап у навчальному процесі включає такі форми роботи зі слухачами, як: лекції, семінарські та практичні заняття, тематичні дискусії, засідання круглих столів, тренінги.

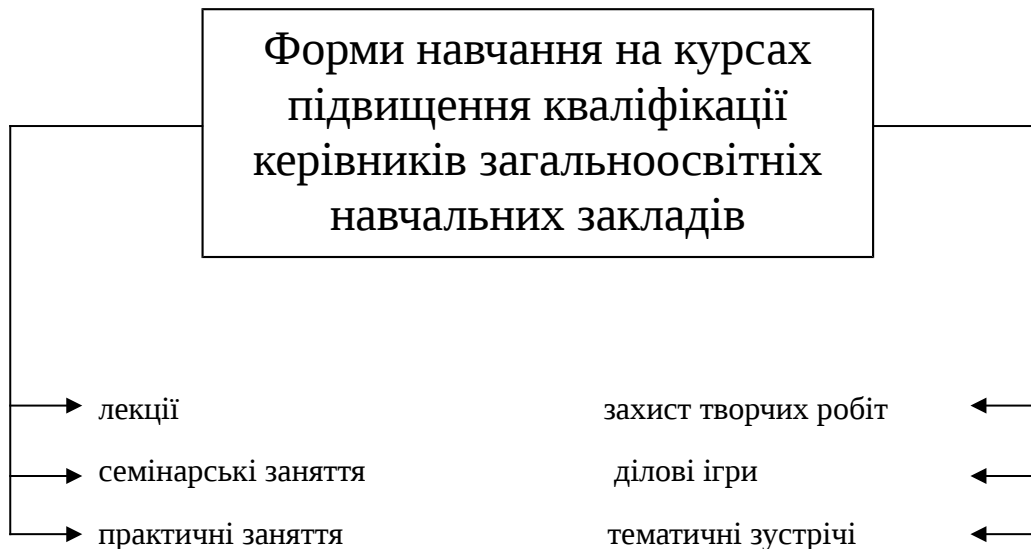
Вироблення об'єктивно-необхідних умінь для розв'язання різноманітних завдань у практичній діяльності керівника здійснюється на операційно-діяльнісному етапі, основною метою якого є вироблення об'єктивно необхідних умінь для вирішення різноманітних завдань.

Етап контрольної-оціночної у навчальному процесі слугує для з'ясування ступеня засвоєння слухачами системи знань і вмінь, а також отримання зворотної інформації для більш цілеспрямованої організації регулятивно-навчального процесу та своєчасного внесення корекції до змісту навчання.

Поділ навчального процесу курсів на етапи дає можливість більш чітко, в логічній послідовності його організувати.

Сучасний рівень підвищення кваліфікації вимагає такої організації навчання, коли процес засвоєння знань слухачами був би творчим. Він має тісно зв'язувати теорію з формуванням умінь у різних аспектах діяльності керівника.

Серед сучасних форм навчання слухачів курсів підвищення кваліфікації слід відмітити: лекції, семінарські заняття, практичні заняття, ділові ігри, захисти творчих робіт тощо.



Лекція в системі підвищення кваліфікації педагогічних кадрів виконує ряд специфічних функцій. Її мета – розкрити основні положення визначеної теми, проблеми та дискусійні питання, узагальнений досвід роботи керівників закладів освіти, викликати творчий інтерес слухачів, дати їм рекомендації для практичної педагогічної роботи. За її допомогою знання слухачів актуалізуються і переосмислюються з позиції сучасної науки. Лекція допомагає слухачам проаналізувати протиріччя в явищі практики, обдумати і осмислити особистий досвід в світі нових знань, побачити перспективи використання теоретичних положень на практиці. Ця форма навчання дає слухачам ключ до розуміння нової інформації, активізує і спрямовує їх пізнавальні інтереси, розкриває джерела отримання нових знань у процесі самостійної роботи.

Лекції, які читаються в системі підготовки та підвищення кваліфікації керівних педкадрів, характеризуються високою методологічною і науково-теоретичною глибиною: розкриттям завдань, які ставляться перед сучасним

освітнім закладом, практичною спрямованістю, опорою на передовий практичний досвід, насиченістю методичних рекомендацій, намаганням привести знання слухачів у відповідність з сучасними соціальними вимогами [2].

Під час проведення лекційного заняття в системі підвищення кваліфікації важливо забезпечити диференційований підхід, врахувати специфіку аудиторії, професійні інтереси слухачів, життєвий досвід, усвідомлення слухачами практичного значення навчання, наявність певних знань та практичного досвіду з питань, що вивчаються.

Залежно від місця лекції в навчальному процесі, змінюється її функція. Аналізуючи функції і особливості кожної лекції в системі підвищення кваліфікації, доцільно буде систематизувати їх таким чином:

<i>цільові;</i>	<i>нормативно-інструктивні;</i>
<i>змістовно-спрямовані;</i>	<i>науково-практичні;</i>
<i>теоретично-методологічні;</i>	<i>методико-технологічні.</i>

Лекційні форми роботи логічно продовжують семінарські заняття. Семінарське заняття має на меті :

- вдосконалення, оновлення та доповнення теоретичних знань;
- розвиток умінь їх використання та застосування нормативно-правових актів під час вирішення конкретних управлінських завдань;
- розвиток у слухачів творчого мислення, навичок аналізу й узагальнення практики управлінської діяльності керівника закладу освіти.

Аналіз досвіду організації семінарських занять дає змогу виділити найбільш важливі педагогічні умови їх ефективності [4].

Високий рівень підготовленості слухачів, потреба в теоретичних знаннях і практичних вміннях.

1. Забезпечення необхідною літературою, нормативними документами, навчальними посібниками, які в достатній мірі забезпечують організацію самостійної роботи слухачів.
2. Наявність кваліфікованого, творчо працюючого викладача – керівника семінарського заняття.
3. Створення в ході заняття сприятливого психологічного клімату, добрих стосунків між викладачем і слухачами.

Вимоги до проведення семінарських занять[4] :

1. Відповідність методів проведення занять особливостям його змісту.
2. Відповідність методів ведення семінарського заняття реальним можливостям слухачів (рівню компетентності, наявності інтересу, готовності до спілкування на високому рівні активності і самостійності).
3. Використання в комплексі всіх функцій заняття: спонукальних, освітніх, розвивальних, виховних.
4. Врахування теоретичних і практичних можливостей викладача під час формування власних питань, внесення коректив у відповіді слухачів, узагальнення кожного питання і всього заняття.
5. Конкретизація цілей і завдань заняття.
6. Цілісність розподілу навчального часу між етапами заняття.
7. Логічність і послідовність побудови семінару, завершеність обговорення кожного питання.
8. Інтенсивність діяльності слухачів, оптимальність темпу роботи, поміркована розумна допомога викладача, достатність прикладів із практики.
9. Поєднання індивідуальних і колективних форм організації навчання.
10. Присутність сприятливої атмосфери, об'єктивність оцінки відповідей слухачів.

Значне місце в системі курсової підготовки відводиться практичним заняттям, які вимагають умінь використання теоретичних положень у розв'язанні конкретних завдань.

Практичні заняття - одна з найбільш ефективних форм роботи зі слухачами. У зв'язку з різноманітністю тематики, структури і методики проведення, можливостями встановлення тісного контакту між викладачем і слухачами, максимальним приближенням змісту навчання до практичних завдань і професіональних інтересів слухачів, практичні заняття допомагають вирішувати різноманітні дидактичні завдання, а саме :

1. Актуалізація предметно-методологічних знань слухачів і приведення цих знань в певну систему, адекватну конкретній управлінській ситуації.
2. Вироблення вмінь, а в окремих випадках – навичок аналізу запропонованих управлінських ситуацій, процесів, об'єктів, з якими слухачі зустрічаються у своїй професійній діяльності.
3. Оволодіння методами управлінської діяльності на основі застосування предметно-методологічних знань під час вирішення практичних питань, вміння приймати оптимальне науково обґрунтоване управлінське рішення.
4. Формування у слухачів навичок і вмінь складати документацію, організувати діловодство, виконувати фінансово-господарчу діяльність.

Тематичні зустрічі – це активна форма проведення практичних занять, яка полягає у безпосередньому спілкуванні слухачів з представниками центральних, місцевих органів влади, провідними вченими та науковцями.

Мета тематичної зустрічі – забезпечення практичної спрямованості навчання з підвищення професійної компетентності керівників закладів освіти.

Особливе місце в навчальному процесі на курсах підвищення кваліфікації займають ділові ігри. Вони імітують діяльність керівника освітнього закладу.

Мета ділової гри – поглибити розуміння слухачами типових видів діяльності, опрацювати алгоритм (порядок, технологію) їх рішення, розвивати

їх аналітичне мислення. Компоненти ділової гри: модель, інструкція для її програвання, правила, які визначають поведінку учасників гри.

Вагомість ділової гри полягає в моделюванні управлінської ситуації, максимально наближеної до реальної. Вона допомагає придбання на основі отриманих знань і творчого осмислення особистого досвіду вмінь та навичок організації педагогічного процесу й управління ним.

Отже, гра використовується для погодження і прийняття певних цінностей, як у плані комунікацій, так і в плані визначення підходів, варіантів і технологій розв'язання управлінських завдань.

Ділові ігри дають можливість:

- діагностувати стан колективу;
- визначити психологічний клімат у колективі;
- здійснювати прямий і зворотний зв'язок, у ході якого керівник отримує і водночас використовує необхідну інформацію і свій вплив для просування своїх ідей, «настройки» колективу, побудови управлінської стратегії;
- виконувати навчальну, розвиваючу і виховну функції в колективі;
- створювати умови для творчої діяльності в умовах паритетного діалогу за формулою: важлива не посада – важливі ідеї;
- вчитися самостійності, відповідальності та розумному індивідуалізму;
- визначати пріоритетні напрями діяльності;
- формувати вміння розробляти й приймати управлінське рішення;
- визначати життєву позицію членів педагогічного колективу, роль і місце кожного в реальній діяльності;
- аналізувати й знаходити вихід з проблемних ситуацій;
- учитися експромту в умовах дефіциту часу та інформації.

Однією з важливих умов вдосконалення рівнів розвитку умінь управлінського спілкування є організація дистанційного та інтерактивного навчання.

Дистанційне навчання дозволяє керівникові освітнього закладу здійснювати вдосконалення професійних навичок за умов дефіциту часу та при напруженому графіку роботи. За допомогою цього виду навчання можливо швидко отримувати потрібну інформацію з надійних наукових джерел. Сучасні технічні засоби навчання дозволяють дистанційно освоювати програми навчальних курсів, тренінгів, знайомитися з матеріалами науково-практичних конференцій тощо.

Щодо дистанційної освіти, то в Національному еколого-натуралістичному центрі учнівської молоді створені всі умови для такої форми роботи.

Мобільна еколого-біологічна освіта НЕНЦ – це новий віртуальний проект, який пропонує учням, педагогам і всім бажаючим пройти онлайн-курси з біології та екології. До змісту мобільної освіти входять такі теми як біохімія та молекулярна біологія, цитологія, біологія індивідуального розвитку, генетика з основами селекції, еволюційне вчення, фундаментальна екологія.

Кожна тема містить презентації, аудіо- та відеофайли, корисні посилання, електронні книги, короткий словник термінів, наукове резюме, контрольний тест.

Мобільне навчання тісно пов'язане з електронним та дистанційним навчанням, відмінністю є використання мобільних пристроїв. Навчання проходить незалежно від місця знаходження і відбувається за допомогою портативних технологій.

Навчання на порталі мобільної освіти НЕНЦ буде мати різні форми, за допомогою мобільних пристроїв учні зможуть отримувати доступ до кращих освітніх ресурсів, зв'язуватися з іншими користувачами, створювати власний контент.

Відкрито електронний ресурс навчально-інформаційного призначення «Е-аудиторіум». Цей ресурс спрямований на впровадження нових форм соціальної взаємодії педагогів, вихованців та їхніх батьків на основі оперативного доступу до практично усіх даних, що можуть бути корисними для

усіх учасників навчального процесу. Окрім загальної інформації про навчальний процес, електронний ресурс «Е-аудиторіум» містить важливі елементи інтерактивного навчання, що стимулюють дітей до самостійної роботи.

З метою впровадження результатів наукових досліджень проблем позашкільної освіти, наукового супроводу і реалізації методичних ініціатив у позашкільній освіті України продовжується робота **Науково-дослідного віртуального інституту позашкільної освіти** (даний проект розроблений спільно із Інститутом проблем виховання НАПН України). Основою діяльності Інституту є сучасні інформаційно-телекомунікаційні технології, що дозволяють взаємодіяти на відстані, без прямого, особистого контакту.

Всеукраїнська Інтернет-олімпіади «Крок до знань». Тестування проводилися з природознавства (для учнів 3-4 класів), англійської мови, біології, географії, інформатики, історії України, математики, української літератури, української мови, фізики, хімії для учнів 8-11 класів загальноосвітніх навчальних закладів. Участь в Олімпіади прийняли 19 учнів із 18 регіонів України.

На сайті НЕНЦ створений рейтинг-банк обдарованих учнів. Для отримання рейтингового списку інтелектуальних досягнень учнівської молоді розроблені інструментальні засоби візуалізації актуальних даних по кожному із учнів та відповідний алгоритм обрахунку їх рейтингових балів.

Одним із напрямів післядипломної освіти педагогічних працівників є *Всеукраїнське методоб'єднання вчителів природничих дисциплін*. Методоб'єднання є координатором методичних заходів з різними категоріями працівників освіти. В рамках методоб'єднання систематично проводиться робота з підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня, оновлення професійних знань педагогічних працівників, надається кваліфікована допомога з еколого-натуралістичної діяльності. Фаховими семінарами-практикумами в

2017 році було охоплено такі категорії педагогічних працівників: вчителі біології, хімії, географії, заступники директорів з навчально-виховної роботи, вихователі дошкільних навчальних закладів. Спільно з Київським міським педагогічним університетом ім. Б. Грінченка проведено семінари-практикуми для слухачів курсів підвищення кваліфікації: вчителів біології, початкових класів, методистів районних методоб'єднань, вихователів. Зокрема, 11 жовтня проведено авторський семінар-практикум «Дослідницько-пошукова робота у ДЗО» для вихователів дошкільних закладів освіти Оболонського району м. Києва,

-16 вересня в рамках Всеукраїнського методичного об'єднання вчителів природничих дисциплін семінар для керівників методичних об'єднань – «Практична природоохоронна робота в закладах середньої загальної освіти».

Особлива увага приділялась підвищенню професійного рівня педагогів щодо патріотичного виховання учнів, проведення дослідницької роботи, розвитку творчого потенціалу спільно з методистами Київського міського педагогічного університету ім. Б. Грінченка.

Проведені семінари-практикуми, майстер-класи, тренінги за темами:

- сучасні форми і методи патріотичного виховання;
- організація і зміст дослідницької роботи в творчих учнівських об'єднаннях;
- розвиток творчого потенціалу дітей засобами практичної роботи з природознавства;
- активізація пізнавальної та творчої діяльності учнів засобами масових заходів екологічного змісту;
- значення та місце позашкільної освіти в реалізації Концепції «Нової школи».

Усього організовано і проведено 15 методичних заходів (семінарів, практикумів, майстер-класів), якими охоплено 300 педагогів.

Науково-методична діяльність Всеукраїнського методоб'єднання сприяє формуванню готовності педагогів до впровадження результатів наукових досліджень, розвитку творчого потенціалу педагогів.

Однією з форм неперервної освіти дорослих є післядипломна освіта через **систему курсів підвищення кваліфікації**.

Проведено Всеукраїнські курси підвищення кваліфікації педагогічних кадрів закладів позашкільної освіти з використанням дистанційної форми навчання для різних категорій педагогічних працівників (ліцензія: Серія АЕ №270777, Наказ МОН України від 01.07. 2013 №2494л.).

Навчально-тематичний план розрахований на 120 годин і складається із трьох модулів, які є типовими для навчальних планів гуманітарно-соціального, професійного та діагностичного із розрахунку: очна частина складає 32 год., заочна частина – 88 год. Модель курсів за формою проведення – очно-заочна. Усього протягом року курсову перепідготовку пройшли 47 методистів, 24 заступники директорів та 30 директорів позашкільних закладів освіти з різних регіонів України. З метою організації дистанційного навчання слухачів курсів на сайті НЕНЦ створений розділ з дистанційної освіти курсів підвищення кваліфікації (відповідно до затвердженого навчально-тематичного плану курсів підвищення кваліфікації). Даний розділ включає блок теоретичного матеріалу та тестові завдання, які направлені на перевірку рівня засвоєння знань слухачами.

В рамках програми курсів за участю Державної інспекції навчальних закладів, Державної фінансової інспекції України для учасників були проведені кругли столи з актуальних проблем позашкільної освіти, а саме: «Аналіз фінансового інспектування позашкільних навчальних закладів», «Аналіз інспектування позашкільних навчальних закладів з питань організації навчально-виховної і науково-методичної роботи», «Державна політика щодо

удосконалення правової, фінансової, контрольно-ревізійної діяльності позашкільних навчальних закладів».

З метою підвищення якості науково-методичного сервісу у сфері позашкільної освіти регіонів України шляхом підготовки методистів, продовжувала роботу Всеукраїнська школа методиста позашкільного навчального закладу. Учасниками Всеукраїнської школи методиста стали педагоги із різних регіонів України.

За час навчання для слухачів було прочитано цикл лекцій з теорії та практики управління аналітико-експертною діяльністю у сфері методичної служби, проведено тренінги з таких питань: «Розробка критеріїв ефективності методичної діяльності позашкільного закладу», «Інтерпретація результатів аналітико-експертного дослідження», «Використання методів математичної статистики для обробки кількісної інформації», «Технологія прийняття рішень на основі аналітико-експертної інформації».

Результати роботи школи: розроблена модель методичних та управлінських компетенцій методиста, посадові інструкції та модель критеріїв оцінювання діяльності методичних служб у сфері позашкільної освіти.

Суть інтерактивного навчання полягає в тому, що навчальний процес відбувається за умови постійної, активної взаємодії всіх учасників. Це співнавчання (колективне, групове, навчання у співпраці), де і той хто навчає, і той, кого навчають є рівноправними, рівнозначними суб'єктами навчання. Організація інтерактивного навчання передбачає моделювання управлінських ситуацій, використання рольових ігор, спільне рішення проблеми на основі аналізу обставин ситуації. Воно ефективно сприяє формуванню навичок і вмінь, виробленню цінностей, створенню атмосфери співробітництва.

Сучасний рівень розвитку інформаційних комунікацій та комп'ютеризованої техніки дозволяє проводити інтерактивні заняття з

паралельним спілкуванням з іншими навчальними закладами та науковцями як нашої країни, так і закордонними.

Інтерактивна взаємодія виключає як домінування одного учасника навчального процесу над іншими, так і однієї думки над іншими. Під час інтерактивного навчання всі його учасники вчаться бути демократичними, критично мислити та спілкуватися з іншими людьми на засадах демократії та гуманізму.

Позитивно впливає на вдосконалення рівня розвитку умінь управлінського спілкування проведення групових та індивідуальних тренінгів (від англ. training – спеціальний тренувальний режим, тренування [12]).

Тренінг спілкування – різновид соціально-психологічних тренінгів, спрямований на придбання знань, умінь і навичок, на корекцію і формування установок, необхідних для успішного спілкування в процесі професійної діяльності [12].

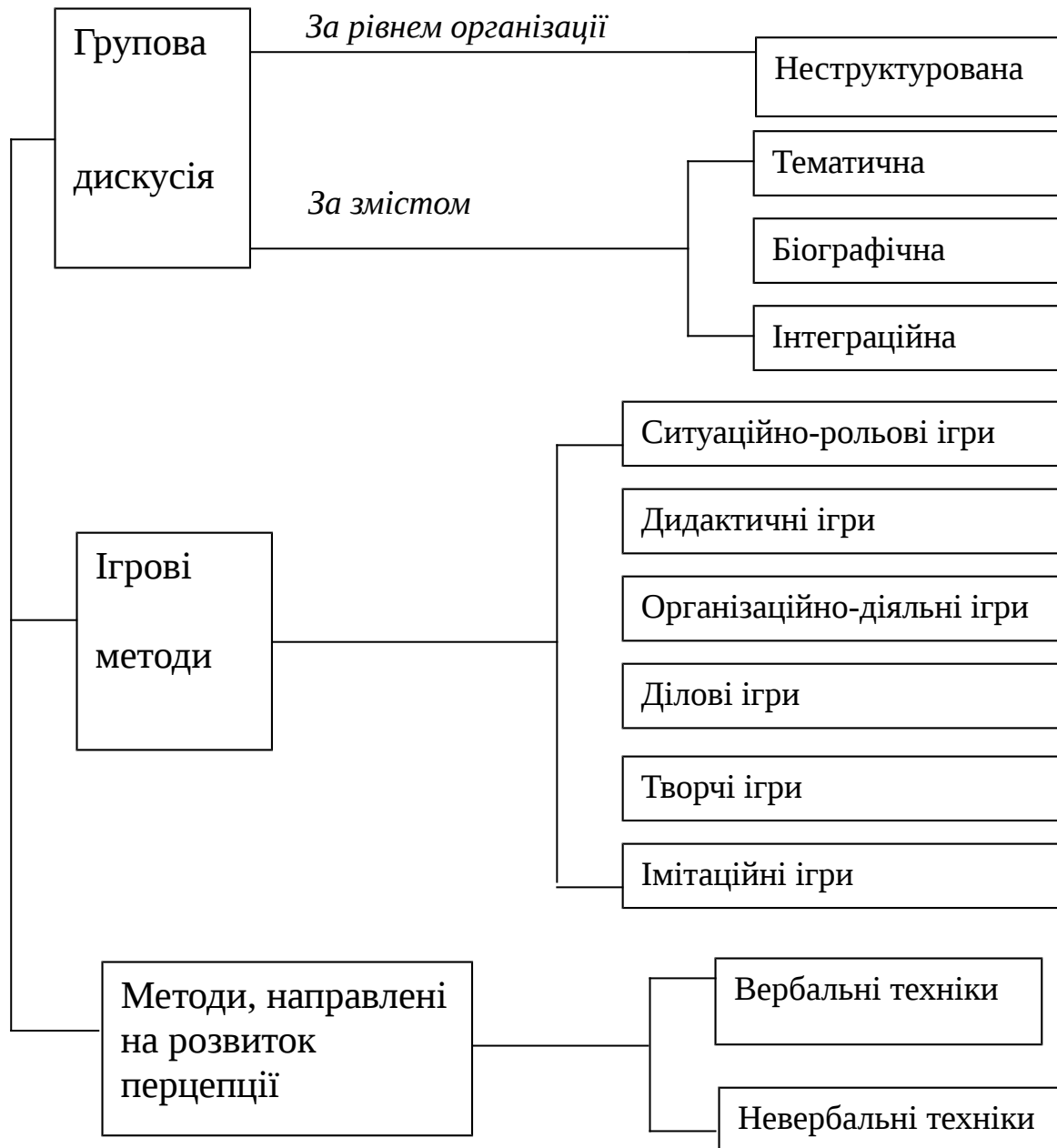
Тренінги спілкування сприяють розвитку умінь вести переговори, виступати перед великою аудиторією, проводити наради, правильно поводитися під час конфліктів, сприяють усвідомленню головної установки, що полягає в готовності орієнтуватися на іншу людину, брати до уваги інтереси партнера, що забезпечує успішність управлінського спілкування [12].

Перший крок у розв'язанні завдання вибору засобів для проведення тренінгу – це вибір методичного прийому.

Вибір методичного прийому, а також конкретного засобу в рамках цього прийому визначається такими факторами: змістом тренінгу, особливостями групи, особливостями ситуації, можливостями керівника групи [3].

У групах тренінгу спілкування на заняттях проводяться групові дискусії, рольові ігри, використовуються методи направлені на розвиток перцепції, у процесі яких використовуються ситуації, адекватні змістові основної діяльності учасників.

Тренінгові методи спілкування



При виборі методів вдосконалення рівня розвитку умінь управлінського спілкування необхідно використання особистісно орієнтований підхід та врахувати індивідуальні особливості керівників. Тобто, визначивши рівень розвитку умінь управлінського спілкування робити індивідуальний підбір форм і методів для його вдосконалення.

Успішно проводиться тренінгова діяльність в Національному еколого-натуралістичному центрі. У 2017 році продовжено співпрацю з Товариством з обмеженою відповідальністю «Соціальний консалтинг «Параграф». З 9 по 11 лютого проведено *навчальний тренінг з фандрайзингу, стратегічного та операційного планування та грантової діяльності позашкільних закладів освіти*. Учасниками заходу стали 49 педагогічних працівників із 19 регіонів України, а саме: Вінницької, Волинської, Донецької, Житомирської, Закарпатської, Запорізької, Івано-Франківської, Київської, Львівської, Одеської, Рівненської, Сумської, Тернопільської, Херсонської, Хмельницької, Черкаської, Чернівецької та Чернігівської областей та м. Києва. Навчальна програма тренінгу розрахована на 64 години, включаючи заочне консультування. Під час навчання тренери використовували сучасні інноваційні комунікаційні технології, модераторські прийоми для організації.

НЕНЦ за участю провідних фахівців в галузі з охорони праці та безпеки життєдіяльності провів *навчальний тренінг з питань організації роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності в закладах позашкільної та загальної середньої освіти*.

Тренінг проводився з метою надання, оновлення та вдосконалення знань і вмінь, необхідних для ефективного вирішення завдань з питань охорони праці під час професійної діяльності посадових осіб та фахівців навчальних закладів.

Під час навчання слухачі отримали інформацію про:

- закони й нормативно-правові акти, що регулюють порядок і організацію охорони праці та безпечної експлуатації машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки;
- основні положення щодо управління охороною праці;
- порядок проведення навчання та перевірки знань з питань охорони праці;
- основні вимоги гігієни праці.

Автор тренінгової програми: Грімович Юрій Васильович, технічний експерт з промислової безпеки, керівник відділу ТОВ «НВЦ «Професійна безпека».

Після завершення тренінгу всі учасники отримали сертифікат встановленого зразка.

Екологічні тренінги з моніторингу навколишнього природного середовища.

Проведено цикл екологічних тренінгів з моніторингу навколишнього природного середовища для педагогів закладів позашкільної і загальної середньої освіти. Вдруге підготовлено лігу тренерів з екологічної освіти та виховання.

14-17 березня Національним еколого-натуралістичним центром учнівської молоді спільно з Інститутом гідробіології НАН України, Інститутом зоології ім. І. І. Шмальгаузена НАН України, Інститутом ботаніки ім. М. Г. Холодного НАН України проведені екологічні тренінги: «Моніторингові дослідження стану природних вод» та «Моніторингові дослідження біорізноманіття».

Під час тренінгів розглянуті сучасні методики оцінки якості природних вод із застосуванням фізико-хімічних методів, біотестування, біоіндексації і біомоніторингу та сучасні методики дослідження флори і фауни.

З учасниками тренінгу «Моніторингові дослідження стану природних вод» були проведені практичні заняття в аквакомплексі Інституту гідробіології НАН України, де вони ознайомились з тест-об'єктами та методами їх культивування, з методиками визначення хімічного складу води поверхневих водних об'єктів, методами відбору проб води і донних відкладів, відбору і лабораторного опрацювання проб фітопланктону та фітомікробентосу. Педагоги провели лабораторні дослідження макробезхребетних та дослідження макролітів, визначали рН води, вміст розчиненого кисню, мінералізацію,

концентрацію заліза, ознайомились з основними приладами та методиками їх використання в гідробіологічних дослідженнях.

Провідні вчені Інституту зоології ім. І. І. Шмальгаузена НАН України для учасників тренінгу «Моніторингові дослідження біорізноманіття» провели заняття за темами:

- Мурашки як об'єкт моніторингу стану екосистем
- Перетинчастокрилі комахи-запилювачі, визначення різноманіття видів, методики обліку, приваблювання та охорона.
- Метелики України: різноманіття видів, охорона, господарське значення та методики обліку.
- Вивчення різноманіття орнітофауни. Методики обліку птахів та їх охорона.

Вчені надали консультації учасникам еколого-натуралістичного походу «Біоцит» щодо проведення операцій «Мурашка», «Джміль», «Махаон».

Ботанічна частина тренінгу «Моніторингові дослідження біорізноманіття» була представлена темами:

1. Методи дослідження грибів-макроміцетів.
2. Ліхеноіндикація.
3. Флуоресценція хлорофілу як основа сучасних методів визначення фізіологічного стану рослин.
4. Паперова хроматографія для визначення пігментного складу листків.
5. Значення пластичності у адаптації дикорослих рослин до мінливого середовища.

Учасникам тренінгу була проведена екскурсія до Національного гербарію України. Для проведення в регіонах із школярами досліджень біологічного

різноманіття рослинного і тваринного світу педагоги отримали означені методики в електронному вигляді.

Школа тренерів патріотичного виховання

Цьогоріч вперше НЕНЦ та Інститут проблем виховання НАПН України спільно із Крижопільським районним Будинком школярів Вінницької області з 25 по 27 квітня провели Школу для тренерів патріотичного виховання. Участь в роботі заходу взяли 26 тренерів з патріотичного виховання, які пройшли навчання на базі НЕНЦ за програмою тренінгу «З Україною в серці» протягом 2016 року, а це педагогічні працівники закладів загальної середньої та позашкільної освіти із різних регіонів України.

Успішному початку роботи Школи сприяло знайомство з роботою органів місцевої влади щодо підтримки та розвитку патріотичного виховання молоді. З метою виховання в учнівської молоді патріотизму, любові до України, поваги до народних звичаїв і традицій, національних цінностей українського народу та формування здорового способу життя у районі прийнято районну цільову соціальну програму розвитку позашкільної освіти Крижопільського району на 2015 – 2020 роки. Саме в районі вперше в Україні створено Центр національно-патріотичного виховання дітей та молоді при Будинку школяра із введенням двох ставок керівників гуртків. Робота Центру стала показовою для аналогічних структур в Україні.

ВИСНОВКИ

Результати теоретичного дослідження наукової літератури показали, що в останні роки різко зростає загальний інтерес до проблеми управління та її комунікативної сторони зокрема. Все більше уваги приділяється проблемам взаємовідносин в колективі, питанням спілкування між людьми та бар'єрам, що перешкоджають оптимальному взаєморозумінню.

Ми вважаємо, що рівень розвитку умінь управлінського спілкування керівників освітніх закладів не є однаковим. Більшість керівників потребують його вдосконалення.

Таким чином, з метою підвищення цих рівнів необхідно дотримуватися комплексу таких умов:

- використання особистісно орієнтованого підходу та врахування індивідуальних особливостей керівників при визначенні рівня розвитку умінь управлінського спілкування. Тобто, визначивши рівень розвитку умінь управлінського спілкування робити індивідуальний підбір форм і методів для його вдосконалення;
- усвідомлення керівниками моделі управлінського спілкування;
- усвідомлення зв'язків об'єкта та суб'єкта у процесі управлінського спілкування;
- встановлення залежності функцій комунікативного процесу та розкрити багатогранність цього явища;
- організація дистанційного та інтерактивного навчання;
- проведення групових та індивідуальних тренінгів;
- ефективне навчання на курсах підвищення кваліфікації керівників освітніх закладів;
- організація практичних семінарів та науково-практичних конференцій з даної проблеми;

- проведення науково - дослідницьких та експериментальних семінарів-практикумів з вивчення управлінського спілкування.

Запропоновані умови підвищення рівня комунікативної компетентності сучасного керівника освітнього закладу можуть бути використані на курсах підвищення кваліфікації з керівниками освітніх закладів для удосконалення їх управлінської діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

6. *Арсентьєва Г.О.* Спілкування як сумісна діяльність людей: соціально-філософський аналіз: Автореф.дис. – Запоріжжя, 2001.
7. *Волобуєва Т.Б.* Самоосвітня діяльність керівника. – Х.: Вид.група «Основа», 2005. – 96 с.
8. *Гончаренко Т.* Тренінги спілкування. – К.: Ред.загальнопед.газети, 2004. – 120 с.
9. *Даниленко Л.І.* Підготовка керівника середнього закладу освіти: Навчальний посібник. – К.: Міленіум, 2004. – 272 с.
10. *Данченко Г.В.* Психологічні детермінанти розвитку комунікативної компетентності менеджера освіти шкільного рівня: Автореф. Дис. – К., 2002.
11. *Єльнікова Г.В.* Управлінська компетентність. – К.: Ред.загальнопед.газети, 2005. – 128 с.
12. *Збірник наукових праць Південноукраїнського державного педагогічного університету ім.К.Д.Ушинського, Випуск 10. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Пріоритетні напрямки розвитку професійної освіти».* – Одеса: ПДПУ ім.К.Д.Ушинського, 2002.
13. *Коцинець О.Ю.* Соціально-психологічні особливості управлінської діяльності керівника закладу освіти. Автореф. Дис.– К., 2001.
14. *Освітній дайджест.* - 2005.- № 1-2.
15. *Семенова М.А., Меняйленко О.С. та ін.* Дистанційні курси підвищення кваліфікації вчителів. – Луганськ: Луганський науково-педагогічний університет ім.Т.Шевченка, 2003. – 23 с.
16. *Словник української мови: В 4 т. / За ред. М.Л. Мандрика.* – К.: Наукова думка, 1973. – Т.4. – 840 с.
17. *Шапар В.Б.* Психологічний тлумачний словник. – Харків: Прапор, 2004. – 640 с.