



ПРОСТРАНСТВО
ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ОТКРЫТИЙ
ИДЕИ



Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области
дополнительного профессионального образования
«Тюменский областной государственный институт развития регионального образования»
(ТОГИРРО)

Кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров

«SOFT SKILLS»: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

(в структурно-логических рисунках, схемах и таблицах)

Методические рекомендации для управленческих кадров
(руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей,
руководителей филиалов, кадрового резерва)



Тюмень 2025

УДК: 371.644
ББК: 74.5
И 143

Методические рекомендации Ивановой Т.А. «SOFT SKILLS»: управленческие коммуникации в образовательной организации (в структурно-логических рисунках, схемах и таблицах) (для управленческих кадров - руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва)» одобрены на заседании кафедры подготовки и сопровождения управленческих кадров ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО» (протокол № 5 от 22 сентября 2025 г.), рекомендованы к опубликованию.

Иванова Т.А. «SOFT SKILLS»: управленческие коммуникации в образовательной организации (в структурно-логических рисунках, схемах и таблицах). Методические рекомендации для управленческих кадров (руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва). – Тюмень: ТОГИРРО, кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров, 2025. – 66 с.

Методические рекомендации «SOFT SKILLS»: управленческие коммуникации в образовательной организации (в структурно-логических рисунках, схемах и таблицах) (для управленческих кадров - руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва)» рекомендованы для педагогических работников и управленческих кадров Тюменской области, руководителей (директорам) образовательных организаций всех уровней образования (дошкольное, основное среднее, среднее профессиональное), а также муниципальных органов управления образованием (методистам и специалистам муниципальных районов), членам регионального методического актива по вопросам организации профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров в образовательной организации, и, составлены для эффективного изучения материала в рамках программы «Компетенции современного руководителя образовательной организации: профессиональные и надпрофессиональные».

Особенностью методических рекомендаций состоит в том, что рассматривается не только раскрываются основные понятия и ключевые проблемы управленческих коммуникации в организации, помогает овладеть основными практическими навыками в этой области и сформировать профессиональное мышление, необходимое управленческим кадрам в системе образования для эффективной работы, включая подготовку ко Всероссийскому профессиональному конкурсу «Директор года России».

В методических рекомендациях представлено 13 таблиц, 31 рисунок, позволяющие получить обобщенную и структурированную информацию об управленческой компетенции - «SOFT SKILLS»: управленческие коммуникации в образовательной организации.

Автор:

Иванова Татьяна Алексеевна, к.с.н., доцент, старший методист кафедры подготовки и сопровождения управленческих кадров ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

Рецензенты:

Куприна Лидия Ефимовна, кандидат педагогических наук, доцент, Тюменского государственного университета (г. Тюмень)

Фомичев Игорь Юрьевич, доктор социологических наук, профессор, Тюменского нефтегазового университета (г. Тюмень)

© ТОГИРРО, 2025
© Иванова Т.А., 2025

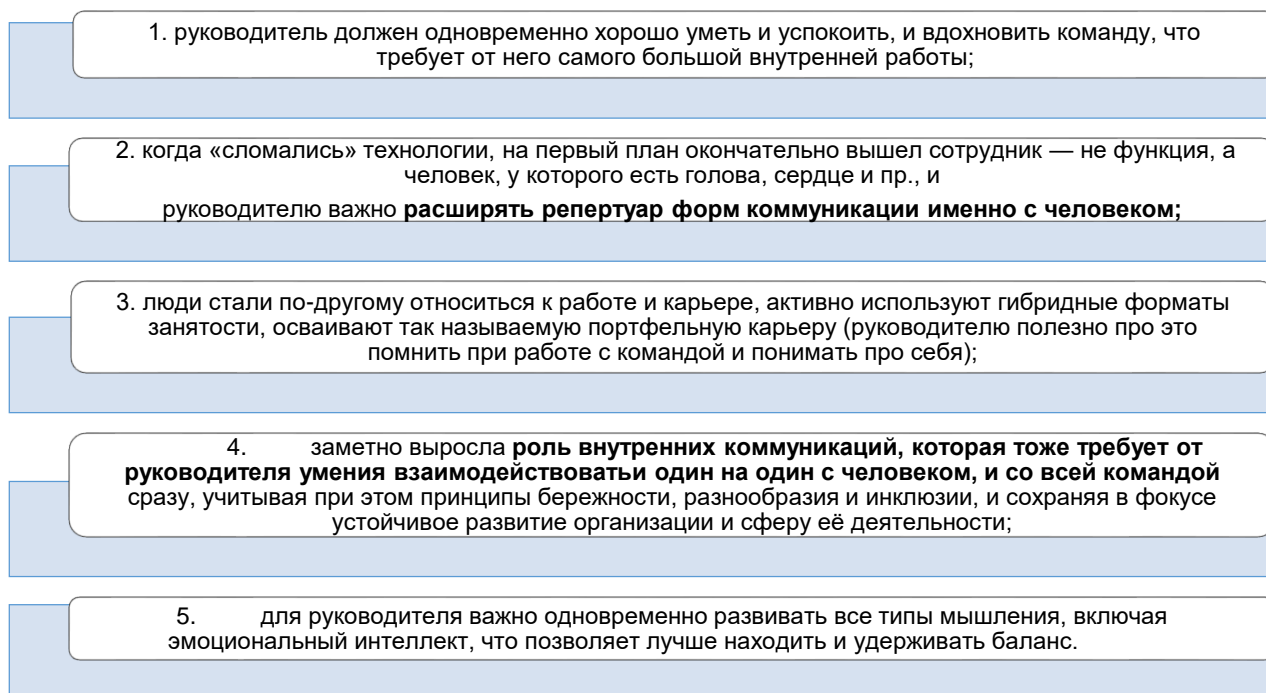


Рисунок 1. – Современные тренды трансформации внешней среды являющиеся существенными факторами для определения подходов к менеджменту².

Следовательно, возникает необходимость в совершенствовании **управленческих компетенций - «SOFT SKILLS» управленческих коммуникации**, и, в представленных методических рекомендациях рассматривается информация в рисунках и таблицах: структурное и системное описание управленческих коммуникаций для - руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва. Отметим, что методические рекомендации могут использоваться при подготовке к Всероссийскому профессиональному конкурсу «Директор года России», где участвуют руководители (директора) общеобразовательных организаций (далее ООО).

Ранее автором были рассмотрены и представлены методические рекомендации для педагогов:

«Коммуникации педагога – структура и приёмы». Методические рекомендации для дополнительной профессиональной программы повышения квалификации (модуль «эксклюзивной» программы развития soft-компетенций) ³

«Коммуникации современного педагога: стили и модели общения в образовательном процессе» для участников (слушателей) дополнительной

²Моисеева И., генеральный директор D-Group.Social и Development Group, специалист по обучению и развитию взрослых людей, руководитель-практик, разработчик, методолог и тренер-фасилитатор комплексных программ обучения и развития руководителей организаций и лидеров функциональных и кросс-функциональных команд, бизнеса, органов власти.- М.- 2024.

³ Иванычева Т.А. Коммуникации педагога – структура и приёмы. Методические рекомендации для для дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ЖИЗНИ ПЕДАГОГА» (модуль «эксклюзивной» программы развития soft компетенций). Тюмень: Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников. Тюменский областной государственный институт развития регионального образования, 2019. – 21 с. – [электронный ресурс]. - Режим доступа: URL:https://togirro.ru/assets/files/2023/cnppm/2019_ivanycheva_ta_kommunikacii_pedagoga.pdf (дата обращения 28.08.2024)

профессиональной квалификации «Эффективные коммуникации в жизни педагога. Модуль «эксклюзивной» программы развития soft-компетенций) ⁴.

Совершенствование компетенций управленческих кадров, на наш взгляд, возможен на основе компетентностного подхода⁵ с выходом на модельный формат развития компетенций на основе «Модели управленческой готовности «Лидер, Менеджер, Эксперт»: Модель «9К», и, считаем, что это выступает сегодня основой управления в образовательных организациях, а, в настоящее время возникает необходимость ориентироваться на конвергентный подход в образовании, с учётом требований Всероссийских конкурсов профессионального мастерства «Директор года России», «Флагманы образования». Кроме этого, в представленных методических рекомендациях учтён подход развития компетенций в рамках профессионального конкурса «Флагманы образования».

Следовательно, когнитивно-креативную конвергенцию (понимая её в сближении творческих и когнитивных технологий) при подготовке управленческих кадров для профессиональной деятельности можно представить следующей моделью, рассматривая совершенствование ролей (лидерских, менеджерских, экспертных) по направлению «Soft Skills» (см. ниже таблица 1):

Таблица 1. - Конвергентная модель развития управленческих компетенций руководящих кадров системы образования Тюменской области [составлено автором]

Модель управленческой готовности «Лидер, Менеджер, Эксперт» Модель «9К» ⁶			Определение по Модели управленческой готовности «Лидер, Менеджер, Эксперт» Модель «9К»		СТРУКТУРА МОДЕЛИ развития управленческих компетенций на основе конвергентного подхода в образовании, с учётом развития «Hard Skills» + «Soft Skills» (2024-2025 гг)	
Управленческая готовность	Управленческие роли: А,Б,В:	А. лидерская	1.Лидерство	Способность «заражать» своим видением, ставить амбициозные цели и вести за собой для их достижения, развивая и поддерживая энергетический потенциал своих последователей	«Hard Skills» Целеполагание <i>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ: позиция, установка, ориентация.</i>	Умение осознанно ставить цели и планировать их достижение. Навык, который позволяет осознанно выбирать цели и продумывать понятный путь их достижения ⁷ .
			2.Настойчивость и целеустремленность	Способность преодолевать препятствия и сопротивление на пути достижения целей в профессиональной и	«Soft Skills»	Поведение ... сотрудников организации в типовых ситуациях, связанных с работой. ⁹ Организационное поведение это систематический анализ поведения личностей, групп с целью понимания, объяснение причин поступков людей,

⁴ Иванычева Т.А. Коммуникации современного педагога: стили и модели общения в образовательном процессе. Методические рекомендации для дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ЖИЗНИ ПЕДАГОГА» (Модуль «эксклюзивной» программы развития soft-компетенций) Тюмень: Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников. Тюменский областной государственный институт развития регионального образования, 2020. - 25 с. – [электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: https://tojiro.ru/assets/files/2023/cnppm/2020_ivanycheva_ta_communkacii_pedagoga.pdf (дата обращения 28.08.2024)

⁵ Иванычева Т.А. Формирование компетентностного стиля управления на основе освоения технологии управления организационными изменениями в сфере образования // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 2-2. – С. 153-154. Режим доступа: URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=5038> (дата обращения: 05.09.2024).

⁶ Переверзина О.Ю., Рожок А.В., Татаринова Л.Н., Чирковская Е.Г., Шебураков И.Б./под общей редакцией И.Б. Шебуракова. Модель ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения. – Москва, 2023. – 76 с.

⁷. Целеполагание. – [электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: https://secrets.tinkoff.ru/lifestyle/celepolaganie-kak-pravilno-opredelit-napravlenie-zhizni/?ysclid=lygvmlq1hs796779211&internal_source=copypaste © Бизнес-секреты. (дата обращения: 16.07.2024).

⁹ Бас В.Н. Управление организационным поведением // НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК МГТУ ГА. -2009.-№ 146 С.41-49 серия Менеджмент, экономика, финансы. – [электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <file:///C:/Users/ivanycheva-ta/Downloads/upravlenie-organizatsionnym-povedeniem.pdf> . (дата обращения: 16.07.2024).

		Б. менеджерская		управленческой деятельности	Управление организационным поведением ⁸	работающих в организации; прогнозирования и улучшения показателей их работы, а также - набор инструментария, позволяющих – понимать, анализировать и описывать поведение; управленческим кадрам – улучшать, расширять или изменять типы поведения сотрудников в образовательной организации.
			3. Коммуникация и влияние	Способность к конструктивному взаимодействию ; владение умениями и навыками эффективных коммуникаций ; способность приходить к взаимовыгодному решению.	«Soft Skills» Управленческие коммуникации: стили, модели, барьеры ¹⁰	«общение, вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи»¹¹ . Целостный комплекс информационных связей, взаимодействий между субъектами управления внутри фирмы (по горизонтали и по вертикали), а также с окружающей средой. ¹²
			4. Управленческая компетентность	Способность эффективно реализовывать функции управления и эффективно управлять процессами и людьми	«Hard Skills» «5У» (функциональные области управления)	Совокупность всех тех видов деятельности, которые выполняются в организации для достижения целей организации (управление кадрами, информацией, процессами и ресурсами, результатами).
			5. Готовность к командной работе	Ориентация на командное взаимодействие; владение навыками командного решения задач, принятия командных решений	«Soft Skills» Командное взаимодействие Проектный подход в образовании: управленческий аспект¹³	Объединенная группа людей с делегированием полномочий, члены которой образуют полноценную команду для достижения организационных целей. ¹⁴
			6. Управление собой	Способность к эффективной самоорганизации и управление своими состояниями в условиях длительных эмоциональных и физических нагрузок без потери продуктивности.	«Soft Skills» Эмоциональный интеллект	Совокупность способностей человека, которые помогают ему обрабатывать эмоциональную информацию, включает способности: восприятие, использование эмоций в когнитивной деятельности, понимание и управление эмоциями.
			7. Комплексность и масштабность мышления	Способность видеть и системно анализировать ситуации не только с позиций занимаемой должности, но и в более широком	«Soft Skills» Управление клиентоориентированностью	Клиентоориентированный подход к управлению - удержание в центре внимания на всем протяжении взаимодействия с образовательной организацией, привлечения различных видов коммуникаций, сопровождения и поддержки в процессе обучения. ¹⁶
		В. экспертная				

⁸ Иванычева Т.А. «SOFT SKILLS»: управление организационным поведением в образовательной организации (в структурно-логических рисунках, схемах и таблицах). Методические рекомендации для управленческих кадров (руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва). – Тюмень: ТОГИРРО, кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров, 2024. – 49 с. – [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: nds2o4ger0dektv0in1muzpt1hpge0dm.pdf (дата обращения: 22.09.2025)

¹⁰ Барьеры на пути управленческой коммуникации. – [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.cdef11cf-668f7547-9dc22b88-74722d776562/https://www.edureka.co/blog/managerial-communication (дата обращения: 16.07.2024).

¹¹ Булков А.А. Теоретический анализ сущности и содержания управленческого общения// Вестник МФЮА № 2/2012 . – [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <file:///C:/Users/ivanycheva-ta/Downloads/teoreticheskiy-analiz-suschnosti-i-soderzhaniya-upravlencheskogo-obscheniya.pdf> (дата обращения: 16.07.2024).

¹² Студворк. – [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://studwork.ru/spravochnik/management/sushchnost-i-znachenie-upravlencheskih-kommunikaciy> (дата обращения: 16.07.2024).

¹³ Захаров А.В. Проектный подход в образовании: управленческий аспект. 2025 - Режим доступа: URL: Пособие_Захаров.docx - Google Документы (дата обращения: 22.09.2025)

¹⁴ Осмоловская А. С. Формирование и развитие управленческих команд. // Бизнес-образование в экономике знаний. - 2019. – 1. С. 57-62. . – [электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <file:///C:/Users/ivanycheva-ta/Downloads/formirovanie-i-razvitiye-upravlencheskih-komand.pdf> (дата обращения: 16.07.2024).

¹⁶ Неретина Е.А., Соловьев Т.Г. Предпосылки формирования клиентоориентированного подхода к управлению взаимоотношениями с потребителями образовательных услуг высшего учебного заведения // Общественные науки. Экономика. - 2011. - № 2 (18)

Коммуникативная компетентность²² входит в структуру профессионального мастерства руководителей образовательной организации –

- ✚ качество действий руководителя ОО, обеспечивающих эффективное конструирование прямой и обратной связи с другим человеком;
- ✚ установление контакта с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, родителями (лицами их замещающими), коллегами по работе;
- ✚ умение вырабатывать стратегию, тактику и технику взаимодействий с людьми, организовывать их совместную деятельность для достижения социально значимых целей;
- ✚ умение аргументировать свою позицию;
- ✚ владение ораторским искусством, грамотностью устной и письменной речи, публичным представлением результатов своей работы, отбором адекватных форм и методов презентации.²³

Умение организовать людей для реализации целей организации связано со способностью придавать определенный смысл их деятельности, а задание смысла возможно только через коммуникацию. Поддерживаем подход Фатхутдиновой А.З., что схема управления деятельностью принимает вид: «Управление деятельностью – управление смыслами – управление коммуникацией»²⁴: «менеджер побуждает, направляет и организует людей на выполнение заданий, Его единственным инструментом является письменное или устное слово либо язык цифр. Независимо от того, с чем связана работа менеджера..., эффективность зависит от его способности слушать и читать, от его способности говорить и писать. Ему нужно искусство доводить свои мысли до сознания других людей»²⁵: подчёркивается значимость умения правильно донести информацию до подчиненных.

Другой аспект — способность к организации взаимодействия, выделяет Якокка Ли: «если он (руководитель) не способен правильно строить отношения с себе подобными, то какой от него прок компании? Его единственное назначение в качестве руководителя — это побуждать к деятельности других людей, если он не умеет этого делать, он, следовательно, не на своем месте»²⁶.

В классическом варианте коммуникацию (от лат. communicatio – сообщение, передача) рассматривают как общение, обмен мыслями, сведениями, идеями и т. д., передачу того или иного содержания от одного сознания, коллективного или индивидуального, к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях.²⁷

В настоящее время нет единого понимания сущностных характеристик коммуникации, т.к. существуют десятки научных определений, в рамках которых трактовки варьируются в зависимости от решаемых в каждой научно-прикладной ситуации задач. Универсальное определение: «коммуникация – процесс передачи сообщения, включающий шесть элементов: источник, сообщение, канал коммуникации, получатель, а также процессы кодирования и декодирования» относится в большей степени к области информатики, управления, широко используется и в других науках²⁸.

²² Андреева Г.М. Социальная психология. — М., 2000.

²³ Новиков В.С. Управленческое общение (коммуникативная компетентность руководителей образовательных учреждений). Учебно-методическое пособие. : М. - 2012. - С.3 <https://infourok.ru/material.html?mid=78653&ysclid=m0ga8mgllrg540511045>

²⁴ Фатхутдинова А.З. Коммуникации в управлении. учебное пособие. Новосибирск, 2008. – 140 с.- С.40

²⁵ Peter F. Drucker. The practice of management.— N.Y. 1959 P. 346

²⁶ Якокка Ли. Карьера менеджера. Пер. с англ. — М., 1991 С. 83

²⁷ Ефимочкина Н.Б. КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ // Вестник университета. - 2018. №10. -С.15-22. С.15.

²⁸ Электронное правосудие. Электронный документооборот. Научно-практическое пособие. Под общей ред. Чучи С. Ю. М.: Проспект, 2017. – 160 с.; С.102.

В теории управления коммуникация позиционируется как некий процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности, включающий обмен информацией и выработку единой стратегии взаимодействия, взаимным восприятием и попытками влияния друг на друга.

Выделяют «организационную коммуникацию – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации, передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам, и институтам за её пределами»²⁹. В сфере организационной коммуникации позволяют выделить следующие подходы к определению понятия «организационная коммуникация» (см. рисунок 2):

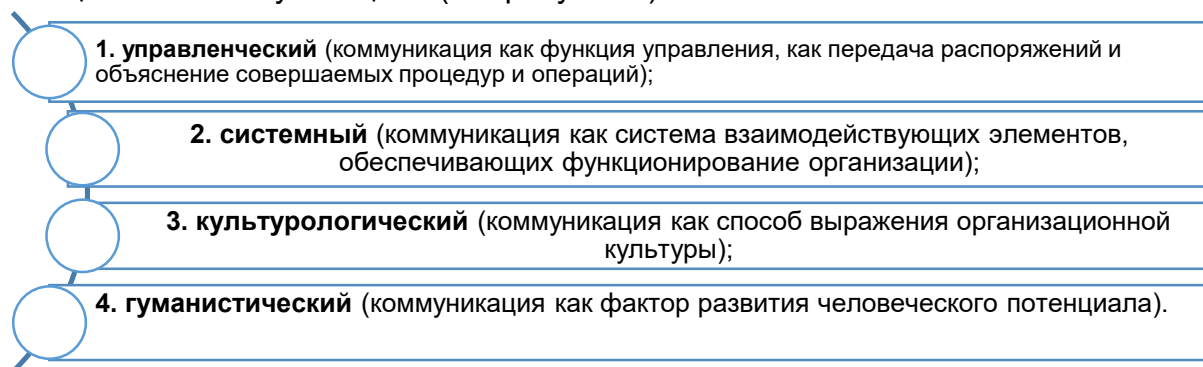


Рисунок 2. – Этапы самосовершенствования управленческих коммуникаций руководителей образовательных организаций (управленческих кадров)» [составлено автором по Говикову В.С., 2012].

Автор поддерживает взгляд Морозовой Н.А., наиболее приемлемым в современных условиях является социолого-управленческий подход³⁰.

Понятие «коммуникация» не сразу обрело свое социальное звучание и на протяжении многих лет воспринималось и трактовалось исключительно в философском, психологическом, бихевиорическом, лингвистическом ключе, а также являлась предметом рассмотрения и других наук [Шарков]. Социальность коммуникации стала осознаваться учёными начиная с последней трети XX века и в этой связи появился целый ряд работ зарубежных ученых [Carey; Luhmann].³¹

Исследования в области теории коммуникации систематизированы Р. Крейгом в рамках семи основных традиций, рассматривающих коммуникацию как предмет научного анализа: риторической, феноменологической, семиотической, кибернетической, социокультурной, социально-психологической и критической³² (см. таблица 2):

Таблица 2. – Основные традиции, рассматривающая коммуникацию как предмет научного анализа [составлено автором по Андрияновой Т.В., Зорковой В.А.]

Название подхода	Сущность	Краткая характеристика	Проблемы
------------------	----------	------------------------	----------

²⁹ Мумладзе Р.Г. Социология управления и управленческой деятельности: учебник для бакалавров / Р. Г. Мумладзе, И. Д. Афонин, А. И. Афонин, В. А. Смирнов. М.: Изд-во «Русайнс», 2015, 420 с. – С. 21

³⁰ Морозова Н.А. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ// ВЕСТНИК ВГУ. СЕРИЯ: ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ. 2010. № 2. – С. 173-181.

³¹ Андриянова Т. В. Коммуникационная теория Р. Крейга: дискурсивные практики и тенденции взаимодействия в управлении субъектом // Коммуникология. 2019. Том 7. № 2. С. 18

³² Зоркова В. А. Эффективные коммуникации в организации: учебное пособие / Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС. - Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2021.- 49 с.

Риторическая традиция	<p>определяет возможности анализа коммуникации с точки зрения дискурса, практического искусства речи.</p> <p>В современной теории коммуникации риторическая традиция исследует языковую грамоту, правила построения речи, основы аргументации, приемы воздействия на аудиторию как условия эффективной коммуникации.</p>	<p>Данная традиция сложилась исторически первой, ее истоки лежат в трудах древнегреческих философов-софистов, предметом изучения и практикой использования которых являлось искусство красноречия.</p>	<p>При этом проблемы коммуникации интерпретируются в рамках способности коммуникатора разрешать социальные противоречия посредством умелого речевого воздействия на убеждения слушателей</p>
Семиотическая традиция	<p>понимает коммуникацию как социальное взаимодействие, опосредованное знаками.</p> <p>В теории коммуникации семиотический подход является одним из ведущих, в основе его разработки лежит «семиотика» – научное знание о формах, происхождении знаков и законах функционирования знаковых систем.</p>	<p>Согласно данной традиции, коммуникация осуществляется в процессе интерпретации значений сообщений, передаваемых в знаковой форме. Точность понимания коммуникатора и реципиента определяется возможностями кодирования и декодирования, презентации и репрезентации значений, которые зависят от двух ключевых оснований: наличия общей языковой, знаковой системы, также интерпретационного потенциала участников.</p>	<p>Проблемы коммуникации, в рамках семиотической парадигмы, рассматриваются в русле непонимания предписанных знакам значений, а также возникновения новых значений в процессе декодирования полученных сообщений</p>
Феноменологическая традиция	<p>трактует коммуникацию как проживание опыта «другого».</p>	<p>Согласно данному подходу, аутентичная коммуникация осуществляется только в ситуации доверительного взаимодействия субъектов, взаимное восприятие и понимание которых происходит на дорефлексивном уровне. Осуществление данного процесса возможно в форме прямого, неопосредованного контакта, в ходе установления которого формируется ощущение «другого» как имеющего сходства и различия.</p>	<p>Однако стремление участников к достижению субъективных целей подрывает основы формирования истинного диалога, именно поэтому главной проблемой коммуникативного процесса, согласно феноменологической традиции, выступает необходимостью формирования доверительных отношений между сторонами взаимодействия.</p>
Кибернетическая традиция	<p>рассматривает коммуникацию как процесс обработки информации.</p> <p>Кибернетический подход обладает исследовательским потенциалом управления процессом коммуникации в сложно организованных социальных системах, выявляя различия источника и получателя, специфику каналов взаимодействия, причины информационных потерь, сбоев в процессе обработки полученных данных</p>	<p>Данная традиция лежит в основе современного понимания термина, устанавливая содержательную взаимосвязь коммуникации с принципами и методами информационного обмена...</p>	<p>Основные проблемы информационного обмена кибернетическая модель анализирует в рамках воздействия комплекса информационных шумов и перегрузок, определяющих вероятностный характер осуществления коммуникации</p> <p>Выявленные проблемы актуализируют возможности применения технологий контроля, механизмов 10 передачи и получения обратной связи, позволяющих рассматривать коммуникацию как нелинейный процесс</p>
Социально-психологическая традиция	<p>интерпретирует коммуникацию как взаимодействие/взаимовлияние субъектов, результатом которого является совокупность поведенческих, эмоциональных или когнитивных эффектов.</p>	<p>В качестве предмета научного анализа в рамках данного подхода рассматривается комплекс психологических факторов, детерминирующих коммуникативный процесс. Установки, стереотипы, комплексы могут иметь как личный, так и групповой или массовый характер проявления, трансформируясь в ходе социального взаимодействия.</p>	<p>Трансформация факторов воздействия осуществляется в результате социально-психологического изменения участников (как самостоятельный процесс развития), а также в результате действия социальных институтов (например, института СМИ) и других субъектов-участников, что позволяет рассматривать коммуникацию как управляемый процесс взаимодействия, результаты которого возможно предопределить и</p>

			контролировать. Важной характеристикой данного подхода является широкая доказательная база, отражающая результаты эмпирических данных психологических исследований.
Социокультурная традиция	<p>определяет коммуникацию с точки зрения функционального значения в процессе воспроизводства социального порядка.</p> <p>Согласно социокультурному подходу, коммуникации обладают символической природой, способной поддерживать, восстанавливать и трансформировать социальную реальность.</p>	<p>Совокупность социальных норм и правил обуславливает возможность формирования общественных отношений, общностей, а также общества, в целом. Индивиды усваивают нормы и правила в результате социализации, воспроизводят их в ходе взаимодействия. Указанные процессы реализуются в коммуникативных практиках. Социальные изменения возможны в результате проявления свойств индивидуальности, креативности и стохастичности коммуникативного процесса на микроуровне межличностного взаимодействия, практика которого способна осуществить корректировку ценностей при переходе на макроуровень.</p>	<p>Проблемы коммуникации в рамках социокультурной парадигмы рассматриваются в фокусе пространства (культурного разнообразия современного мира) и времени (социокультурных изменений), которые усложняют взаимодействие ввиду слабой сформированности/отсутствия общих социальных моделей: непонимания ценностей, несогласованности интересов, дефицита общих ритуалов и правил. Данные факторы в совокупности не позволяют сформировать систему взаимных ожиданий участников в процессе коммуникации</p>
Критическая традиция	<p>понимает коммуникативной процесс с позиции осуществления дискурсивной рефлексии.</p>	<p>Данная традиция в большей степени выступает философской концепцией, она не предлагает исчерпывающей, непротиворечивой объяснительной модели коммуникации, а только формирует набор требований, которым должна соответствовать истинная коммуникация в процессе совершенствования общественной системы. Дискурсивная рефлексия рассматривается в качестве основополагающего метода формирования коммуникативных практик, целью применения которого выступает поиск истинного понимания. Достижение результата в данном направлении возможно путем снятия идеологических установок, ограничений, отказа от диктатуры и доминирования во взаимодействии.</p>	<p>Проблемы коммуникации в рамках критического подхода определяются формальным согласием участников по поводу смысла передаваемой информации и искажением дискурсивной рефлексии, препятствующим полному пониманию</p>

Управление организационными коммуникациями осуществляется на следующих принципах (см. рисунок 3):

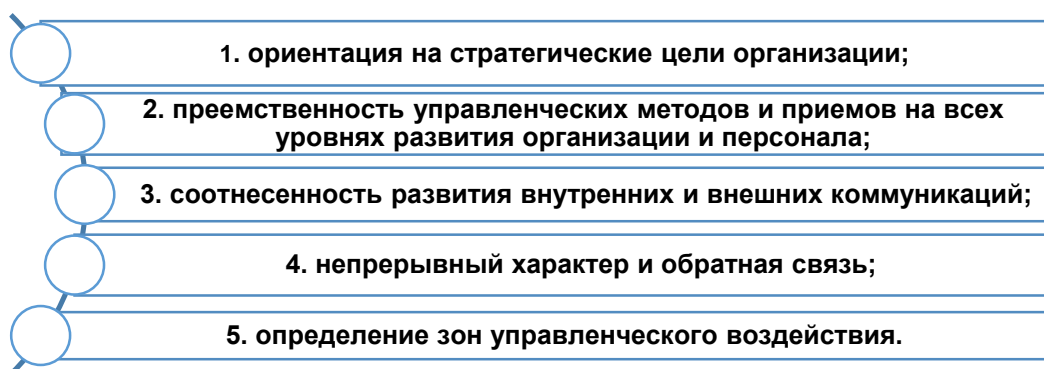


Рисунок 3. – Принципы управления организационными коммуникациями руководителей образовательных организаций (управленческих кадров) [составлено автором по Морозовой Н.А., 2010].

Традиционно управление позиционируется как *коммуникационное взаимодействие* (по большей части прямое) между управляющей системой (субъектом управления, руководством) и управляемой системой (объектом управления, подчиненными, подразделениями и т. п.³³



Составлено автором по материалам исследования

Рисунок 4. – Коммуникации на уровне управления руководителями образовательных организаций (управленческих кадров) [составлено автором по Морозовой Н.А., 2010].

В результате управленческих коммуникаций реализуется *коммуникативное взаимодействие*, осуществление которого обусловлено тесной функциональной связью сторон менеджмента, следует рассматривать как коллективное единство, а, компонент понимания — как необходимый личностный элемент коммуникативного процесса.

³³ Ефимочкина Н.Б. КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ // Вестник университета. - 2018. №10.- С.15-22. С.22

Практики выделяют четыре условные этапа самосовершенствования управленческих коммуникаций руководителей образовательных организаций (управленческих кадров) (см. рисунок 5):

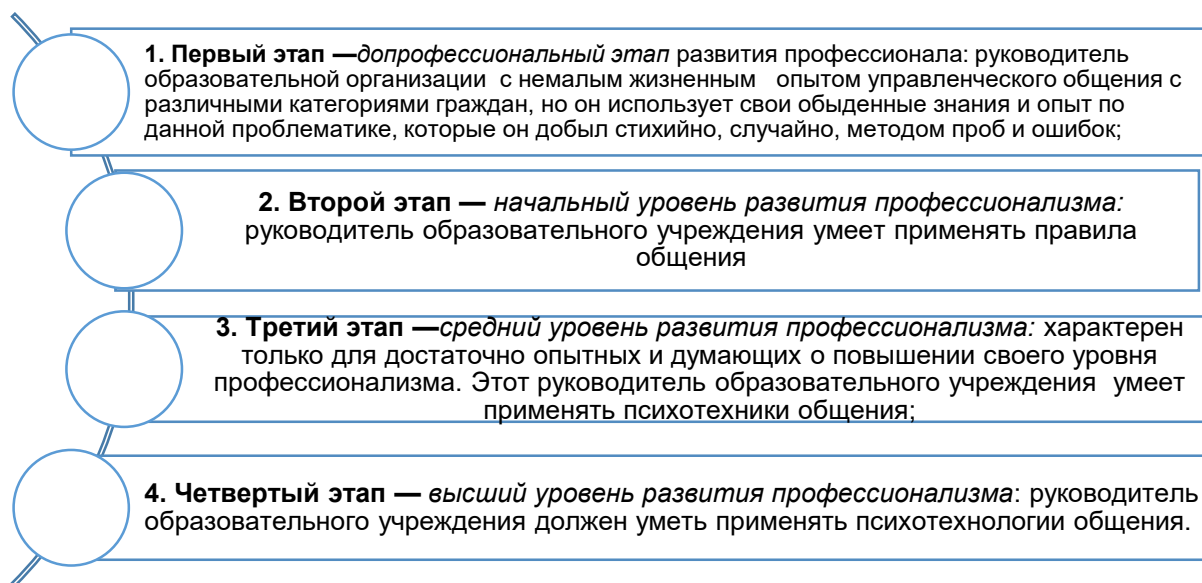


Рисунок 5. – Этапы самосовершенствования управленческих коммуникаций руководителей образовательных организаций (управленческих кадров)» [составлено автором по Новикову В.С., 2012].

Отметим, что коммуникациям направленным во внешнюю среду можно отнести: переговоры, пресс-конференции, презентации. Внутриорганизационные коммуникации происходят как по вертикали, так и по горизонтали: деловая беседа, деловое совещание, собеседование³⁴

На основании изложенных выше аспектов можно говорить о следующих путях повышения эффективности организационных управленческих коммуникаций:

- ☐ создавайте системы обратной связи;
- ☐ регулируйте информационные потоки;
- ☐ предпринимайте управленческие действия, способствующие облегчению обмена информацией по вертикали и горизонтали.
- ☐ разворачивайте системы сбора предложений;
- ☐ используйте внутриорганизационные информационные системы:
- корпоративные печатные издания, стенгазеты, стенды, Интранет и т. п.;
- ☐ применяйте достижения современных информационных технологий

Существует множество способов повышения эффективности межличностных коммуникаций. Перечислим некоторые из них:

- ✓ ☐ проясняйте свои идеи до того, как начнете их высказывать (передавать
- ✓ другим людям);
- ✓ ☐ будьте восприимчивы к возможным семантическим проблемам;
- ✓ ☐ следите за выражением своего лица, жестами, позой, интонациями;

³⁴ Легачёва А.А. Виды управленческой коммуникации // «Молодой учёный» . № 6 (65) Экономика и управление . Май, 2014 г file:///C:/Users/ivanycheva-ta/AppData/Local/Temp/e9b14212-ab67-431e-b887-ce32c4cd9183_moluch_65.zip.183/moluch_65_ch4.pdf

- ✓ ☐ выражайте открытость и готовность понимать;
- ✓ ☐ добивайтесь установления обратной связи, используя следующие приемы:
- ✓ ☐ задавайте вопросы;
- ✓ ☐ попросите собеседника пересказать ваши мысли;
- ✓ ☐ оценивайте язык поз, жестов и интонаций собеседника, которые могут указывать на замешательство и непонимание;
- ✓ ☐ контролируйте первые результаты работы;
- ✓ ☐ всегда будьте готовы ответить на вопросы³⁵

Условия эффективности педагогического общения в общем виде сформулировал А. А. Бодалёв.

Общение становится педагогически эффективным, если оно осуществляется в соответствии с единым гуманистическим принципом во всех сферах жизни воспитанника — в семье, в школе, во внешкольных учреждениях и др.

✚ Если общение сопровождается воспитанием отношения к высшей ценности.

✚ Если обеспечивается усвоение необходимых психолого-педагогических знаний, умений и навыков познания других людей и обращения с ними.

✚ Качества личности учителя, значимые для продуктивного общения.

✚ Глубокое знание психологии другого человека (его ценностей, идеалов, направленности, потребностей, интересов, уровня притязаний).

✚ Социальная установка на человека (аттракция).

✚ Безусловное принятие ребёнка — принцип предвосхищающего уважения.

✚ Развитые внимательность, наблюдательность, память, мышление, воображение.

✚ Воспитанность эмоциональной сферы: умения сопереживать и сочувствовать — готовность к эмпатии.

✚ Самопознание и самооценка: педагогическая рефлексия (способствует умению правильно настраиваться на другого человека, выбирать соответствующий способ поведения).

✚ Коммуникативные умения — умения вступать в общения, выбирать или создавать новые способы коммуникации. Владения техникой общения.

✚ Речевое развитие.

✚ Педагогическая интуиция.³⁶

В источнике³⁷ упоминаются модели управленческих коммуникаций, приводится список базовых моделей коммуникаций. Вот некоторые из них

- ✓ Модель Лассуэла.
- ✓ Модель Шеннона-Уивера.
- ✓ Модель Дефлюера.
- ✓ Модель Осгуда-Шрамма.

³⁵ <file:///C:/Users/ivanycheva-ta/Desktop/%D0%A0%D0%90%D0%91%D0%9E%D0%A7%D0%98%D0%99%20%D0%A1%D0%A2%D0%9E%D0%9B/2024%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4/%D0%B8%D1%8E%D0%BB%D1%8C%202024/%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94%20%D0%A0%D0%95%D0%9A%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%20%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%9F%D0%95%D0%A2%D0%95%D0%9D%D0%95%D0%A6%D0%98%D0%98/===%D0%A3%D0%9F%D0%A0%20%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%9C=4.18.4 %D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%208.pdf>

³⁶ Педагогическая деятельность (виды, направления, пед. общение) <https://multiurok.ru/files/pedagogicheskaja-deyatelnost-vidy-napravleniya-ped.html?ysclid=m0q9hzpt6f61985395>

³⁷

- ✓ Модель Лазарсфельда.
- ✓ Модель Романа Якобсона.

Характеристика уровней поможет руководителю сориентироваться в разнообразных партнерах и ситуациях общения, построить эффективное взаимодействие с педагогами (см. рисунок 6.).

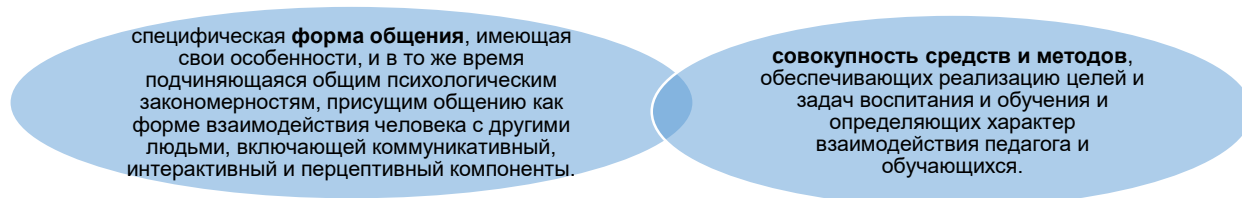


Рисунок 6. – Определение «педагогическое общение».

Оптимальное педагогическое общение зависит от руководителя как педагога, от уровня его педагогического мастерства и коммуникативной культуры. Для установления положительных взаимоотношений должен проявлять доброжелательность и уважение к каждому из участников учебного процесса, быть сопричастным к победам и поражениям, успехам и ошибкам обучаемых, сопереживать им. Процесс общения может складываться в двух крайних вариантах:

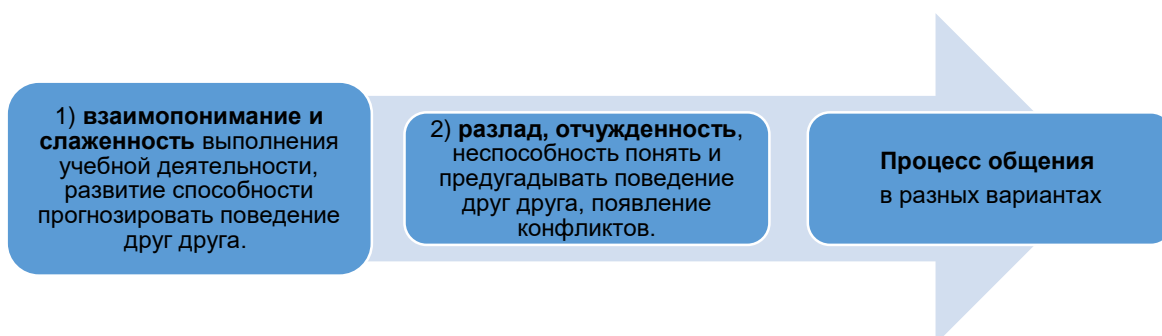


Рисунок 7. – Варианты реализации процесса общения [24].

Важную роль играют психолого-педагогическая компетентность в области психологических особенностей и закономерностей общения, взаимодействия.

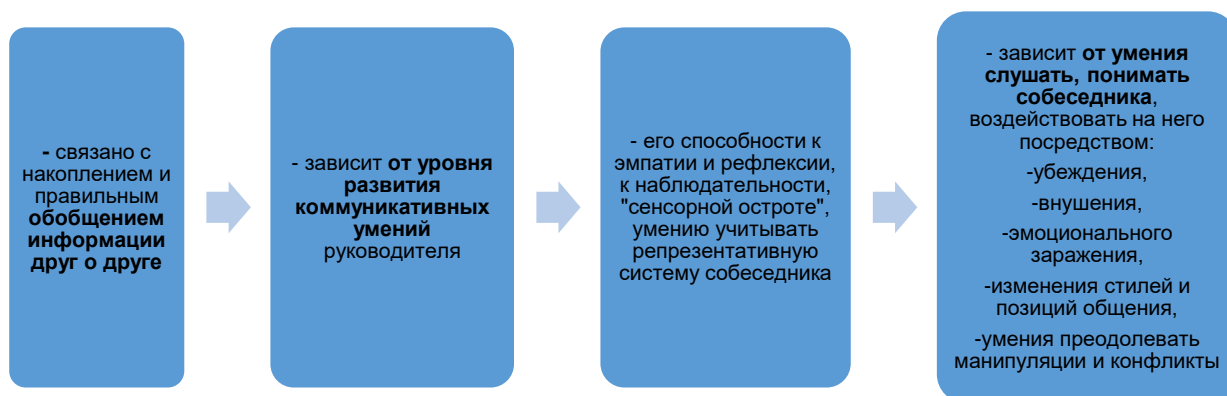


Рисунок 8. - Достижение положительного результата общения и взаимодействия руководителя и педагога [24].

3.УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ

Управленческое общение - ситуативные или устойчивые состояния взаимоотношений, которые возникают при взаимодействии руководителя образовательного учреждения с учителями и школьниками (далее -подчиненными) и с различными категориями граждан, характеризующиеся проявлением в различной степени влияния, эмпатии, рефлексии, идентификации, симпатии, взаимопонимания, взаимосопереживания, взаимосочувствия, взаимодоверия, взаимопомощи, взаимосодействия и т.п. при нейтрализации психологических барьеров в процессе доведения управленческих решений (приказы и распоряжения), контроля за их исполнением подчиненными и оценки их деятельности.

В процессе управленческого общения руководитель образовательного учреждения реализует в совокупности следующие **функции**:

- **административно-распорядительную** — это обязанность и право руководителя образовательного учреждения отдавать приказы и обязанность подчиненных их выполнять при решении задач комплексной безопасности образовательного учреждения;

- **гносеологическую** (познавательную, интеллектуальную) - это обязанность руководителя образовательного учреждения познавать психологическую структуру личности подчиненных, чтобы психологически грамотно организовать процесс исполнения принятых управленческих решений;

- **влияния на подструктуру направленности личности подчиненных** - обязанность руководителя образовательного учреждения говорить на одном языке в процессе доведения управленческого решения до подчиненных, чтобы они не только понимали однозначно содержание и сущность приказа, согласились с вашей позицией, но и желали выполнить ваш приказ и при этом видели пути удовлетворения своих первичных и вторичных потребностей при решении задач комплексной безопасности образовательного учреждения;

- **информационную** — обязанность руководителя образовательного учреждения добывать обратную информацию (обратная связь) от подчиненных в процессе принятия управленческого решения, подбора и подготовки подчиненных для решения задач комплексной безопасности образовательного учреждения,

доведения управленческого решения до подчиненных, обеспечения их профессиональной деятельности, контроля и оценки действий подчиненных и их личного вклада в решение задач комплексной безопасности образовательного учреждения;

- **формирующую коллектив** — обязанность руководителя образовательного учреждения формировать концепцию решения задач комплексной безопасности образовательного учреждения, близкие, средние и далекие перспективные цели для всего коллектива и для каждого учителя;

- **социальную** — обязанность руководителя образовательного учреждения удовлетворять первичные и вторичные потребности учителей, создавать безопасные условия в кабинетах, благоприятный морально-психологический климат, вызывающий у подчиненных жизнерадостное настроение, желание работать в конкретном коллективе и т.п.;

- **побудительную** — это моральное и материальное стимулирование подчиненных при решении задач комплексной безопасности образовательного учреждения, формирование образцов для подражания;

- **профессиональную** — обязанность руководителя образовательного учреждения планировать, принимать управленческие решения, организовать процесс исполнения принятого управленческого решения, проконтролировать результаты профессиональной деятельности подчиненных, проанализировать их и дать оценку сделанному, поощрять и наказывать объективно;

- **педагогическую** — это обязанность руководителя образовательного учреждения в процессе управленческого общения обучать, воспитывать и развивать личность подчиненных, формировать у них культуру личной безопасности, устанавливать психологический контакт и «входить» в доверие к различным категориям граждан при решении задач комплексной безопасности образовательного учреждения;

- **управленческую** — обязанность руководителя образовательного учреждения устанавливать, поддерживать и углублять контакты со своими непосредственными руководителями, со своей командой, с руководителями правоохранительных органов и т.п.;

- **гуманистическую** — обязанность руководителя образовательного учреждения развивать психологический потенциал личности подчиненных;

- **интегративную** — эта функция реализуется в процессе сплочения коллектива и формирования своей команды.

В процессе управленческого общения психологи **выделяют три стороны:**

- **коммуникативную** (выдача распорядительной информации и получение обратной информации от подчиненных);

- **интерактивную** (стили управленческого общения в процессе взаимодействия с подчиненными);

- **перцептивную** (взаимовосприятие, взаимопознание, взаимопонимание и прогнозирование поведения подчиненных).

Перцептивная сторона управленческого общения — это восприятие руководителем образовательного учреждения подчиненных при помощи следующих механизмов межличностной перцепции:

- **эмпатии** — это вчувствование руководителя образовательного учреждения в психическое состояние подчиненного, т.е. настройка на его эмоциональную «волну» путем сопереживания, сочувствия. Для этого руководитель образовательного учреждения заместитель должен уметь познать психическое состояние подчиненного, а потом осуществить самонастройку своего внутреннего психического состояния на эмоциональную «волну» подчиненного;

- **рефлексии** — это имитация мыслей и деяний подчиненного на основе собственного рефлексивного мышления, чтобы настроиться на интеллектуальную «волну» подчиненного и просчитать его деяния и поведение на несколько шагов вперед;

- **саморефлексии** — это осознание руководителем образовательного учреждения того, как он воспринимается подчиненными в процессе управленческого общения, как они познают и понимают его, как они воспринимают его образ и т.п.;

- **идентификации** — это настройка руководителя образовательного учреждения на эмоциональную «волну» (эмпатия) и на интеллектуальную «волну» (рефлексия) подчиненного, т.е. это эмпатия плюс рефлексия;

- **обратной связи** — это добывание и получение руководителем образовательного учреждения обратной информации от подчиненных, как они решают задачи комплексной безопасности образовательного учреждения;

- **аттракции** — это внешнее выражение руководителем образовательного учреждения к подчиненным симпатии, позитивного отношения, доброжелательности, чтобы более глубоко познать их психологическую структуру личности;

- **казуальной атрибуции** — это предположения руководителя образовательного учреждения о том, почему подчиненный ведет себя определенным образом, путем приписывания ему причин его поведения при отсутствии информации о реальных причинах поведения подчиненного;

- **стереотипизации** — это восприятие и оценка подчиненного руководителем образовательного учреждения на основе его жизненного и научного опыта, который руководитель образовательного учреждения использует (первое впечатление) для интерпретации поведения подчиненного, когда он впервые взаимодействует с незнакомым подчиненным.

Формирование образа подчиненного осуществляется путем стереотипизации, если руководитель образовательного учреждения видит его впервые. Умения руководителя образовательного учреждения вмешиваться в процесс формирования своего первого впечатления называется саморекламой, **самоподачей**.

Самоподача, самореклама, самопредъявление, **самопрезентация**, самопредставление имеет очень большое значение для руководителя образовательного учреждения. В процессе

формирования своего первого впечатления руководитель образовательного учреждения использует следующие факторы самопредставления:

- **фактор превосходства** — это первый способ формирования первого впечатления, когда руководитель образовательного учреждения взаимодействует с подчиненными. Самопредставление превосходства начинает работать на руководителя образовательного учреждения, когда подчиненные ощущают неравенство по какому-то важному для них параметру или параметрам. Поэтому руководитель образовательного учреждения оценивается подчиненными значительно выше и по другим параметрам. Если подчиненный в чем-то превосходит руководителя образовательного учреждения, то он недооценивает руководителя образовательного учреждения по всем остальным параметрам;

- **фактор привлекательности** — это второй способ формирования первого впечатления. Самопредставление привлекательности начинает работать на руководителя образовательного учреждения, когда он внешне нравится подчиненным. В результате подчиненные склонны считать руководителя образовательного учреждения более умным, доброжелательным, внимательным, вежливым, уверенным, т.е. подчиненные переоценивают личностные и профессионально-деловые качества руководителя образовательного учреждения. Если же подчиненные считают, что руководитель образовательного учреждения внешне непривлекателен, то они недооценивают личностные и профессионально-деловые качества руководителя образовательного учреждения;

- **фактор отношениям** — это третий способ формирования первого впечатления. Самопредставление отношения начинает работать на руководителя образовательного учреждения, когда он относится доброжелательно к подчиненным или демонстративно подчеркивает сходство позиций, единство во взглядах, в убеждениях, в желаниях, в мотивах, в потребностях, в интересах, в хобби, во мнениях с подчиненными и т.п. В результате подчиненные склонны переоценивать личностные и профессионально-деловые качества руководителя образовательного учреждения. Если же руководитель образовательного учреждения плохо относится к подчиненным, то они недооценивают личностные и профессионально-деловые качества руководителя образовательного учреждения,

Если руководитель образовательного учреждения использует самопредставление превосходства, самопредставление привлекательности, самопредставление отношения в процессе вступления в должность, то подчиненные склонны замечать и при этом переоценивать личностные и профессионально-деловые качества руководителя образовательного учреждения и «отбрасывать» отрицательные. Эти три способа формирования первого впечатления руководителем образовательного учреждения в процессе вступления в должность психологи называют **эффектом ореола**.

Сущность эффекта ореола заключается в том, что первая информация, получаемая о руководителе образовательного учреждения в процессе вступления его в должность, накладывается на созданный идеальный образ, который исполняет роль ореола, мешающего видеть реальные личностные и профессионально-деловые качества руководителя образовательного учреждения. Это эффект

положительного ореола, но он будет отрицательным, если руководитель образовательного учреждения не умеет использовать рассмотренные три вида ошибок в процессе вступления в должность.

А.Л. Потеряхин разработал [15, с. 168-171] следующие межгрупповые механизмы взаимовосприятия, которые работают при взаимодействии с малознакомыми людьми:

- **социальная категоризация** — это распределение различных категорий граждан по определенным категориям при дефиците информации о людях, которых руководитель образовательного учреждения видит впервые, например, мужчины, женщины, дети — это категории постоянные или учителя, школьники, посетители — это категории ситуативные;

- **групповая идентификация** — это процесс отнесения себя руководителем образовательного учреждения к какой-либо группе, например, учитель ОБЖ, руководитель ОУ;

- **социальное сравнение** — это процесс сравнения социально психологической общности «мы», к которой руководитель образовательного учреждения относит себя сам, с иными социально психологическими общностями «они»;

- **межгрупповая дискриминация** — это процесс недооценки социально психологической общности «они» и переоценки социально психологической общности «мы»;

- **социальная стереотипизация** - это понимание руководителем образовательного учреждения подчиненного путем отнесения его к какой-либо малой группе подчиненных и автоматического перенесения на подчиненного типичных для данной малой группы подчиненных личностных и профессионально-деловых качеств;

- **социальная атрибуция** - приписывание подчиненному причин и мотивов поведения, не представленных в поле восприятия руководителя образовательного учреждения.

Руководитель образовательного учреждения должен познать межличностные и межгрупповые механизмы взаимовосприятия, чтобы прогнозировать поведение подчиненных.

Выше речь шла о **перцептивной стороне управленческого общения**.

Следующая составляющая **управленческого общения** - **коммуникативная**, характеризующая управленческое общение как выдачу распорядительной информации и получение обратной информации от подчиненных при решении задач комплексной безопасности образовательного учреждения.

Итак, коммуникация — это акт и процесс установления контактов между субъектами взаимодействия посредством выработки общего смысла передаваемой и воспринимаемой информации. Действия, целью которых является смысловое восприятие, называют коммуникативными. [2, с. 234]

А.Ю. Панасюк раскрыл семь условий, от которых зависит, будут ли подчиненные понимать то, что им говорит руководитель образовательного учреждения:

- единство профессионального языка;
- учет уровня интеллекта;
- полнота информации;
- логичность изложения;
- сконцентрированность внимания;
- интонация;
- согласие подчиненных выполнить приказ [12, с.18-24] руководителя

образовательного учреждения.

В управленческом общении можно выделить следующие этапы:

1. Постановка цели управленческого общения.
2. Моделирование сценария предстоящего управленческого общения.
3. Планирование предстоящего управленческого общения.
4. Подготовка к предстоящему управленческому общению.
5. Ориентировка в ситуации взаимодействия с подчиненными.
6. Нейтрализация психологических барьеров.
7. Установление психологического контакта.
8. Постановка проблемы и обсуждение ее с подчиненными.
9. Принятие управленческого решения.
10. Выход из управленческого общения.
11. Анализ результатов взаимодействия и тактики управленческого общения.

Тактика управленческого общения руководителя образовательного учреждения зависит от:

- уровня *коммуникативной компетентности* руководителя образовательного учреждения;
- уровня коммуникативной компетентности подчиненных;
- объектных, субъектных и обстановочных условий взаимодействия;
- полноты информации, необходимой для принятия управленческого решения руководителем образовательного учреждения;
- наличия свободного времени у руководителя образовательного учреждения на подготовку к управленческому общению;
- количества сценариев управленческого общения с подчиненными;
- количества вариантов управленческих решений;
- умения управлять собой в управленческом общении;
- умения воздействовать на подчиненных.

К механизмам влияния на подчиненных относятся:

- самопредставление привлекательности;
- самопредставление превосходства;
- самопредставление отношения;
- привязанность - привыкание подчиненных к руководителю образовательного учреждения;
- доверие — вера в руководителя образовательного учреждения, в его личностные и профессионально-деловые качества;
- умения руководителя образовательного учреждения делать комплименты подчиненным;

- формальный авторитет руководителя образовательного учреждения — это его должность;

- психологический авторитет - это моральный авторитет (личностные качества руководителя образовательного учреждения) плюс функциональный авторитет (профессионально-деловые качества руководителя образовательного учреждения);

- внешний облик руководителя образовательного учреждения;

- уверенность руководителя образовательного учреждения;

- аттракция — симпатия, расположенность, привлекательность, доброжелательность подчиненных к руководителю образовательного учреждения, сопровождающиеся положительными эмоциями.

Чтобы влиять на подчиненных в управленческом общении руководитель образовательного учреждения должен уметь сознательно применять психологические приемы, которые бессознательно формируют положительные эмоции у подчиненных.

В 60-е годы американским психологом Э. Берном была разработана теория транзактного анализа, которая в настоящее время используется при психологической подготовке заместителей директоров по безопасности.

Транзактный анализ предполагает три социальные позиции заместителя директора по безопасности:

- **родителя** — это «пристройка руководителя образовательного учреждения сверху» (приказы, распоряжения, критика, наказание, т.е. **административно-командный стиль управления подчиненными**);

- **взрослого** — это «пристройка руководителя образовательного учреждения рядом» (равноправие в управленческом общении, возможность высказать свою точку зрения подчиненными при принятии управленческого решения заместителем директора по безопасности, психологическая готовность руководителя образовательного учреждения учесть позиции подчиненных, т.е. **демократический стиль управления**);

- **ребенка** — это «пристройка руководителя образовательного учреждения снизу» (подчинение заместителя директора по безопасности подчиненным в управленческом общении, желание руководителя образовательного учреждения уходить от контактов с подчиненными, т.е. **попустительский стиль управления**).

Выделяют **пять основных стратегий** взаимодействия руководителя образовательного учреждения с подчиненными:

✚ - **противодействие** — желание руководителя образовательного учреждения решить свои проблемы в ущерб подчиненным (индивидуализм);

✚ - **сотрудничество** — ориентация руководителя образовательного учреждения на свои цели и на цели подчиненных, чтобы полностью удовлетворить потребности обеих сторон;

✚ - **компромисс** — желание руководителя образовательного учреждения и подчиненных идти на взаимные уступки, чтобы в процессе взаимодействия удовлетворить свои доминирующие потребности;

✚ - избегание — отсутствие желания у руководителя образовательного учреждения удовлетворить свои потребности, чтобы подчиненные не имели возможность решить свои проблемы;

✚ - уступчивость — принесение в жертву собственных интересов руководителем образовательного учреждения, чтобы подчиненные имели возможность решить свои проблемы (альтруизм).

А.Л. Потеряхин разработал [15, с. 168-171] следующие межгрупповые механизмы взаимовосприятия, которые работают при взаимодействии с малознакомыми людьми:

- **социальная категоризация** — это распределение различных категорий граждан по определенным категориям при дефиците информации о людях, которых руководитель образовательного учреждения видит впервые, например, мужчины, женщины, дети — это категории постоянные или учителя, школьники, посетители — это категории ситуативные;

- **групповая идентификация** — это процесс отнесения себя руководителем образовательного учреждения к какой-либо группе, например, учитель ОБЖ, руководитель ОУ;

- **социальное сравнение** — это процесс сравнения социально психологической общности «мы», к которой руководитель образовательного учреждения относит себя сам, с иными социально психологическими общностями «они»;

- **межгрупповая дискриминация** — это процесс недооценки социально психологической общности «они» и переоценки социально психологической общности «мы»;

- **социальная стереотипизация** - это понимание руководителем образовательного учреждения подчиненного путем отнесения его к какой-либо малой группе подчиненных и автоматического перенесения на подчиненного типичных для данной малой группы подчиненных личностных и профессионально-деловых качеств;

- **социальная атрибуция** - приписывание подчиненному причин и мотивов поведения, не представленных в поле восприятия руководителя образовательного учреждения.

Руководитель образовательного учреждения должен познать межличностные и межгрупповые механизмы взаимовосприятия, чтобы прогнозировать поведение подчиненных.

4. КОММУНИКАТИВНЫЕ БАЬЕРЫ В УПРАВЛЕНИИ

Наличие коммуникативных барьеров — причины плохой коммуникации, причины невыполнения распоряжений руководителя образовательного учреждения, причины отсутствия взаимопонимания между руководителем образовательного учреждения и подчиненными. Барьеры коммуникативные — психологические препятствия, возникающие в процессе доведения руководителем образовательного учреждения управленческих решений до исполнителей.

К коммуникативным барьерам относятся:

- ✚ - мотивационный барьер — это нежелание учителя самостоятельно добывать знания и формировать навыки и умения по проблематике комплексной безопасности образовательного учреждения;
- ✚ - интеллектуальный барьер возникает, когда руководитель образовательного учреждения не знает исходный уровень знаний подчинённых;
- ✚ - эмоциональный барьер возникает при появлении чувства антипатии руководителя образовательного учреждения к учителю;
- ✚ - волевой психологический барьер возникает при авторитарном стиле взаимодействия руководителя образовательного учреждения с подчинёнными;
- ✚ - ошибки по типу руководитель образовательного учреждения — школьники (межвозрастные);
- ✚ - ошибки по типу мужчина — женщина (для мужчин главное - дело, а для женщин — отношения);
- ✚ - межпрофессиональные (непонимание терминов руководителя образовательного учреждения);
- ✚ - ошибки по типу житейская логика (например, в очках, значит умный);
- ✚ - ошибки по типу проекции своей роли (приписывание своих ошибок учителям);
- ✚ - снисходительность (свойственна эмоционально и материально благополучным руководителям образовательного учреждения);
- ✚ - ошибки по типу «мы руководители образовательных учреждений» — «они подчинённые»;
- ✚ - ошибки по типу физической привлекательности;
- ✚ - ошибки по типу приближение — избегание;
- ✚ - ошибки по типу самоподача превосходства;
- ✚ - ошибки по типу самоподача привлекательности;
- ✚ - ошибки по типу самоподача отношения учителя к руководителю образовательного учреждения;
- ✚ - барьер расстояния между руководителем образовательного учреждения и учителем;
- ✚ - барьер позы;
- ✚ - барьер авторитет;
- ✚ - внешние барьеры;
- ✚ - внутренние барьеры;
- ✚ - барьер несовпадения ролевых ожиданий, мотивов, потребностей, интересов, мнений;
- ✚ - барьер социально-психологических механизмов, влияющих на поведение учителя в малой формальной социальной группе;
- ✚ - ошибки по типу упреждения — новизны (на руководителя образовательного учреждения и на подчинённых больше всего психологически воздействуют):
 - ✚ а) первая сообщаемая информация о школьнике или руководителе образовательного учреждения;
 - ✚ б) последняя сообщаемая информация о школьнике или руководителе образовательного учреждения;
- ✚ - барьер имя возникает, если руководитель образовательного учреждения не установил три рода имен учителя:
 - ✚ а) Иванов Иван Иванович — реальное имя, т.е. то, которое указано в паспорте учителя;

✚ б) имя то, которое учитель желает услышать в учебном процессе — Иван Иванович;

✚ в) имя, которое учитель не любит — это его кличка и др.

Следовательно, руководитель образовательного учреждения должен уметь нейтрализовать коммуникативные барьеры, которые возникают в процессе управленческого общения, так как они препятствуют эффективной коммуникации.

Чтобы нейтрализовать все вышеуказанные психологические барьеры, руководитель образовательного учреждения должен проанализировать управленческую деятельность с целью установить, нет ли у него перечисленных типичных ошибок взаимонепонимания — самопознание, самонаблюдение, самоанализ, самооценка и т.п. Зафиксировать коммуникативные барьеры, если они выявлены в управленческой деятельности, то целесообразно их нейтрализовать, так как они формируют негативные управленческие привычки у руководителя образовательного учреждения.

Слово — это оружие руководителя образовательного учреждения, которое оставляет в памяти подчинённых одно из двух внушений к руководителю образовательного учреждения, к его управленческой деятельности:

а) антипатию;

б) симпатию

Если слова руководителя образовательного учреждения вызывают у подчинённых положительные эмоции (симпатию), то при прочих равных условиях они легче и при этом с желанием воспринимают учебный материал, принимают, понимают и признают как доминирующую его позицию, как авторитетную личность, как профессионала, как друга, как формального и неформального лидера, которому они доверяют и при этом выслушивают приказы без принуждения.

Невербальные средства управленческого общения изучают следующие науки:

- **кинесика** — внешние проявления человеческих чувств и эмоций; жесты; позы; мимика; походка; визуальный контакт (взгляд);

- **проксемика** — интимная, доверительная, деловая, публичная зоны общения и расположения людей в пространстве;

- **такесика** — прикосновения, объятия, поцелуи, пожатия руки, поглаживания, отталкивания;

- **экстралингвистика** — смех, плач, вздохи, кашель, речевые паузы;

- **просодика** — качество голоса, его диапазон, тональность (громкость, тембр, ритм, высота звука).

5. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЁМЫ, ПОВЫШАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Чтобы психологически грамотно реализовать администраторскую, коммуникативную, регулирующую, мотивационную, контролирующую и другие функции управленческого общения руководитель образовательного учреждения должен уметь применять психологические приемы, формирующие положительные эмоции у подчиненных.

Мы рассмотрим только психологические приемы формирования симпатии, которые, как правило, вызывают у подчиненных положительные эмоции, «минуя» их сознание, так как они скрыты от подчиненных (если они не знают эти психологические приемы) и не осознаются ими, но помогают руководителю образовательного учреждения влиять на подчиненных.

I. Психологический прием «опережающая (авансированная) улыбка руководителя образовательного учреждения».

Сущность этого психологического приема заключается в том, что руководитель образовательного учреждения уже с публичной зоны общения начинает безречевое управленческое общение (начинает устанавливать психологический контакт), т.е. приветствует перед взаимодействием опережающей (авансированной) улыбкой подчиненного и при этом смотрит ему в глаза (контакт глаз), когда сокращает расстояние от публичной зоны общения до доверительной зоны общения — это самый простой и самый эффективный способ внушить подчиненному положительные эмоции.

На опережающую (авансированную) улыбку руководителя образовательного учреждения, как правило, подчиненный отвечает улыбкой — это происходит в какие-то доли секунды и при этом бессознательно, но он должен уметь пользоваться сознательно опережающей (авансированной) улыбкой.

Если Д. Карнеги разработал **правила** взаимодействия с подчиненными, то А.Ю. Панасюк раскрыл **психологический механизм влияния приемов (правил)**, формирующих симпатию [12, с.40-96].

Составляющие этого психологического механизма воздействия приема «опережающая (авансированная) улыбка руководителя образовательного учреждения на подчиненного»:

1. Привлечение непроизвольного внимания подчиненного сознательной опережающей (авансированной) улыбкой и установление визуального контакта с ним в публичной зоне общения.
2. Формирование психологической установки на образование положительных эмоций у подчиненного на бессознательном уровне.
3. Подчиненный отвечает бессознательно улыбкой руководителю образовательного учреждения в ответ на его сознательную опережающую (авансированную) улыбку.
4. Удовлетворение потребности подчиненного в положительных эмоциях.
5. Формирование психологической базы для установления психологического контакта с подчиненным.
6. Накопление положительных эмоций у подчиненного.
7. Использование руководителем образовательного учреждения фактора отношения к нам подчиненных - это эмоционально положительное отношение к руководителю образовательного учреждения подчинённых.
8. Руководителем образовательного учреждения формируется желание у подчиненного выполнять его приказы и распоряжения без принуждения.

Если руководитель образовательного учреждения первые 15 секунд управленческого общения использует этот психологический прием, то он является

источником внушения положительных эмоций подчиненному. Опережающая (авансированная) искренняя улыбка руководителя образовательного учреждения подчиненному, который входит к нему в кабинет — это психологическая «настройка» подчиненного на эмоционально положительную «волну», это психологическая установка на образование положительных эмоций, которая не только вызывает эмоционально положительное отношение к руководителю образовательного учреждения и формирует желание у подчиненного выполнять приказы и распоряжения без принуждения. Это социально-психологическое заражение (внушение положительных эмоций) происходит в первые 10-15 секунд безречевое управленческого общения.

Таким образом, лицо руководителя образовательного учреждения, его первые два-три предложения, его опережающая (авансированная) улыбка формируют одно из двух внушений как к руководителю образовательного учреждения, так и к управленческому общению:

- а) психологическую установку на образование положительных эмоций у подчиненного;
- б) психологическую установку на образование отрицательных эмоций у подчиненного.

Руководитель образовательного учреждения должен уметь максимально использовать первые минуты управленческого общения для формирования у подчиненного положительных эмоций, положительного психологического образа о себе как руководителе образовательного учреждения, который всегда психологически готов понять, послушать, посочувствовать, посопереживать, посодействовать и т.п. подчиненному.

2. Психологический прием «организация поля доверия эмоционально положительной информации (эмоционально положительного отношения) для подчиненного в процессе управленческого общения». Руководитель образовательного учреждения должен познать психологическую структуру личности подчиненного, чтобы психологически грамотно влиять на подструктуру направленности его личности.

Мы все знаем, что психологическая структура личности подчиненного условно состоит из четырех подструктур:

- подструктуры направленности;
- подструктуры опыта;
- подструктуры форм отражения и самоуправления;
- подструктуры психофизиологической

Руководитель образовательного учреждения должен уметь выявлять доминирующие мотивы, потребности, близкие, средние и далекие перспективные цели и т.п. подчиненного. Руководитель образовательного учреждения имеет реальную возможность влиять только на подструктуру направленности личности подчиненного, а три остальные подструктуры его личности руководитель образовательного учреждения должен учитывать в управленческом общении.

Чтобы психологически грамотно применять этот психологический прием, руководитель образовательного учреждения должен уметь выделять в процессе

управленческого общения ролевые ожидания, доминирующие мотивы, потребности и т.п. подчиненного, базируясь на его ролевых ожиданиях, доминирующих мотивах, потребностях и т.п., строить свою стратегию и тактику управленческого общения.

Психологический механизм влияния приема «организация поля доверия эмоционально положительной информации для подчиненного руководителем образовательного учреждения в процессе управленческого общения»:

1. Сознательное подчеркивание руководителем образовательного учреждения психологической общности «мы» с подчиненным.
2. Установление визуального контакта с подчиненным и формирование психологической установки у него руководителем образовательного учреждения на образование положительных эмоций на бессознательном уровне.
3. Удовлетворение потребности подчиненного в положительных эмоциях в процессе формирования психологической общности «мы».
4. Формирование руководителем образовательного учреждения психологических предпосылок для установления психологического контакта с подчиненным.
5. Накопление положительных эмоций у подчиненного.
6. Возникает желание у подчиненного сообщить руководителю образовательного учреждения конфиденциальную информацию для принятия управленческого решения.

В процессе управленческого общения руководитель образовательного учреждения должен обращаться к подчиненному по имени, на которое он претендует.

Психологический механизм влияния приема «имя, на которое претендует подчиненный»:

1. Установить три рода имен подчиненного:
 - а) реальное имя;
 - б) имя то, на которое он претендует;
 - в) имя, которое он не любит.
2. Привлечь непроизвольное внимание подчиненного сознательной (опережающей, авансированной) улыбкой и установить визуальный контакт с ним в публичной зоне общения.
3. Использовать только то имя, на которое претендует подчиненный в процессе управленческого общения.
4. Формировать у подчиненного психологическую установку на образование положительных эмоций.
5. Переформулировать цели управленческого общения в соответствии с ролевыми ожиданиями, доминирующими мотивами, потребностями и т.п. подчиненного.
6. Накапливать положительные эмоции у подчиненного.
7. Удовлетворить потребности подчиненного в положительных эмоциях.
8. Установить психологический контакт с подчиненным.
9. Зафиксировать негласно доверительную зону общения.

10. Добыть информацию, необходимую для принятия управленческого решения.

Мы все знаем, что чем больше подчиненный заинтересован в руководителе образовательного учреждения, тем ближе он сидит или стоит к руководителю образовательного учреждения в процессе управленческого общения. Учитывая эту психологическую закономерность, руководитель образовательного учреждения должен уметь сознательно регулировать (контролировать подход к подчиненному — отход его в процессе «вхождения» к нему в доверие негласно фиксировать) доверительную зону общения — расстояние между руководителем образовательного учреждения и подчиненным от 0,5 м до 1,2 м. Если до подчиненного больше 1,2 м, значит он не сообщит руководителю образовательного учреждения конфиденциальную информацию для принятия управленческого решения.

Доверительное общение — устойчивые взаимоотношения, которые возникают при взаимодействии руководителя образовательного учреждения с подчиненным в процессе управленческого общения, характеризующиеся проявлением в различной степени симпатии, эмпатии, рефлексии, идентификации, взаимодоверия и т.п. при нейтрализации психологических барьеров, когда подчиненный доверяет и при этом передает конфиденциальную информацию руководителю образовательного учреждения, необходимую для принятия управленческого решения.

3. Психологический прием «Вы». Сущность этого психологического приема заключается в том, что руководитель образовательного учреждения в процессе управленческого общения должен уметь поставить себя на место подчиненного, чтобы познать его ролевые ожидания, мотивы, потребности и т.п. Эта цель достигается руководителем образовательного учреждения путем «настройки» на интеллектуальную «волну» (рефлексия), на эмоциональную «волну» (эмпатия), а также идентификацией (рефлексия плюс эмпатия).

Психологический механизм влияния приема «Вы»:

1. Познать ролевые ожидания, доминирующие мотивы, потребности, цели, интересы, хобби и т.п. подчиненного.
2. Привлечь произвольное внимание подчиненного опережающей (авансированной) улыбкой и установить визуальный контакт с ним.
3. Использовать имя, на которое претендует подчиненный
4. Уточнить цели подчиненного.
5. Переформулировать цели управленческого общения в соответствии с ролевыми ожиданиями и целями подчиненного.
6. Накапливать положительные эмоции у подчиненного.
7. Удовлетворить потребности подчиненного в положительных эмоциях.
8. Установить психологический контакт с подчиненным.
9. Познать психологическую структуру личности подчиненного, не говоря ему ни слова о цели управленческого общения.

У подчиненного есть иерархия потребностей, которые он желает удовлетворить. Если при выполнении приказов и распоряжений подчиненный делает

дело, которое одновременно удовлетворяет его доминирующую потребность, то он будет выполнять приказы и распоряжения руководителя образовательного учреждения без принуждения, охотно и с желанием. Для этого руководитель образовательного учреждения должен сделать рефлексивный прогноз развития ситуации управленческого общения, т.е. порассуждать за подчиненного рефлексивно: как бы я желал взаимодействовать в процессе управленческого общения на его месте, что бы сделал на его месте для достижения конечной цели управленческого общения. Руководитель образовательного учреждения для этого должен уметь порассуждать рефлексивно: «Если бы ..., то ...».

Для того, чтобы психологически грамотно применять этот психологический прием, руководитель образовательного учреждения должен придерживаться следующих **психологических установок**:

- если к Вам пришел подчиненный, значит ему что-то нужно от вас;
- если вас хвалит подчиненный, значит пытается что-то внушить вам, влиять на вас, добыть от вас информацию, изучить психологическую структуру вашей личности, переключить ваше внимание, усыпить вашу бдительность, анализирует этапы управленческого общения, анализирует ваши вопросы и т.п. — психологический обыск;
- не открывайте уста без цели в процессе управленческого решения, а открывайте глаза и контролируйте свои эмоции и при этом концентрируйте свое непроизвольное, произвольное и послепроизвольное внимание на подчиненном, слушайте и изучайте его психологическую структуру личности, его ролевые ожидания, доминирующие мотивы, потребности, цели, интересы и т.п.

4. Психологический прием «первая фраза». Сущность этого психологического приема заключается в том, что именно от первых 15 секунд управленческого общения, от первых двух-трех предложений, от способа самоподдачи, от саморекламы, от самопредставления, от внешнего облика руководителя образовательного учреждения, от нейтрального материала для психологической «разминки», от первых контактных вопросов, от первых закрытых вопросов типа «да», от количества накопленных согласий в начале управленческого общения, от схожести мнений, от общности доминирующих мотивов, потребностей, целей, интересов, проблем, профессий, хобби и т.п., от искусственно созданных благоприятных психологических условий для управленческого общения, от предлога и способа искусственного формирования психологической общности «мы», от времени, от места, от способа начала управленческого общения зависит, будет желание у подчиненного выполнять приказы и распоряжения без принуждения.

П. Милич разработал четыре способа начала управленческого общения;

- **метод снятия психической напряженности** — умения руководителя образовательного учреждения делать комплименты подчиненным в начале управленческого общения;
- **метод «зацепки»** — умения руководителя образовательного учреждения кратко изложить проблему, увязав ее с содержанием управленческого общения, и

использовать эту «зацепку» как исходную точку для проведения запланированной управленческой беседы;

- **метод стимулирования игры воображения подчиненного** — это умения руководителя образовательного учреждения задавать в начале управленческого общения вопросы по ряду проблем, которые должны рассматриваться;

- **метод прямого подхода** — непосредственный переход руководителя образовательного учреждения к делу, без какого бы то ни было вступления [9, с. 50-51].

Первые два-три предложения призваны формировать эмоционально - положительное отношение к руководителю образовательного учреждения подчиненных, психологическую установку на образование у них положительных эмоций, подготовить психологическую базу, психологическую «почву» для достижения основной или запасной цели управленческого общения.

Психологический механизм влияния приема «первая фраза»:

1. Привлечь непроизвольное внимание подчиненного опережающей (авансированной) улыбкой и установить визуальный контакт с ним.
2. Использовать имя, на которое претендует подчиненный.
3. Сделать себе «антикомплимент», а подчиненному авансированный комплимент.
4. Накапливать положительные эмоции у подчиненного.
5. Удовлетворить потребность подчиненного в положительных эмоциях.
6. Установить психологический контакт с подчиненным.
7. Формировать желание у подчиненного выполнять приказы и распоряжения без принуждения.

Комплимент — это слова руководителя образовательного учреждения, содержащие небольшое преувеличение личностных, профессионально-деловых и других достоинств, которые подчиненный мечтает видеть в своей психологической структуре личности.

Если при похвале руководитель образовательного учреждения осуществляет пристройку «сверху» (руководство, превосходство), например, руководитель образовательного учреждения положительно оценивает деятельность подчиненного, то при комплименте руководитель образовательного учреждения осуществляет пристройку «снизу» (подчинение), т.е. искусственно создает благоприятные психологические условия для подчиненного быть великим, значительным и т.п. в процессе управленческого общения.

Самый эффективный комплимент — комплимент на фоне антикомплимента себе, т.е. в процессе управленческого общения психологически целесообразно сделать себе «антикомплимент», а подчиненному авансированный комплимент.

3. Прием «искусственное формирование руководителем образовательного учреждения психологической установки у подчиненного отвечать на закрытые контактные вопросы только «да».

Установка — психологическая готовность, предрасположенность к определённым действиям или реакциям на конкретные слова, деяния и т.п.

Закрытые вопросы типа «да» — вопросы, на которые подчиненный может с удовольствием ответить только «да» (ожидается ответ только «да»).

Психологический механизм влияния этого приема:

1. Привлечь непроизвольное внимание подчиненного опережающей (авансированной) улыбкой и установить визуальный контакт с ним.
2. Использовать имя, на которое претендует подчиненный.
3. Сделать себе «антикомплимент», а подчиненному авансированный комплимент.
4. Задавать закрытые вопросы, на которые подчиненный обязан ответить только «да».
5. Получить как можно больше ответов типа «да» (согласий) у подчиненного.
6. Снять психическую напряженность у подчиненного,
7. Нейтрализовать психологические барьеры.
8. Накапливать положительные эмоции у подчиненного.
9. Удовлетворить потребность подчиненного в положительных эмоциях.
10. Установить психологический контакт с подчиненным — это конечная цель этого психологического приема.

Избегайте конфликтогенов (слова типа «нет» имеют свойство накапливать отрицательные эмоции у подчиненного — это психологические условия для возникновения конфликта), избегайте несогласий в начале управленческого общения.

Мы все знаем, что симпатичный руководитель образовательного учреждения формирует психологическую установку на образование положительных эмоций в процессе управленческого общения и желание выполнять приказы и распоряжения руководителя образовательного учреждения без принуждения — влияние фактора привлекательности. Неприятный руководитель образовательного учреждения наоборот — формирует психологическую установку на образование отрицательных эмоций в начале управленческого общения — это эмоциональный психологический барьер и повод для возникновения конфликта между руководителем образовательного учреждения и подчиненным, т.е. возникает конфликтная ситуация еще на этапе безречевого управленческого общения. Как нейтрализовать эмоциональный психологический барьер руководителю образовательного учреждения вызывающему антипатию?

Нужно использовать психологический прием Сократа в начале управленческого общения в целях формирования положительных эмоций у подчиненного и нейтрализации эмоционального психологического барьера (антипатии).

Психологами установлено, что, если подчиненный в начале управленческого общения на закрытые вопросы отвечает «нет», то у подчиненного формируется психологическая установка на сопротивление, на образование и накопление отрицательных эмоций, и наоборот, если подчиненный в начале управленческого общения на закрытые контактные вопросы отвечает «да», то у него формируется

психологическая установка на образование и накопление положительных эмоций и при этом нейтрализуется эмоциональный психологический барьер.

Для этого руководитель образовательного учреждения должен уметь выбрать нейтральный материал и нейтральные первичные контактные вопросы в целях снять психическое напряжение у подчиненного, нейтрализовать эмоциональный психологически барьер, т.е. руководитель образовательного учреждения должен уметь получить в начале управленческого общения как можно больше согласий «да» у подчиненного.

Руководитель образовательного учреждения искусственно формирует психологическую установку у подчиненного отвечать на закрытые контактные вопросы только «да» в целях:

- управления диалогом и управленческим общением;
- уточнения психического состояния подчиненного, его позиции, ролевых ожиданий, доминирующих мотивов, потребностей;
- выявления доминирующей потребности в иерархии первичных и вторичных потребностей подчиненного, чтобы иметь реальную возможность влиять на его мотивационную сферу.
- формирования и накопления положительных эмоций у подчиненного;
- уточнения ситуации взаимодействия;
- познания стратегии и тактики подчиненного;
- установления психологического контакта с подчиненным.

6. Психологический прием «приятное зеркало». Сущность этого психологического приема заключается в том, что руководитель образовательного учреждения должен уметь искусственно создать благоприятные психологические условия и найти время для того, чтобы подчиненный «излил душу», «выпустил пар» в процессе управленческого общения. Для этого руководитель образовательного учреждения должен уметь терпеливо слушать монолог подчиненного, молчать и при этом время от времени подкреплять монолог кивком головы, мимикой, словами: «Да», «Внимательно Вас слушаю», «Я Вас понимаю», т.е. демонстрировать «приятное зеркало», а именно, отзеркаливать (повторять) позы, жесты, психические состояния подчиненного.

Психологический механизм влияния приема «приятное зеркало»:

1. Привлечь произвольное внимание подчиненного и установить визуальный контакт с ним.
2. Использовать имя, на которое претендует подчиненный.
3. Сделать подчиненному несколько авансированных комплиментов.
4. Получить как можно больше ответов типа «да» у подчиненного.
5. Задавать открытые вопросы, на которые подчиненный будет отвечать с удовольствием.
6. Накапливать положительные эмоции у подчиненного.
7. Удовлетворить потребность подчиненного в положительных эмоциях.
8. Установить психологический контакт с подчиненным.
9. Демонстрировать «приятное зеркало» и внимательно слушать монолог подчиненного.

10. Использовать нерефлексивное и рефлексивное слушание, чтобы использовать фактор отношения к нам в управленческой деятельности.

И. Атватер разработал два вида слушания. [3, с. 30-50]

1. **Нерефлексивное слушание** — это умения руководителя образовательного учреждения терпеливо молчать, внимательно слушать монолог подчиненного, не вмешиваясь в речь подчиненного своими замечаниями, чтобы он «излил душу», «выпустил пар», выразил свою точку зрения, высказал свое отношение к чему-либо.

2. **Рефлексивное слушание** — это объективная обратная связь руководителя образовательного учреждения с подчинённым, используемая руководителем образовательного учреждения в качестве контроля точности восприятия услышанного в процессе получения информации от подчиненного в целях улучшения управленческого общения и достижения взаимопонимания при помощи **четырех приемов рефлексивного слушания**:

- **выяснение** — это обращение руководителя образовательного учреждения к подчиненному в процессе управленческого общения за уточнениями при помощи открытых вопросов, чтобы расшифровать смысл монолога подчиненного, например, «Я не понимаю, что Вы имеете в виду», «Не могли бы Вы объяснить попонятнее»;

- **перефразирование** — это умения руководителя образовательного учреждения передать подчиненному смысл его же монолога, его основные мысли, но своими словами, например, «Другими словами, Вы считаете», «Вы можете поправить меня, если я ошибаюсь, но»;

- **отражение чувств подчиненного** — концентрация внимания руководителя образовательного учреждения не на содержании монолога подчиненного, а на его психическом состоянии, например, «Вы очень расстроены», «Вы устали»;

- **резюмирование** — это умения руководителя образовательного учреждения подытоживать основные мысли подчиненного, его психические состояния, как правило, в конце управленческого общения, например, «Если теперь подытожить сказанное Вами, то», «Вашими основными мыслями, как я понял, являются».

Иствуд Атватер утверждает, что из всех **умений**, определяющих управленческое общение, **умение слушать** подчиненных является самым необходимым в управленческой деятельности и именно оно требует совершенствования в наибольшей мере.

Знание руководителем зон общения во многом способствует успешной реализации им функций педагогической и управленческой коммуникации, соблюдению правил педагогической коммуникации. В психолого-педагогической и социальной литературе выделяют следующие зоны общения, представленные в таблице 3.

Таблица 3. - Зоны педагогического общения.

Зоны педагогического общения			
Интимная (от 0 до 40 см)	Личная дистанция (от 0,4 до 1,5 м)	Социальная зона (от 1,5 до 4 м)	Общественная зона (от 4 м)
самая главная зона общения, которую человек охраняет как свою собственность, т.к. разрешает проникнуть в эту зону только тем, кто находится с ним в тесном эмоциональном контакте: детям, родителям, супругам, любовникам, близким друзьям и родственникам. В подзону радиусом в 15 см – сверхинтимную – возможно проникнуть только посредством физического контакта.	расстояние обычно разделяет нас, когда мы находимся в гостях, на официальных приемах и дружеских вечеринках. В этой зоне, в отличие от интимной, преобладает вербальное общение над невербальным. Именно здесь происходит обмен информацией, опытом и т. д., характерна для стандартизированного, конвенционального, делового уровней общения.	общение носит формальный или официальный характер. В социальной зоне общается учитель на уроке (не зря нарушители дисциплины чаще всего сидят на последних партах). На таком расстоянии мы держимся от посторонних людей, пришедшего к нам заняться ремонтом в нашем доме, – в общем, от людей, которых мы не очень хорошо знаем.	адресуются к большой группе людей и не нуждаются в непосредственном контакте с ней (оратор, артист на сцене), то удобнее всего стоять именно на таком расстоянии от аудитории. Общения как такового в этой зоне нет. Ведущая роль принадлежит средствам невербального общения – важна выразительность поз, жестов, интонации и пр..

Кроме этого, существует шесть основных функций взаимодействия субъектов педагогического процесса (рисунок 9):

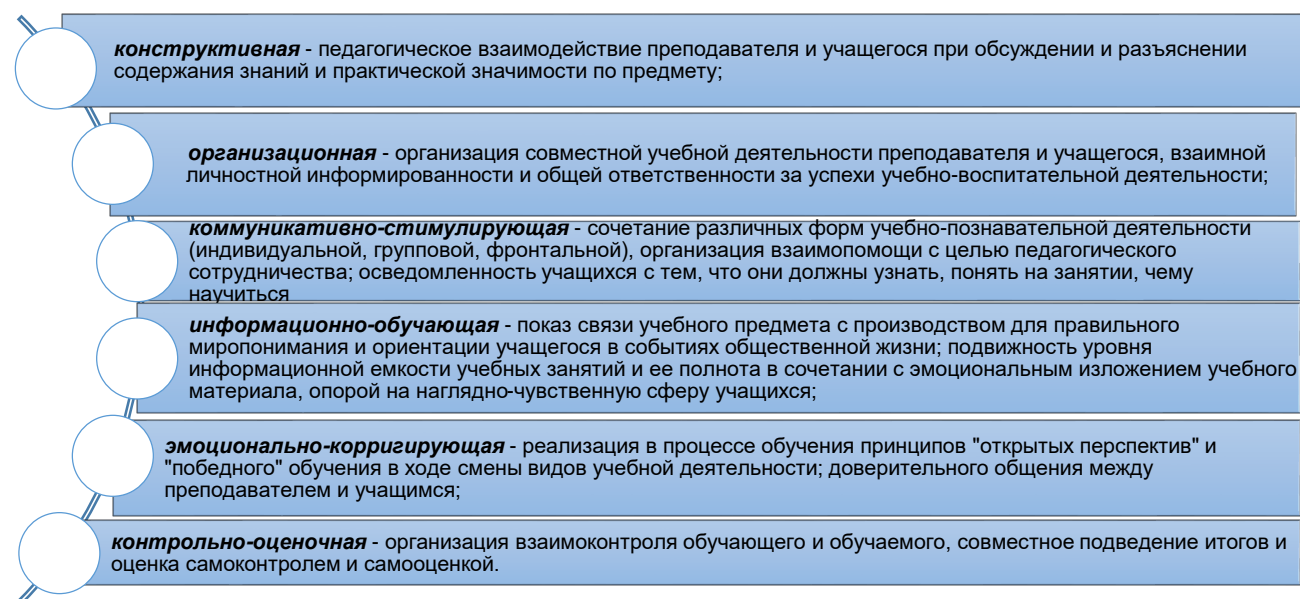


Рисунок 9. – Основные функции взаимодействия субъектов педагогического процесса при оптимальном педагогическом и управленческом общении.

Учитывая уровни и зоны педагогического общения, функции взаимодействия выделяют шесть основных стилей руководства (рисунок 10):



Рисунок 10. – Основные стили руководства [24].

Ниже приводится краткая характеристика основных стили руководства преподавателем обучающихся:

- **автократический** (самовластный стиль руководства), когда преподаватель осуществляет единоличное управление коллективом учащихся, не позволяя им высказывать свои взгляды и критические замечания, педагог последовательно предъявляет к учащимся требования и осуществляет жесткий контроль за их исполнением;

- **авторитарный** (властный) стиль руководства характеризуется выраженной властью, директивностью действий, единоначалием в принятии решений, систематическим контролем за действиями ведомых. Процесс общения оказывается жестко регламентированным, загнанным в формально-официальные рамки. Чётко различаются роли: педагог - воспитуемый, обучаемый. Идеал последних - дисциплинированный исполнитель. При этом стиле преподаватель допускает возможность для учащихся участвовать в обсуждении вопросов учебной или коллективной жизни, но решение, в конечном счете, принимает преподаватель в соответствии со своими установками;

- **демократический стиль** характеризуется словами «совместное творчество» и «дружеское расположение». Деятельностно-диалоговая схема этого общения ставит педагога и обучаемого в паритетное положение, когда ставятся общие цели и совместными усилиями находятся решения. В его основе лежит искренний интерес к личности партнёра по общению, к аудитории в целом, уважительное отношение к каждому, открытость контактам. Наиболее предпочтительны такие качества, как самостоятельность, инициативность, творческий подход к делу. Этот стиль предполагает внимание и учет преподавателем мнений учащихся, он стремится понять их, убедить, а не приказывать, ведет диалогическое общение на равных;

- **игнорирующий стиль** характеризуется тем, что преподаватель стремится, как можно меньше вмешиваться в жизнедеятельность учащихся, практически устраняется от руководства ими, ограничиваясь формальным выполнением обязанностей передачи учебной и административной информации;

- **попустительский, конформный стиль** проявляется в том случае, когда преподаватель устраняется от руководства группой учащихся либо идет на поводу их желаний;

- **непоследовательный, алогичный стиль** - преподаватель в зависимости от внешних обстоятельств и собственного эмоционального состояния осуществляет любой из названных стилей руководства, что ведет к дезорганизации и ситуативности системы взаимоотношений преподавателя с учащимися, к появлению конфликтных ситуаций.

Психолог В.А. Кан-Калик выделил пять стилей педагогического общения (рисунок 11):

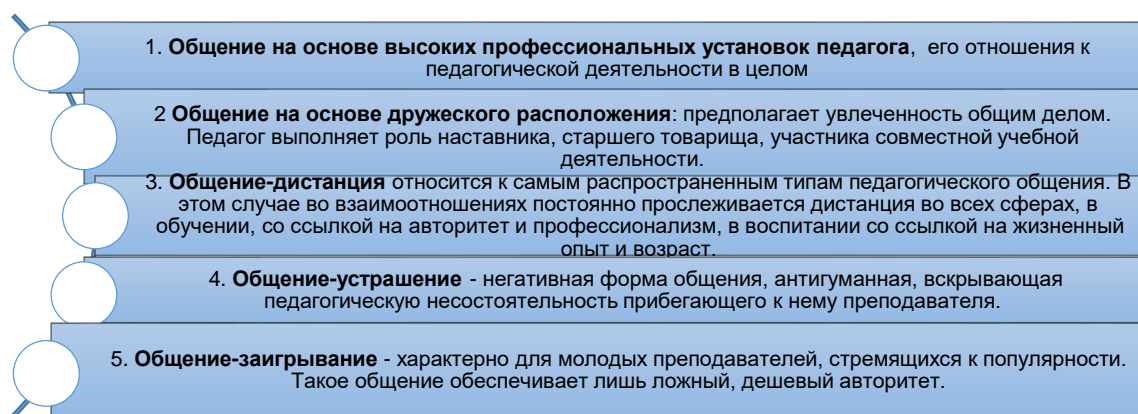


Рисунок 11. - Стили педагогического общения по В.А. Кан-Калик [24].

Зарубежная классификация стилей педагогического общения представляется типологией профессиональных позиций учителей, предложенная М. Таленом, что можно, на наш взгляд, применить и в процессе управления коллективом [24].

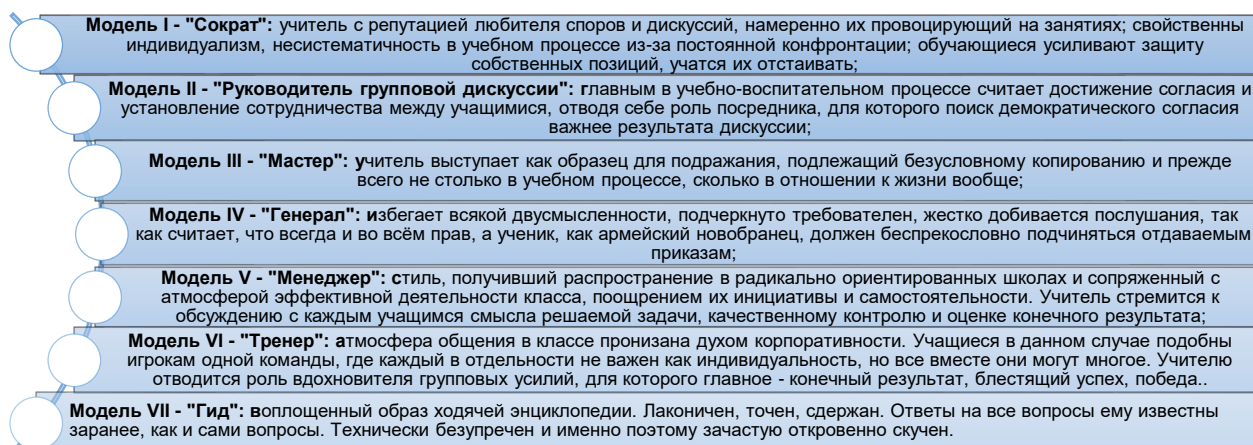


Рисунок 12. - Стили педагогического общения по М.Талену [24].

Реализация коммуникативной компетентности личности осуществляется через **коммуникативный стиль** — это совокупность привычных для человека способов и средств установления и поддержания контактов с окружающими в различных формах делового взаимодействия: деловых встречах, беседах и переговорах, в дискуссиях и спорах, при принятии коллективных решений или выработке концептуальных и стратегических направлений развития организации, при преодолении конфликтов.

Коммуникативный стиль личности вызывает либо комфортное, либо неопределенное (нейтральное), либо дискомфортное состояние в зависимости от того, какое энергетическое влияние оказывает и в какой мере способствует возникновению атмосферы плодотворного сотрудничества, следовательно, различают **три вида коммуникативных стиля**: синергический, несинергический и антисинергический (по В.В. Бойко) (рисунок 12):

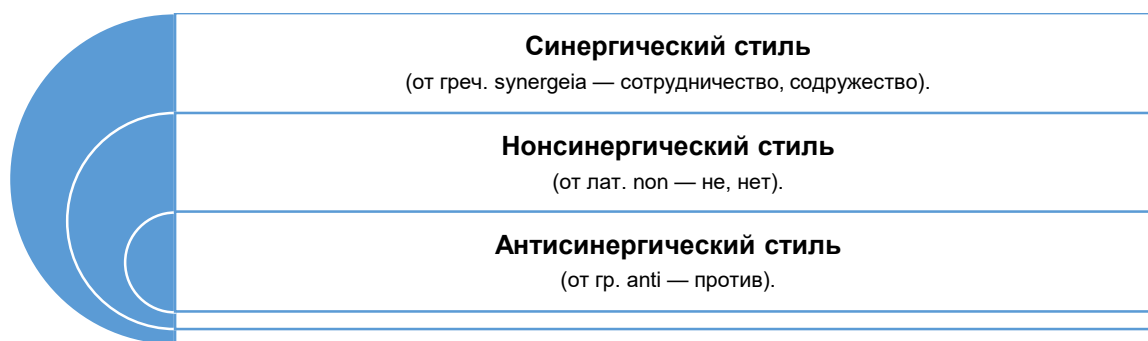


Рисунок 12. Виды коммуникативного стиля личности.

Выражением **синергического стиля** являются следующие характеристики партнёров по взаимодействию:

1. устранение или смягчение своей некоммуникабельности и негативных привычек;
2. положительное восприятие, умение открыто радоваться успехам других и общим достижениям;
3. способность работать в команде, не противопоставлять себя групповому разуму и воле;
4. демонстрация высокого уровня коммуникативной толерантности (от лат. tolerantia — терпение, снисходительность к кому или чему-либо) — степени терпимости к неприятным или неприемлемым психическим состояниям, качествам и поступкам партнеров.

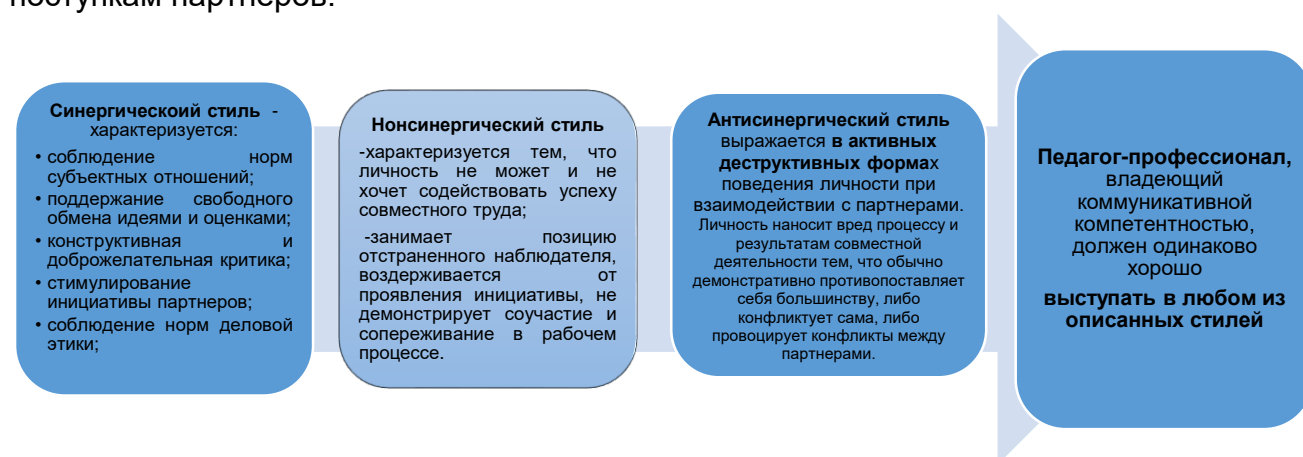


Рисунок 13. Краткая характеристика трёх видов коммуникативного стиля.

Итак, современный человек, педагог-профессионал, владеющий коммуникативной компетентностью, должен соблюдать правила того или иного стиля, доступно и понятно выражать мысли, проводить свою линию и добиваться наивысшего влияния на собеседников и партнёров.

6. ПОКАЗАТЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОММУНИКАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Для совершенствования коммуникативной деятельности педагога необходимо, в первую очередь, определить её содержание и структуру на основе показателей.

В философии сложилось следующее понятие содержания: «Содержание, будучи определяющей стороной целого, представляет единство всех составных элементов объекта, его свойств, внутренних процессов, связей, противоречий и тенденций...». Структура (от лат. *structura* – строение, расположение, порядок) определяется в философии как «... совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, то есть сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях».

При изучении содержания и структуры к коммуникативной деятельности обращаемся к профессиографическому методу исследования деятельности педагога, который предполагает создание модели идеально подготовленного специалиста. Под моделью (от лат. *modulus* – мера, образец) понимают «... искусственно созданное для изучения явление (предмет, процесс, ситуация и т. д.), исследование которого затруднено или вовсе невозможно». Моделирование как метод научного познания позволяет предвосхитить конечный результат развития объекта.

В процессе совершенствования педагогов в рамках коммуникативной деятельности необходимо знать конечную цель этой подготовки, т.е. нужен чёткий ориентир в работе, представляющий собой **программу формирования/совершенствования знаний, умений и навыков**. Следовательно, появляется необходимость определить содержание и структуру тех знаний, умений и навыков, развитие которых обеспечит им успех в реализации задач коммуникативной деятельности, позволит повышать методическое мастерство и совершенствовать практическую подготовку.

Под **содержанием** подготовки/совершенствования педагогов к **коммуникативной деятельности** понимается *единство всех составных её частей* (см. рисунок 14):



Рисунок 14. Составные части содержания подготовки/совершенствования педагогов/руководителей к коммуникативной деятельности.

Структура коммуникативной деятельности представляет собой совокупность *устойчивых связей* составляющих её структурных компонентов профессиональной готовности специалиста к коммуникативной деятельности (см. рисунок 15.)

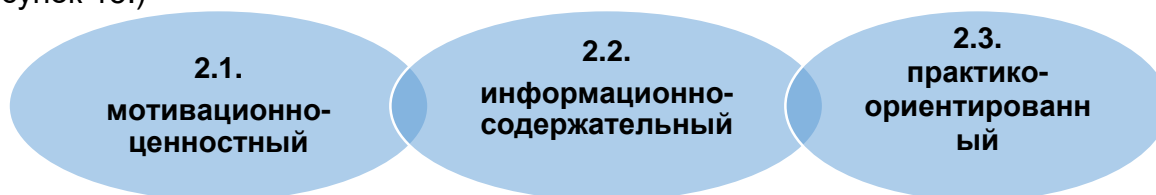


Рисунок 15. Структура коммуникативной деятельности

Содержание компонентов структуры коммуникативной деятельности раскрывается с помощью следующих показателей:

Таблица 4. Показатели компонентов структуры коммуникативной деятельности.

Показатели компонентов структуры коммуникативной деятельности		
мотивационно-ценностного компонента	информационно-содержательного компонента	практико-ориентированного компонента
1) развитие повышенного интереса к коммуникативной деятельности, стремления достичь высокого уровня профессиональной подготовки;	1) владение знаниями философских, психолого-педагогических положений о человеке как высшей ценности общества, о роли общения в развитии личности; формирование педагогического мышления;	1) владение интегральным комплексом обобщенных психолого-педагогических, коммуникативных умений и навыков;
2) убежденность в необходимости формирования у себя положительных качеств личности и стремления преодолевать такие черты, которые противопоказаны профессии педагога;	2) знание особенностей содержания и осуществления коммуникативной деятельности, способов анализа педагогического общения, определения степени его эффективности, коррекции педагогического воздействия на коллектив и личность обучающегося;	2) владение диагностикой реальных результатов уровня сформированности у детей коммуникативных умений;
3) потребность в совершенствовании профессионального мастерства, содержания и методики формирования умений педагогического общения;	3) готовность к обновлению своих знаний о педагогическом общении, овладению современными концепциями и теориями обучения;	3) готовность к творческому использованию форм, методов, средств коммуникативного воздействия;
4) сформированность убеждений гуманного отношения к детям как высшей ценности общества, обеспечение духовного роста студентов, социализации и общего развития в процессе профессиональной подготовки к коммуникативной деятельности.	4) формирование у обучающихся умений сочетать творческие способности у детей с их репродуктивной деятельностью в процессе педагогического общения	4) развитие устойчивого интереса и потребности к непрерывному пополнению знаний, умений и навыков, опыта коммуникативной деятельности.

Показатели *мотивационно-ценностного* компонента готовности специалиста к коммуникативной деятельности придают *сознательный, целенаправленный характер* всему процессу подготовки/совершенствования к общению с детьми, ориентируют их познавательную деятельность. Важным компонентом подготовки специалиста к коммуникативной деятельности является *информационно-содержательный*, так как для того, чтобы приобрести какое-либо умение, выполнять практические действия, *необходимо иметь широкий кругозор, а также усвоить соответствующие знания возрастных и психологических особенностей* детей, отличительные черты их коммуникативной деятельности. На основании информационно-содержательной готовности возможно вооружение педагогов практическими и методическими умениями. И, наоборот, *практическая подготовка содействует* расширению кругозора учителя, *пониманию им необходимости формирования собственных коммуникативных умений, их совершенствования*, а также развития умений общения.

Итак, для совершенствования подготовки специалиста к коммуникативной деятельности необходимо устранить несоответствие между характеристикой профессионально подготовленного педагога данного профиля как идеальной моделью и еще несовершенным состоянием коммуникативных знаний, умений и навыков.

Цели педагогической и управленческой коммуникации как сознательно определенные ожидаемые результаты, которых стремится достичь педагог/руководитель с помощью различных коммуникативных средств в настоящее время (в данной ситуации педагогического общения) и в ближайшем будущем, на основе совершенствования собственных коммуникативных умений. Содержание

коммуникативных умений - элементарное умение, навык, сложное умение (совершенствуется в сторону мастерства, творчества), коммуникативные умения.

Структура основных коммуникативных групп умений (информационно-коммуникативные, регуляционно-коммуникативные, аффективно-коммуникативные) и базовых группы умения профессионального общения (межличностной коммуникации, восприятия и понимания друг друга, межличностного взаимодействия)

Таблица 5. - Самоанализ – оценка показателей сформированности коммуникативных умений руководителя/педагога

№ №	Перечень групп умений/показателей	Оценка показателей сформированности коммуникативных умений			ИТОГО
		низкий (качества проявляются очень редко или не проявляются) (1 балл)	средний (качества проявляются не всегда или по требованию) (2 балла)	высокий (качества проявляются постоянно), (3 балла)	
ПОКАЗАТЕЛИ					
1.	А.1 – педагог понимает необходимость, важность педагогического общения в учебно-воспитательном процессе;				
2.	А.2 – педагог проявляет осознанный интерес к нему как к процессу педагогически целесообразного межличностного взаимодействия;				
3.	Б.1 – педагог активен, самостоятелен как субъект в процессе общения;				
4.	Б.1 – педагог общается в полную меру своих возможностей для решения коммуникативных задач;				
5.	В.1 – педагог требователен и ответственен к себе и к воспитанникам,				
6.	В.2 – педагог оказывает им помощь и прислушивается к их советам;				
7.	Г.1. – педагог критически относится к результатам педагогического общения, правильно оценивает замечания своих партнеров по общению и личный вклад каждого из них в процесс общения.				
	ИТОГО	-	-	-	

Таблица 6. - Самоанализ – оценка групп коммуникативных умений профессионального общения сформированности коммуникативных умений

	Перечень групп умений/показателей	Оценка показателей сформированности коммуникативных умений			ИТОГО
		низкий (качества проявляются очень редко или не проявляются) (1 балл)	средний (качества проявляются не всегда или по требованию) (2 балла)	высокий (качества проявляются постоянно), (3 балла)	
А. Группы основных коммуникативных умений профессионального общения		-	-	-	
1.Группа информационно-коммуникативных умений		-	-	-	
1.1.вступать в процесс общения (выражать просьбу, приветствие, поздравление, приглашение, вежливое обращение);					
1.2.ориентироваться в партнёрах и ситуациях общения (начать говорить со знакомым и незнакомым человеком; соблюдать правила культуры общения в отношениях с детьми, коллегами; понять ситуацию, в которую ставятся партнеры, намерения, мотивы общения);					
1.3.соотносить средства вербального и невербального общения, употреблять слова и знаки вежливости;					
1.4.эмоционально и содержательно выражать мысли, используя жесты, мимику, символы;					
1.5.получать и снабжать информацией о себе и других вещах; пользоваться рисунками, таблицами, схемами, группировать содержащийся в них материал.					
2.Группа регуляционно-коммуникативных умений		-	-	-	
2.1.согласовывать свои действия, мнения, установки с потребностями партнеров по общению;					
2.2.доверять, помогать и поддерживать тех, с кем общаешься					
2.3.применять свои индивидуальные умения при решении совместных задач.					
3.Группа аффективно-коммуникативных умений		-	-	-	
3.1.делиться своими чувствами, интересами, настроением с партнерами по общению;					
3.2.проявлять чуткость, отзывчивость, сопереживание, заботу к партнерам по общению;					
3.3.оценивать эмоциональное поведение друг друга					
ВСЕГО		-	-	-	
Б. Группа базовых коммуникативных умений профессионального общения					
4.Группа умений межличностной коммуникации		-	-	-	
4.1.передавать рациональную и эмоциональную информацию;					
4.2.умения пользоваться вербальными и невербальными средствами передачи информации;					
4.3.умений организовать и поддерживать диалог;					
4.4.умений активно слушать.					
5.Группа умений восприятия и понимания друг друга		-	-	-	
5.1.ориентироваться в коммуникативной ситуации;					
5.2.умениях распознавать скрытые мотивы и психологические защиты;					
5.3.понимать эмоциональное состояние партнеров по общению;					
5.4.умение социальной рефлексии.					
6.Группа умений межличностного взаимодействия		-	-	-	
6.1.организовывать совместную деятельность; управлять групповой динамикой;					
6.2.умений занимать адекватную ролевую позицию.					
ВСЕГО		-	-	-	
ИТОГО					

По своему содержанию коммуникативные умения объединяют в себе *основные группы умений* профессионального общения, включающие группы

информационно-коммуникативных умений, регуляционно-коммуникативных и аффективно-коммуникативных умений (см. рисунок 16.).

Краткая характеристика группы *регуляционно-коммуникативных умений* характеризуется из умений:

✓ согласовывать свои действия, мнения, установки с потребностями партнеров по общению (осуществление само- и взаимоконтроля учебной и трудовой деятельности, обоснование совместно выполняемых заданий операций в определенной логической последовательности, определение порядка и рациональных способов выполнения совместных учебных заданий);

✓ доверять, помогать и поддерживать тех, с кем общаешься (помогать тем, кто нуждается в помощи, уступать, быть честным, не уклоняться от ответов, говорить о своих намерениях, давать советы самим и доверять советам других, доверять как получаемой информации, так и своему партнеру по общению, коллегам и др.);

✓ применять свои индивидуальные умения при решении совместных задач (использовать речь, математические символы, музыку, движение, графическую информацию для выполнения заданий с общей целью, для фиксирования и оформления результатов своих наблюдений, целенаправленного пользования художественной, научно-популярной, справочной литературой, словарем в учебнике); оценивать результаты совместного общения (оценить себя и других критически, учитывать личный вклад каждого в общение, принимать правильные решения, выразить согласие (несогласие), одобрение (неодобрение), оценить соответствие вербального поведения невербальному).

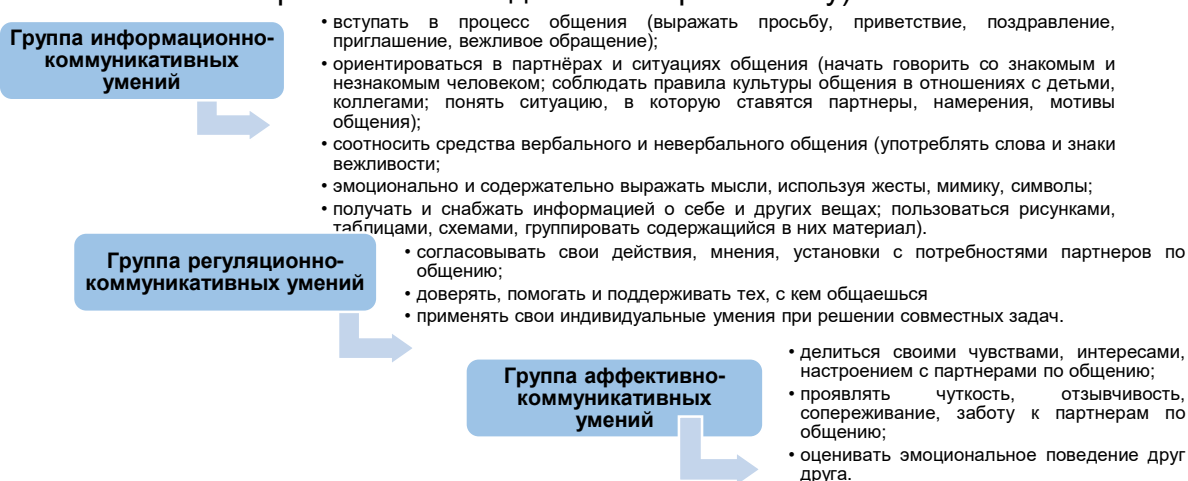


Рисунок 16. Группа основных коммуникативных умений профессионального общения

Базовые умения профессионального общения среди коммуникативных умений особое место занимают те, которыми необходимо владеть педагогу в первую очередь, на которых основывается вся коммуникативная деятельность, иными словами, базовые умения профессионального общения (см. рисунок 17).

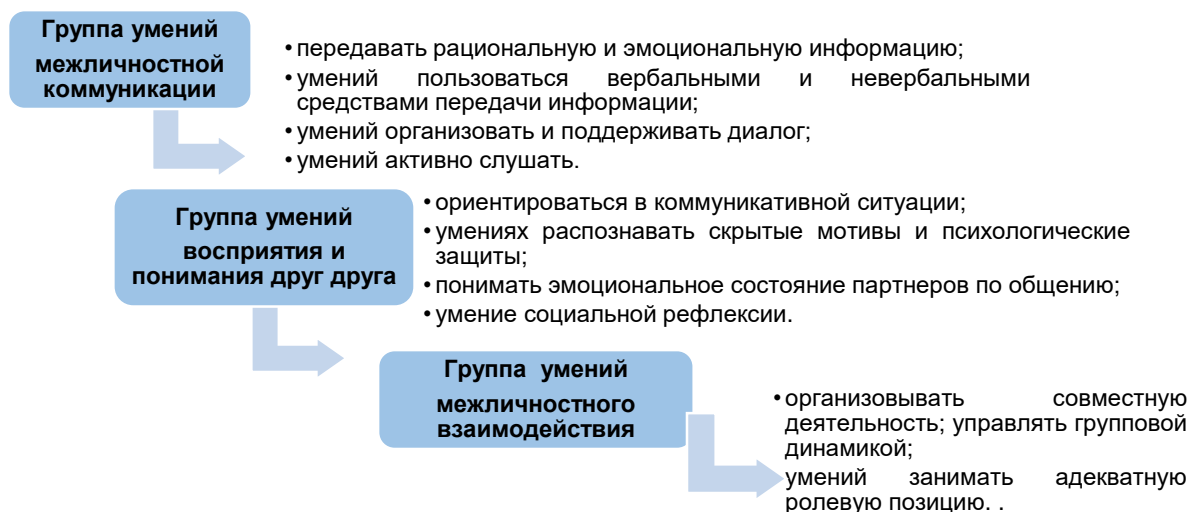


Рисунок 17. Группа базовых коммуникативных умений профессионального общения

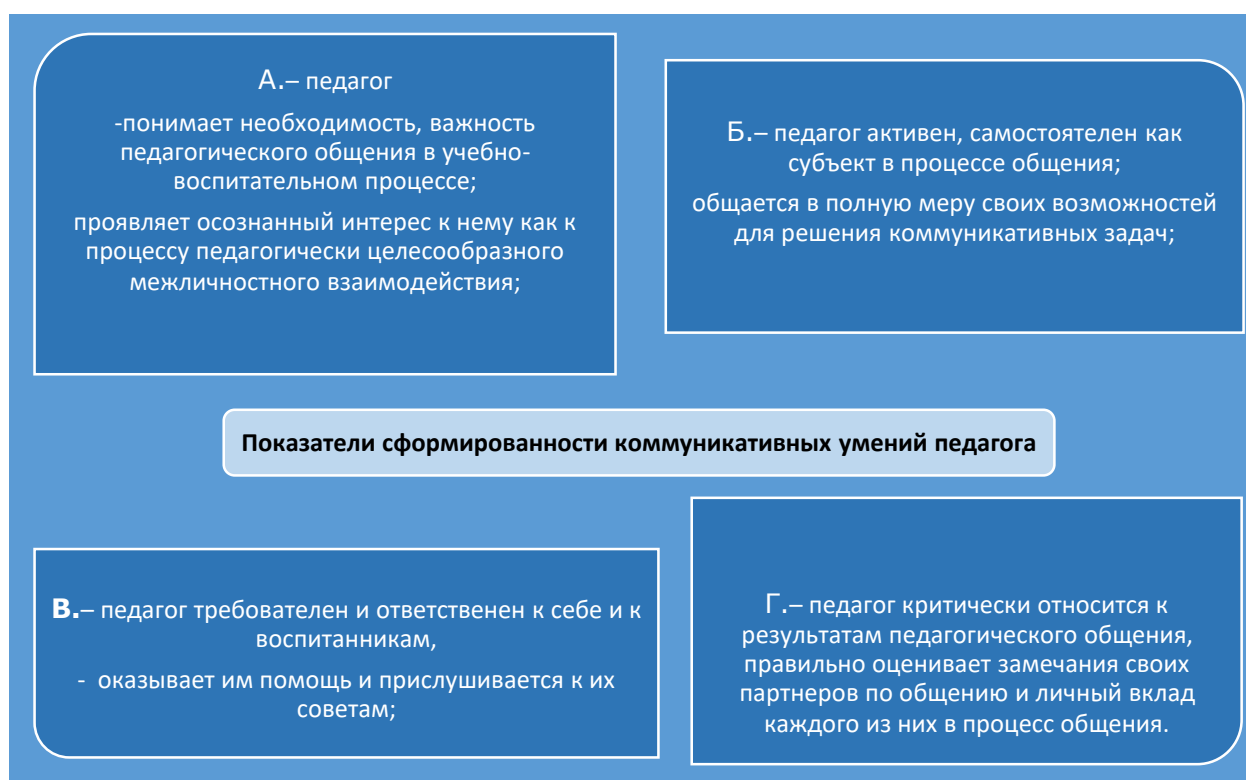


Рисунок 18. Показатели сформированности коммуникативных умений профессионального общения

Таблица 7. Критерии и показатели уровней сформированности компетенций в рамках компетентностной модели

Критерии и показатели		
Мотивационный	Когнитивный	Деятельностный
Исследовательские компетенции		
<ul style="list-style-type: none"> - желание принимать участие в руководстве исследовательскими проектами на предприятии; - потребность в получении современной информации в области наставнической деятельности; - осознание социальной значимости необходимости инноваций на производстве и роли стажёров в генерации идей; - потребность в овладении умениями в руководстве исследовательской деятельностью стажёров в профессиональной деятельности; - желание решать поставленные профессиональные задачи самостоятельно и новыми способами; - положительное отношение к образованию и самообразованию в области наставничества; - стремление к изучению новых технологий на производстве; - понимание важности самообразования для дальнейшего профессионального роста в своей будущей наставнической деятельности; - готовность к реализации инновационных педагогических технологий. 	<ul style="list-style-type: none"> - знания о сущности и содержании исследовательской деятельности, формах и видах исследований в наставнической деятельности, методах исследований в профессиональной области, средствах самообразовательной деятельности, структуре исследований в профессиональной и наставнической деятельности; - наличие личных способностей и задатков, возможностей улучшения производственных процессов, информационных ресурсов в наставнической сфере; - знания в области обработки результатов экспериментальных исследований и аналитической деятельности при составлении отчетов по результатам профессиональной деятельности подшефных (стажеров); - знания статистических методов и компьютерных программ по обработке данных. 	<ul style="list-style-type: none"> - способность самостоятельно находить информацию, формулировать выводы и видеть возможности практического применения полученных профессиональных знаний применительно к наставнической деятельности; - способность к организации совместной со стажерами исследовательской деятельности на производстве; - умения ставить цели своей исследовательской деятельности в конкретной области, организовывать свое участие в коллективной исследовательской деятельности в роли руководителя; - способность к аналитической деятельности в наставнической сфере; - способность строить и использовать модели для описания и прогнозирования различных педагогических ситуаций в наставнической деятельности; - владение способами проведения экспериментальных исследований в наставнической деятельности.

Коммуникативные компетенции		
<ul style="list-style-type: none"> - готовность вести переговоры, устанавливать контакты, урегулировать конфликты со стажёрами в коллективе; - интерес к общению в коллективе; - желание узнать традиции, этикет в сфере общения; - желание стремление к коммуникациям с коллегами об их наставнической жизни; 	<ul style="list-style-type: none"> - владение знаниями о видах социальных взаимодействий, в том числе между наставником и стажёром, о взаимосвязи общения и деятельности; - владение знаниями о техниках и приемах общения с подшефными, ролях и ролевых ожиданиях в общении; - владение знаниями об источниках, 	<ul style="list-style-type: none"> - способность четко формулировать цель, задачу, порядок работы наставника; - умение толерантного восприятия партнера-стажёра; - способность к организации коммуникации в команде подшефных; - способность адаптироваться в различных социальных ситуациях;

<ul style="list-style-type: none"> - потребность делиться своими знаниями, информацией в наставничестве; - желание узнать новое от коллег; - потребность в социальном взаимодействии, приносящем пользу другим, в том числе молодым кадрам; - желание общаться в нерабочее время по профессиональным вопросам и проблемам подшефных; - готовность и желание к коммуникациям в различных сферах производственной и наставнической деятельности; - стремление к соблюдению корпоративной и социальной этики. 	<ul style="list-style-type: none"> причинах, видах и способах разрешения конфликтов между подшефными; - обладание знаниями о способах удержания внимания, культурных нормах и ограничениях в общении; - владение знаниями об этических принципах общения; - владение опытом ведения переговоров, установления контактов, урегулирования производственных конфликтов; - владение знаниями о культурных нормах и ограничениях в общении, обычаях, традициях предприятия, этикете в сфере профессионального общения. 	<ul style="list-style-type: none"> - способность к регуляции поведения в процессе межличностного общения со стажёрами; - способность применять техники и приемы эффективного общения в профессиональной и наставнической деятельности; - умение оперировать профессиональной терминологией, свободное владение вербальными и невербальными средствами общения; - способность логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь; - способность к ориентации в коммуникативных средствах, присущих другому национальному менталитету;
--	--	--

Итак, цели педагогической и управленческой коммуникации – это сознательно определенные ожидаемые результаты, которых стремится достичь педагог с помощью различных коммуникативных средств в настоящее время (в данной ситуации педагогического общения) и в ближайшем будущем.



Рисунок 19. Цели и условия реализации педагогической и управленческой коммуникации.

При отборе целей педагогической коммуникации обычно учитываются как социальный запрос государства и общества, так и цели отдельного человека, его интересы, склонности и т. д. Одна из важных целей педагогической коммуникации - оказание влияния – изменение состояния, поведения, личностно-смысловых образований партнера, в том числе намерений, установок, мнений, решений, представлений, потребностей, активности и т. д.

Успех педагогической коммуникации обеспечивается соблюдением её правил.



Рисунок 20. Правила педагогической и управленческой коммуникации

Следует учитывать в рамках управленческих коммуникаций сравнительная характеристика правил управленческой коммуникации (таблица 8):

Таблица 8. Краткая сравнительная характеристика правил управленческой коммуникации

Правила педагогической коммуникации	Краткая характеристика
Формирование чувства Мы	-реализуется устранением ряда барьеров, которые могут возникать в процессе взаимодействия между педагогом и детьми.

	<p>-педагог должен следить за тем, чтобы не вторгаться в личное пространство ребенка, не «давить» на него.</p> <p>-оптимальная физическая дистанция в общении, воспринимаемая, как правило, бессознательно, благоприятно влияет на самочувствие субъектов, взаимодействующих друг с другом.</p> <p>-социальный барьер возникает в том случае, когда моральные и индивидуальные представления человека о самом себе оказываются слабее, чем требования, предписываемые ему той или иной социальной ролью, которую он призван играть в рамках своей профессии и занимаемой должности, в данном случае – преподавателя.</p>
Обязательное установление личного контакта с детьми	<p>-одному ребенку будет приятно тактильное прикосновение педагога (дотронуться до руки, погладить по голове, прижать к себе),</p> <p>-к другому нужно обратиться с какими-нибудь словами (назвать по имени, сказать что-либо в его адрес),</p> <p>-третьему, возможно, будет достаточно того, что мы смотрим на него и устанавливаем визуальный контакт.</p>
Демонстрация собственной расположенности	<p>-проявляется в том, как мы улыбаемся (открыто, непринужденно или с ехидцей),</p> <p>-с какой интонацией говорим (по-дружески, авторитарно и т. д.),</p> <p>-как экспрессивно окрашиваются наши движения (сдержанно, пренебрежительно, суетливо и т. д.).</p>
Показ ярких целей и результатов совместной деятельности	<p>Значимость этого правила убедительно обоснована А. С. Макаренко в его учении о перспективе: близкой, средней и дальней.</p>
Постоянное проявление интереса к собеседнику	<p>Педагог должен уметь слушать и при этом слышать, сопереживать, не обделяя вниманием никого из ребят.</p>
Оказание и просьба помощи	<p>-созидательную деятельность, в которую включается ребенок, педагогу необходимо инструментировать так, чтобы у него все получилось, чтобы ему сопутствовал успех.</p> <p>-в любой деятельности ребят важно создать положительный психологический фон, атмосферу радости и одобрения с помощью различных средств: авансирования, подчеркивания индивидуальной исключительности, снятия страха, оказания скрытой помощи, мобилизации активности, усиления мотивации.</p>

Помимо владения функциями общения каждому человеку для эффективного взаимодействия необходимо оперировать всем многообразием существующих моделей общения. Качественно **описательной моделью** подготовленного руководителя является современный Федеральный Государственный образовательный стандарт (ФГОС), который даёт возможность:

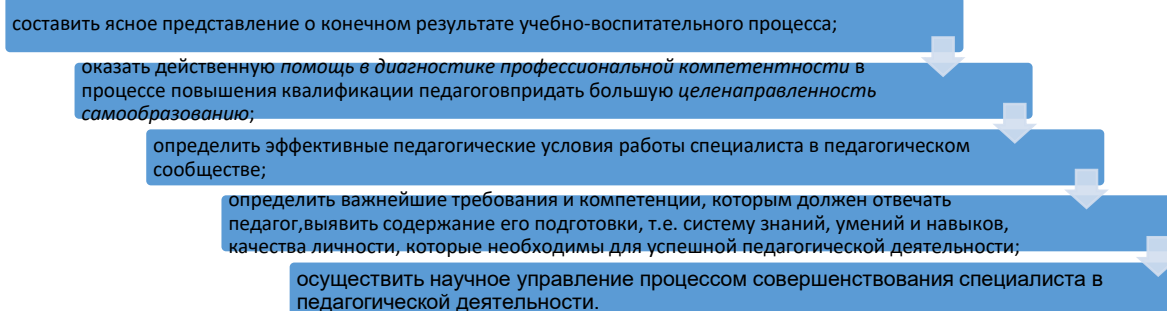


Рисунок 21. - Описательная модель коммуникации руководителя на основе Федерального Государственного Образовательного Стандарта (ФГОС)

В коммуникации общения выделяют информационную, убеждающую, экспрессивную, внушающую (суггестивную) и ритуальную модели общения.

Педагогическое общение реализуется не только посредством слова (вербальным способом), но и с помощью жестов, взглядов, прикосновений и т.д. (невербальные способы).

Направленность педагогического общения характеризуется тройственностью (рисунок 22):

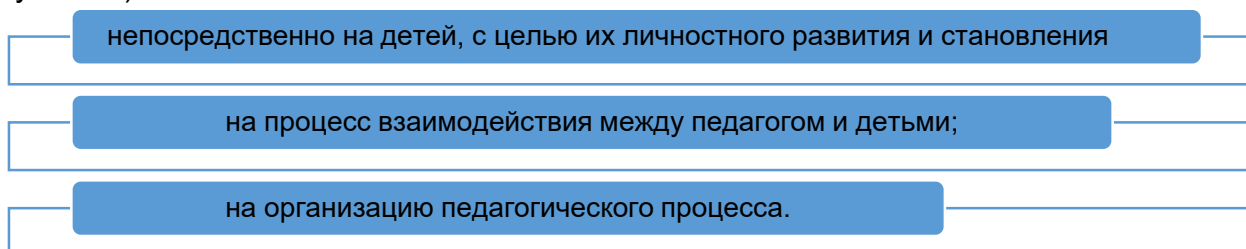


Рисунок 22. Направленность управленческого общения

Основные характеристики стилей общения педагогов по В.Г. Маралову

Таблица 9. – Сравнительная характеристика стилей педагогического и управленческого общения по В.Г. Маралову.

Признаки стилей	Авторитарный стиль	Демократический стиль
Формы передачи информации	Инструктаж, команды, указания, приказы	Предложения, советы, обсуждения
Формы воздействия	Требования, замечания, порицание, побуждение	Убеждения, поддержка, предложения, успокаивание, беседы, объяснение
Формы выражения взаимодействия	Категорическая, резкая, неодобрительная, раздраженная	Спокойная, дружелюбная, одобрительная
Широта общения	С избранным кругом обучающихся	Со всеми обучающимися

Итак, управленческое общение – это процесс взаимодействия и сотрудничества между руководителем и педагогом, педагогом и обучающимся, имеющий личностный и социально-ориентированный характер. Эффективность педагогического и управленческого общения, реализуемого педагогом, во многом зависит от того как он умеет оперировать многообразием существующих моделей общения (см. рисунок 23.).



Рисунок 23. Классификации моделей педагогического и управленческого общения.

Таблица 10. – Сравнительная характеристика моделей педагогического и управленческого общения в рамках общей классификации моделей.

Признаки	Учебно-дисциплинарная	Личностно-ориентированная	Социально-психологическая
Субъект деятельности	Педагог	Педагог и обучающийся	Обучающийся
Способ разрешения противоречия	Принуждение (со стороны педагога)	Сотрудничество	Принуждение (со стороны обучающегося)
Стиль руководства	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Качества обучающегося	Исполнительность	Инициатива и исполнительность	Спонтанная активность
Приоритет деятельности	Преподавание	Преподавание и учение	Учение

Таблица 11. – Сравнительная характеристика общей классификации моделей педагогического и управленческого общения.

Название педагогической модели общения	Особенность	Ведущие способы общения	Тактика общения
Учебно-дисциплинарная	в основном ориентирована на авторитет педагога. Ведущим стилем общения в рамках данной модели является авторитарный стиль	запреты, наставления, разъяснения, угрозы, нотации, окрик, наказания	опека и диктат личностная позиция педагога: удовлетворение требований руководства образовательной организации и контролирующих органов
	Данная модель признана отрицательно влияющей на личность ребенка, так как зачастую педагог ставит детей в рамки и «давит» на них своим авторитетом.		
Личностно-ориентированная	обеспечение ребенку чувства психологической защищенности, доверия к окружающим, ощущение радости от общения с педагогом, формирование и развитие личности каждого с учетом индивидуальных особенностей	понимание, признание, доверие, принятие	сотрудничество личностная позиция педагога: опора на интересы и потребности ребенка.
	предполагает организацию педагогического общения в виде диалога, в процессе взаимодействия педагог не «подгоняет» развитие ребенка, а предупреждает возможные отклонения, способствует их устранению и полноценному развитию личности		
Социально-психологическая	основана на закономерностях межличностных отношений между ребенком и педагогом, а также между ребенком и детским коллективом.	Эффект бумеранга – заключается в том, что в силу ряда причин происходит подрыв доверия к педагогу и процесс общения становится детям не интересен и теряет своей значимости. Эффект ореола – основан на закономерности межличностного восприятия, когда о партнере общения мало информации или она искажена, то формируется заочно негативное, либо позитивное отношение к нему. Эффект новизны – состоит в том, что не вся информация, поступающая от третьих лиц о субъекте общения должна рассматриваться как равные	
	выделяют ряд социально-психологических эффектов, оказывающих влияние на педагогическое общение		

Помимо представленной классификации моделей педагогического и управленческого общения, существует ещё одна классификация, основанная на типе взаимодействия педагога и обучающихся.

Таблица 12. – Сравнительная характеристика классификации моделей педагогического и управленческого общения по типу взаимодействия.

Название педагогической модели общения	Особенность	Ведущие способы общения	Критерии эффективности моделей общения
Информационная (основана на передаче информации, которая рассчитана не на одного человека, а обращена одновременно к группе обучающихся)	применяется участниками педагогического общения с целью передачи и получения учебной информации.	Передаваемая информация, расширяет информационный фонд участников общения, разъясняет обстоятельства сложившейся ситуации, предоставляет конкретные факты и цифры, позволяющие получить новые знания или принять эффективное решение	Для эффективной реализации модели необходимы следующие условия: учет -познавательных возможностей конкретных собеседников, -их индивидуальных установок на получение новой информации и -учёт интеллектуальных возможностей для ее переработки, понимания и восприятия.
используется в традиционных технологиях обучения: на лекциях, уроках, семинарах, а также в письменных работах обучающихся – рефератах и эссе, контрольных и курсовых, выпускных и проектных работах.			
Убеждающая (на основе риторики (от гр. rhetorikos — красивая, напыщенная, но малосодержательная речь) — искусство использовать речь эффективно и убедительно — частью своей системы образования	основе взаимодействия лежит убеждение – деятельность или процесс, в котором педагог пытается вызвать изменение во взглядах, отношении или поведении обучающегося через передачу сообщения в таком контексте, где убеждаемый имеет некоторую степень свободного выбора.	Убеждение — это коммуникативный процесс, в котором коммуникатор пытается вызвать изменение в убеждениях, на основе базовых принципов: устные, позитивные сообщения, сдержанно эмоциональные обращения, логические выводы, опирающиеся на факты и веские аргументы, удовлетворение альтруистических потребностей человека, ораторское мастерство. Убеждение — это также метод воздействия на сознание личности через обращение к её собственному критическому суждению	Результат убеждения считается успешным тогда, когда участник взаимодействия в состоянии самостоятельно обосновать принятое им решение или мнение, оценить положительные и отрицательные его стороны, а также возможности и последствия других вариантов и решений.
целесообразно использовать при взаимодействии с продвинутыми обучаемыми: компетентными, имеющими свое мнение и владеющими умением вести свою линию, аргументировать свою позицию.			
Экспрессивная	направлена на передачу чувств и ощущений, вызов соответствующих эмоций, формирование у детей психоэмоционального настроя, побуждает к деятельности.	Необходимость постоянно управлять эмоциональным накалом занятия, чтобы споры и высказывание разных точек зрения не переросли в неприязнь и отторжение.	Для эффективности необходимо постоянно управлять эмоциональным накалом занятия, чтобы споры и высказывание разных точек зрения не переросли в неприязнь и отторжение. Столкновение мнений, конфронтация участников взаимодействия могут привести к такому виду эмоционального спора, когда собеседников вынуждают принять чью-то субъективную точку зрения в качестве истинной.
Для использования такого вида коммуникации педагогу необходимо в своем публичном выступлении (лекция, речь) использовать разнообразные, не только вербальные и невербальные коммуникативные техники, но и аудио-, видео- и другие иллюстративные средства			
Внушающая, или суггестивная (суггестия (от лат. suggestio — внушение), — это такое психологическое воздействие одного человека (или группы) на другого, при котором оказывается определенное влияние	направлена на формирование определенных установок, осуществление внушения, привлечение к какой-либо деятельности	К факторам, способствующим внушаемости, относят следующие человеческие характеристики <ul style="list-style-type: none"> • неуверенность в себе; • тревожность, беспокойство; • робость, низкая самооценка; • чувство собственной неполноценности; 	Суть внушения состоит в воздействии на чувства человека, а через них на его разум. Наилучшим образом внушению подвержены те участники взаимодействия в образовательном процессе, которые слабо информированы, находятся в тревожном эмоциональном состоянии, верят

на убеждения, установки, решения последнего		<ul style="list-style-type: none"> • повышенная эмоциональность, впечатлительность; • слабое владение логическим анализом; • вера в авторитеты. 	авторитетам, имеют низкую самооценку, тревожны, беспокойны, испытывают чувство страха, впечатлительны, не уверенны в себе и т.п.
	Широко используется в практике взаимодействия, например, на деловых совещаниях, или в воспитательных беседах с обучающимися, нуждающимися в мотивационной коррекции.		

Убеждающая модель общения позволяет сделать участников общения своими единомышленниками, выйти из той или иной ситуации с наибольшей продуктивностью. Однако убеждение — достаточно сложный коммуникативный процесс, и не каждому удаётся пользоваться этой моделью общения с максимальной эффективностью. Убеждение происходит гораздо легче, если сообщение совместимо с общей позицией по отношению к тому или иному предмету, ситуации, проблеме.

Исследователи выделяют как сильные аргументы убеждения (см. рисунок 4.5.), так и несостоятельные аргументы.

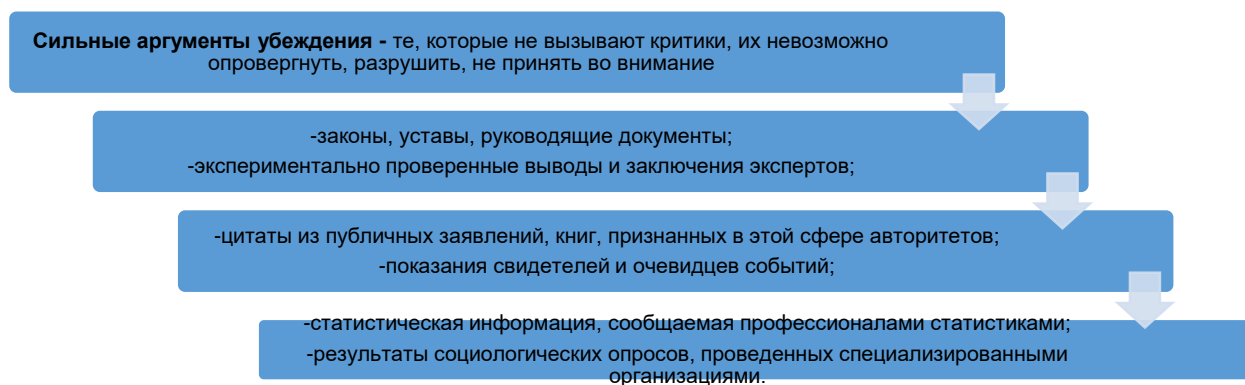


Рисунок 24. - Сильные аргументы убеждения.

Несостоятельные аргументы, как правило, связаны с подтасованными фактами, имеют ссылки на сомнительные источники; связаны с догадками, предположениями и измышлениями; представляют выводы на основе фиктивных документов, используют доводы, рассчитанные на невежество и т.д. Самая легкая форма убеждения — это коммуникация, усиливающая благоприятные мнения и позиции. Каждому участнику общения необходимо осуществлять непрерывные усилия по поддержанию запаса доброжелательности и превентивно создавать условия для эффективной совместной деятельности. В процессе убеждения могут быть использованы разнообразные психологические возможности (см. рисунок 25.).

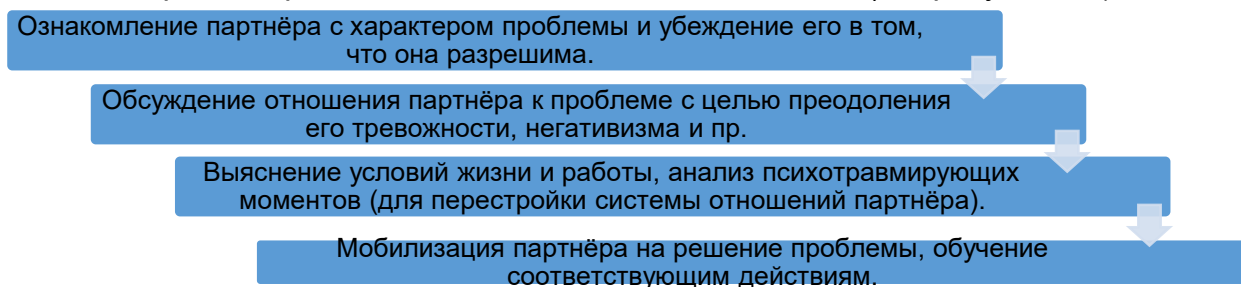


Рисунок 25. - Психологические возможности, возникающие в процессе убеждения как коммуникативной технологии.

В процессе общения следует помнить, что убеждение как коммуникативная техника более убедительно и действенно в следующих ситуациях:

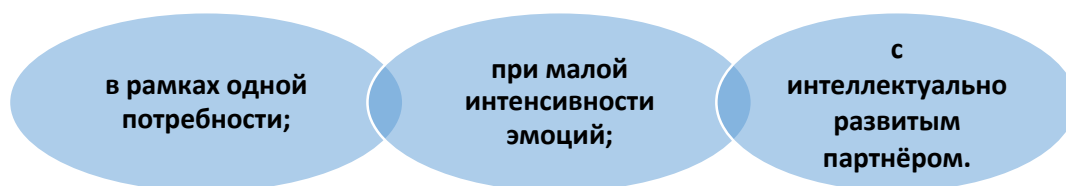


Рисунок 26. – Ситуации, в которых наиболее действенно убеждение как коммуникационная технология

Психологами установлено, что если человек находится в спокойном состоянии, то при прочих равных условиях гораздо результативнее воздействовать на него убеждением, а в случае возбужденного состояния или повышенной тревожности — кратким внушением. На силу внушения оказывают влияние также ситуативные факторы (см. рисунок 27):

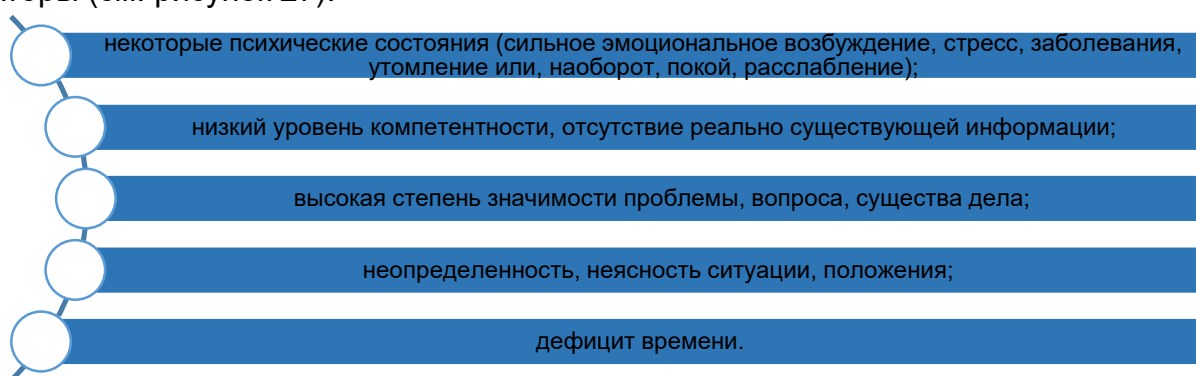


Рисунок 27. – Ситуативные факторы, оказывающие влияние на внушение

Различные стили коммуникативного взаимодействия порождают несколько моделей поведения преподавателя в общении с обучаемыми на занятиях. Условно их можно обозначить следующим образом по Т.С. Каримовой:

Таблица 13. – Сравнительная характеристика классификации моделей педагогического и управленческого общения по типу взаимодействия.

Название модели	Характеристика	Особенности взаимодействия
Модель диктаторская («Монблан»)	- преподаватель как бы отстранен от обучаемых, он парит над ними, находясь в царстве знаний. Обучаемые - лишь безликая масса слушателей. Никакого личностного взаимодействия. Педагогические функции сведены к информационному сообщению.	отсутствие психологического контакта, а отсюда безынициативность и пассивность обучаемых.
Модель неконтактная («Китайская стена»)	близка по своему психологическому содержанию к первой. Разница в том, что между преподавателем и обучаемыми существует слабая обратная связь ввиду произвольно или преднамеренно возведенного барьера общения. В роли такого барьера могут выступить отсутствие желания к сотрудничеству с какой-либо стороны, информационный, а не диалоговый характер занятия; произвольное подчеркивание преподавателем своего статуса, снисходительное отношение к обучаемым.	слабое взаимодействие с обучаемыми студентами, а с их стороны - равнодушное отношение к преподавателю.
Модель дифференцированного внимания («Локатор»)	- основана на избирательных отношениях с обучаемыми. Преподаватель ориентирован не на весь состав аудитории, а лишь на часть, допустим, на талантливых или же, напротив, слабых, на лидеров или аутсайдеров. В общении он как бы ставит их в положение своеобразных индикаторов, по которым ориентируется на настроение коллектива, концентрирует на них свое внимание. Одной из причин такой модели общения на	нарушается целостность акта взаимодействия в системе преподаватель - коллектив учащихся, она подменяется фрагментарностью ситуативных контактов.

	занятиях может явиться неумение сочетать индивидуализацию обучения учащихся с фронтальным подходом.	
Модель гипорефлексная («Тетерев»)	- заключается в том, что преподаватель в общении как бы замкнут на себя: его речь большей частью как бы монологична. Разговаривая, он слышит только самого себя и никак не реагирует на слушателей. В диалоге оппоненту бесполезно пытаться вставить реплику, она просто не будет воспринята. Даже в совместной трудовой деятельности такой преподаватель поглощен своими идеями и проявляет эмоциональную глухоту к окружающим.	практически отсутствует взаимодействие между обучаемыми и обучающим, а вокруг последнего образуется поле психологического вакуума. Стороны процесса общения существенно изолированы друг от друга, учебно-воспитательное воздействие представлено формально.
Модель гиперрефлексная («Гамлет»)	- противоположна по психологической канве предыдущей. Преподаватель озабочен не столько содержательной стороной взаимодействия, сколько тем, как он воспринимается окружающими. Межличностные отношения возводятся им в абсолют, приобретая доминирующее значение для него, он постоянно сомневается в действенности своих аргументов, в правильности поступков, остро реагирует на нюансы психологической атмосферы обучаемых, принимая их на свой счет. Такой преподаватель подобен обнаженному нерву.	обостренная социально-психологическая чувствительность преподавателя, приводящая к его неадекватным реакциям на реплики и действия аудитории. В такой модели поведения не исключено, что бразды правления окажутся в руках у учащихся, а преподаватель займет ведомую позицию в отношениях.
Модель негибкого реагирования («Робот»)	- взаимоотношения преподавателя с учащимися строятся по жесткой программе, где четко выдерживаются цели и задачи занятия, дидактически оправданы методические приемы, имеет место безупречная логика изложения и аргументация фактов, отшлифованы мимика и жесты, но преподаватель не обладает чувством понимания меняющейся ситуации общения. Им не учитываются педагогическая действительность, состав и психическое состояние учащихся, их возрастные и этнические особенности. Идеально спланированное и методически отработанное занятие разбивается о рифы социально-психологической реальности, не достигая своей цели.	низкий эффект педагогического взаимодействия.
Модель авторитарная («Я – сам»)	- учебно-воспитательный процесс целиком фокусируется на преподавателе. Он - главное и единственное действующее лицо. От него исходят вопросы и ответы, суждения и аргументы. Практически отсутствует творческое взаимодействие между ним и аудиторией. Односторонняя активность преподавателя подавляет всякую личную инициативу со стороны обучаемых, которые осознают себя лишь в качестве исполнителей, ждут инструкций к действию. До минимума снижается их познавательная и общественная активность.	воспитывается безынициативность обучаемых, теряется творческий характер обучения, искажается мотивационная сфера познавательной активности.
Модель активного взаимодействия («Союз»)	- преподаватель постоянно находится в диалоге с обучаемыми, держит их в мажорном настроении, поощряет инициативу, легко схватывает изменения в психологическом климате группы и гибко реагирует на них. Преобладает стиль дружеского взаимодействия с сохранением ролевой дистанции	возникающие учебные, организационные и этические проблемы творчески решаются совместными усилиями. Такая модель наиболее продуктивна.

Таким образом, необходимо не просто владеть разными моделями общения, но и очень хорошо понимать: когда, для достижения каких целей, по отношению к кому из собеседников какую модель взаимодействия использовать; также знать, что разные люди обладают разной степенью внушаемости, уровнем восприимчивости к внушению, субъективной готовностью испытать внушающее воздействие и подчиниться ему.

В то же время очевидно, что разнообразные модели во многих ситуациях используются одновременно. Например, при передаче важной информации могут быть использованы все перечисленные модели: информационная, убеждающая, экспрессивная, внушающая.

Эффективные приёмы реализации основных функции коммуникации

В соответствии с основными целями управленческая коммуникация выполняет следующие семь функций (см. рисунок 5.1.)

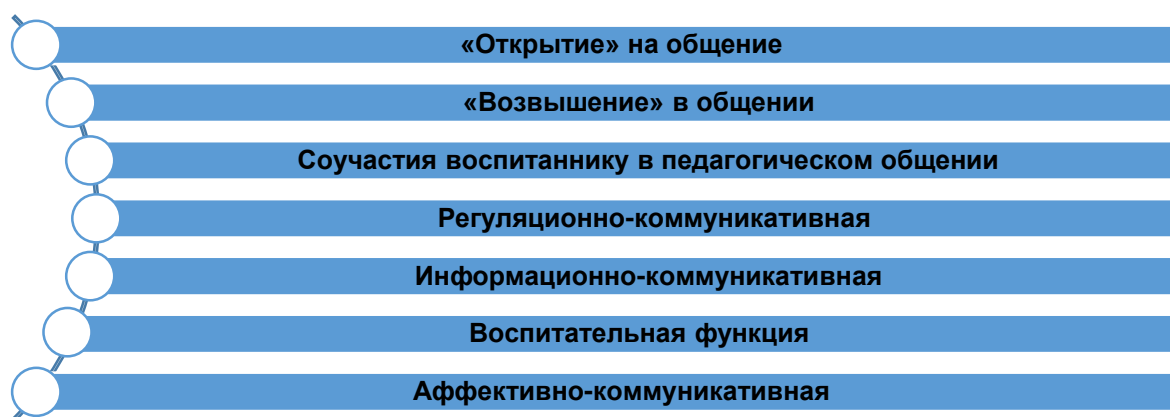


Рисунок 28. Основные функции управленческие коммуникации

Функция управленческой коммуникации – **«открытие» на общение** – призвана пробудить желание выйти на общение, снять психологические зажимы, снять страх перед неизвестностью; убедить партнера в его свободном выборе характера общения, повысить самооценку и уверенность в себе, а также убедить в положительном отношении к нему другого человека; функция способствует:

с одной стороны, созданию комфортных условий для детей (в состоянии психологической раскрепощенности человек активнее развивается, смелее проявляет себя, не боится показаться смешным или попасть в немилость к другому человеку),

с другой стороны, без реализации этой функции не удаётся выявить отношение, и педагог вынужден довольствоваться лишь его поведенческими реакциями, которые, как известно, могут определяться и диктоваться скрытыми мотивами.

Например, внешне благополучные взаимоотношения педагога и руководителя могут иметь в своей основе заискивание и желание понравиться со стороны последнего, но могут определяться действительным уважением личности и авторитета педагога.

Знание истинного отношения обучающегося помогает педагогу и руководителю планировать дальнейшую совместную работу с ним. Функция «открытия» партнёра на общение играет решающую роль на начальном этапе общения: оно состоится или не состоится. Важно поддерживать партнёра в его выходе на общение, оказывать ему помощь, приняв часть его трудностей на себя, с уважением относиться к его внутреннему миру, стимулировать активное проявление свойственных только его личности особенностей.

Для успешной реализации первой функции управленческой коммуникации «открытие» на общение - важно знать некоторые общие эффективные приёмы для её реализации.

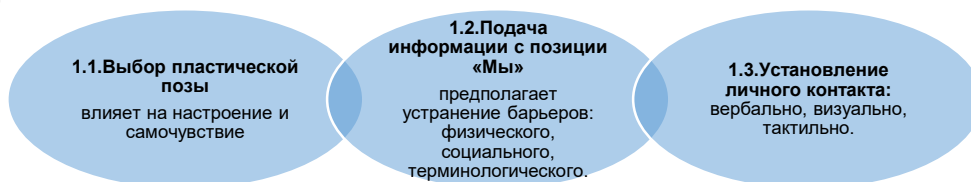


Рисунок 29. - Эффективные приёмы выполнения первой функции управленческой коммуникации - «открытие» на общение.

Приём выполнения функции «открытие» на общение - *выбор пластической позы*: которую принимает человек, содержит большое количество информации, которая прочитывается даже обучающимся. Передача информации с помощью

пластической позы влияет на настроение и самочувствие, поэтому поза педагога создает для ребят либо комфорт, либо дискомфорт и тем самым способствует или препятствует их «открытию» на общение. Оптимальной пластической позой педагога/руководителя является, к примеру, такая:

1. – открытая поза;
2. – руки опущены вдоль тела или немного согнуты в локтях;
3. – ладони время от времени разворачиваются к аудитории;
4. – пластика плавная, мелодичная;
5. – для привлечения внимания слушателей производится несколько шагов от стола к аудитории и, наоборот, для ослабления внимания – несколько шагов назад.

Приём выполнения функции «открытие» на общение: *подача информации с позиции «Мы»*, предполагает устранение трёх барьеров: **физического, социального, терминологического.**

Физический барьер возникает при нарушении границы личного пространства, размеры которого составляют примерно 40 сантиметров. Каждый человек избирательно относится к своему личному пространству среди других людей. Чрезмерная физическая близость воспринимается как вызов, как посягательство на личные интересы и действует раздражающе или подавляюще. Физический барьер возникает и тогда, когда педагог занимает над учениками позицию «сверху», как бы нависает над ними. Этот барьер может возникнуть и в том случае, если один из участников общения самовольно прибегает к тактильному контакту (прикасается к плечу, гладит по голове и др.).

Социальный барьер возникает тогда, когда человек, используя свое социальное преимущество, свою силу, власть и ролевые возможности, подавляет или унижает партнеров по общению (как «тюремщики» и «заключенные»). Это сказывается на психическом состоянии и физическом самочувствии «заключенных». Так, например, если педагог занимает позицию, выражаемую словами: «На «пять» знаю только я...» или «Не мешайте мне работать...», – то его социальная роль становится непреодолимым барьером в общении с воспитанниками.

Терминологический барьер проявляется в чрезмерном использовании педагогом всевозможных специальных научных терминов и слов иностранного происхождения, значения которых подчас непонятны ему самому. Это создает для детей препятствие в общении, так как они, сравнивая свою лексику с лексикой педагога, делают выводы о скудности и неразвитости своей речи. В результате дети зажимаются, не желая выглядеть в процессе общения в неприглядном виде.

Устранив эти барьеры, педагог получает возможность выстраивать общение с ребятами с позиции «Мы»: «Нам необходимо вернуться к этому вопросу...», «Настало время проверить наши силы...» и т. д. Эти приёмы «открывают» детей на общение.

Приём выполнения функции «открытие» на общение - *установление личного контакта* может устанавливаться разными способами: вербально, визуально, тактильно.

Вербальный контакт осуществляется с помощью слов. Это может быть обращение к человеку по имени, безличное обращение («Пожалуйста...», «Будь любезен...»), просьба и т. п. К этому виду контакта тяготеют так называемые аудиалы, люди с доминирующим развитием слухового восприятия. Эти люди мыслят преимущественно звуками и словами. Для эффективного общения с такими людьми целесообразно использовать следующие фразы: «Я слышу, что вы говорите...», «Мне нравится, как это звучит...», «Я бы хотел рассказать вам о своих идеях...».

Визуальный контакт – это контакт глаз: человек взглядом передает свое настроение, свою симпатию и свое требование. Неслучайно педагог в начале

занятия просит детей подняться для приветствия. В этот момент глаза примерно на одном уровне, что способствует визуальному общению. Общаясь с визуалами, следует использовать живой мир образов и включать в свою речь такие слова, как «показать», «ясно», «видеть», «смотреть». Например: «Позвольте мне описать, как будет выглядеть законченное мероприятие. Представьте себе большую сцену, с прекрасными декорациями, где каждая группа представляет свой проект...». Целесообразно использовать такие фразы: «Я вижу, что вы хотите сказать...», «Я хотел бы взглянуть на это...», «Позвольте продемонстрировать...» и т. п.

Тактильный контакт производится через прикосновение и является наиболее тонким видом коммуникации. К этому виду связи в большей степени тяготеют дети дошкольного и младшего школьного возраста, а также взрослые люди, называемые кинестетиками.

С профессиональной точки зрения, педагогу необходимо владеть всеми видами установления личного контакта, так как среди детей одного класса обязательно будут и визуалы, и аудиалы, и кинестетики, и, с каждым из них он должен суметь выйти на личное общение, чтобы ребенок смог «открыться».

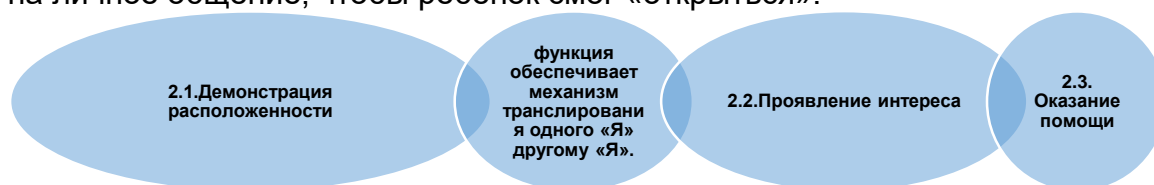


Рисунок 30. - Эффективные приёмы выполнения второй функции управленческой коммуникации - соучастия в педагогическом общении.

Функция соучастия в педагогическом общении выполняет центральную роль, поскольку помогает войти во внутренний мир другого человека, проживая его духовные события, раскрыть часть своего «Я» перед другим. Обнаруживается в результате анализа процесса взаимодействия педагога с детьми. На занятиях ученик усваивает тот учебный материал и включается в те формы работы, которые ему предлагает педагог. Он как бы «навязывает» ребенку общение, которое время от времени ставит его в затруднительное положение потому, что оно оказывается нехарактерным, несвойственным ему. Поэтому, реализуя соучастие в адрес ребенка, педагог помогает ему справиться с теми трудностями, которые встречаются на его пути восхождения к культуре человечества.

Реализуется эта функция с помощью двух приёмов:

2.1. Демонстрация расположенности - пластико-мимическое выражение симпатии к собеседнику с целью создания для него благоприятной атмосферы и комфортного психологического климата. Только в таких условиях психологической, социальной и этической защищенности люди способны раскрыть своих возможности, проявить творчество и находчивость в новом, нехарактерном для них виде деятельности и добиться достаточно высокого результата. Приём обладает эффектом «отзеркаливания»: демонстрируя свои чувства искренней радости, благожелательность, расположенность, влияя на улучшение самочувствия окружающих людей, человек в ответ получает ту же реакцию, которая усиливает его положительные эмоциональные переживания. И напротив, когда облик педагога выражает скорбь, угрюмость, окружающим становится не до веселья, их лица приобретают унылые выражения, речь изменяется интонационно. Разъяренный, кричащий педагог держит под гнетом свои воспитанников и не дает им возможности «разрядиться», «снять» свое психическое напряжение. Такую возможность они получают лишь вне общения с таким учителем, например, на перемене. А если такое

повторяется изо дня в день, то ребенок будет приходить домой больным, тогда с ним придется работать уже не педагогу, а психотерапевту. Демонстрация расположенности исключает такое положение, способствуя творческой активности и детей, и педагога, укрепляя их психическое здоровье.

2.2. Проявление интереса в управленческом общении - проявляется в двух умениях – **умении слышать и умении задавать вопросы**. Задавать вопросы не означает спрашивать материал параграфа или домашнее задание (это вопросы репродуктивного характера, предполагающие в качестве ответа достаточно конкретное и определенное содержание). Это умение выявляется в процессе свободного, ненормированного, импровизированного общения, когда собеседники, обмениваясь информацией по избранной теме разговора и демонстрируя свой интерес к собеседнику, обращаются друг к другу, надеясь услышать что-то новое по обсуждаемой проблеме. Умение задавать вопросы основывается на умении слышать – не слушать или делать вид, что слушаешь, а именно слышать информацию, обнаруживать и осознавать смысл, отношение, подтекст, юмор и т. д. В ходе разговора с педагогами можно провести специальное упражнение, направленное на выявление умения слышать: преподаватель рассказывает небольшую историю, которую затем несколько студентов пересказывают друг другу. Перед началом упражнения их предупреждают о необходимости быть очень внимательными и не искажать смысл рассказа. Однако, как потом выясняется, именно идентичность и точность пересказа вызывает наибольшее практическое затруднение.

Для руководителя услышать педагога – это не только и не столько воспринять информацию, сколько расслышать его боль, вникнуть в его переживания, понять причины его тревоги и отчаяния, а также радости, восторга, восхищения. Задать вопрос – это еще раз уточнить: «Правильно ли я тебя понял?». От владения этими двумя умениями во многом зависит своевременность педагогической помощи ребенку как частного проявления соучастия к нему.

2.3. Оказание помощи - напрямую реализует функцию, к которой относится, поскольку, принимая участие в судьбе человека, мы помогаем ему, оказывая разнообразные услуги. Парадигмы, которые можно использовать, чтобы предложить человеку помощь, разнообразны по форме и степени психологического восприятия. Приведем примеры: «Давай помогу...», «Позволь мне тебе помочь...», «Мне бы так хотелось тебе помочь...», «Я был бы счастлив тебе помочь...». Знание разнообразных парадигм облегчает педагогу выбор конкретного варианта прикосновения к ребенку в соответствии с особенностями ситуации и психическим состоянием детей. Этим же формам обращения следует учить и детей, чтобы их взаимодействие друг с другом осуществлялось на высоком уровне культуры. Однако использование данных парадигм не исчерпывает содержания и смысла предложенного приема. Данный прием считается реализованным только тогда, когда помощь действительно оказана или она заменяется советами и рекомендациями, которые тоже должны присутствовать в работе с детьми. Но вообще без реальной, ощутимой помощи у ребят будет формироваться демагогическое отношение к людям и к педагогу, в частности.

Третья функция педагогической и управленческой коммуникации – «возвышение» в общении – позволяет оказывать на воспитанника такое влияние, которое обеспечивает в ходе взаимодействия уровень современной культуры общения и благодаря духовным и физическим усилиям дает реальные возможности совершить восхождение к нравственным новообразованиям. Содействовать восхождению – значит помогать ребенку достичь наивысшего в том, на что он пока способен: быть добрее, смелее, решительнее, внимательнее. «Возвышение» в

педагогическом общении понимается не как завышенная оценка, а как стимулирование ценностных новообразований. Например: «Молодец! Ты уже научился это делать!..», «Как здорово у тебя получилось!..», «Таких красивых рисунков мы еще в жизни не видели» и т. п.

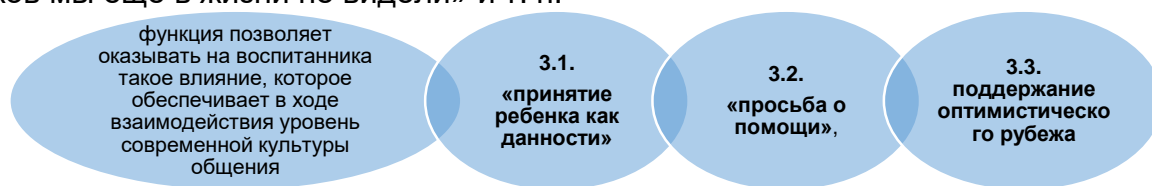


Рисунок 31. - Эффективные приёмы выполнения функции управленческой коммуникации – «возвышение» в общении.

Функция «возвышения» в общении реализуется с помощью определенных приёмов.

Педагог, реализующий функцию педагогической и управленческой коммуникации – «возвышение» в общении - применяет приём **«принятие человека как данности»**, опирается на положительные тенденции в развитии личности и имеющиеся позитивные качества. Стимулирование педагогом/руководителем этих позитивных образований осуществляется через оглашение достоинств ребенка, его успехов на пути продвижения к перспективной цели. Оглашение же негативных качеств собеседника и постоянное напоминание ему о неудачах говорит о том, что педагог/руководитель делает ставку только на плохие стороны личности собеседника, забывая обо всех хороших; при этом все больше утверждается в мысли о том, что он неисправим.

Педагог и/или руководитель, реализующий функцию педагогической и/или управленческой коммуникации – «возвышение» в общении - применяет приём **«просьба о помощи»**, в целях создания положительной репутации собеседника, повышения его самооценки, когда бы поверил в себя, свои силы, свои способности, педагог/руководитель обращается к нему за помощью и тем самым действительно «возвышает» его. Непременными условиями здесь выступают три положения:

во-первых, помощь, о которой просят собеседника, должна быть посильной для него;

во-вторых, эта помощь должна реально осуществляться;

в-третьих, форма обращения должна быть этически выдержанной.

Для этого могут быть использованы следующие фразы: «Помоги...», «Помоги, пожалуйста...», «Не мог бы ты мне помочь...», «Я был бы счастлив, если бы у меня тоже было...». После того, как помощь оказана, должна следовать благодарность ребенку за участие, которое он принял в судьбе другого человека, за то облегчение, которое он доставил своими усилиями.

Педагог/руководитель, реализующий функцию педагогической и управленческой коммуникации – «возвышение» в общении - применяет приём **поддержание оптимистического рубежа**. Оптимизм – это радость жизни, это надежда и вера в будущее, вера не бездоказательная, а основанная на логике, факте, осознании закономерностей развития. Отсутствие оптимизма – это не только унылое существование; это положение, при котором человек не имеет, не видит, не осознает цели и перспектив своей жизни, своего развития. Понимание противоречия между тем, что он представляет собой в данный момент, и перспективным достижением исключает из его жизни пессимизм, заставляет его действовать в соответствии с намеченными устремлениями, а значит, и развивает. То же относится и к педагогическому общению. Педагог, не видящий перспективы своих отношений с

детьми, не верящий в их способности, не сможет научить ни чему, так как пессимизм, рождающийся при этом, встает непреодолимой преградой на пути всякой деятельности и развития. Заботясь о развитии, педагог/руководитель должен поддерживать оптимизм в нем. Например: «Ничего, что пока не получается... Мы все когда-то так начинали...», «Пусть забыл, как это делается. Но хорошо уже то, что, как Сократ, признаешься в том, что этого не знаешь...» и др. Поддержание оптимистического рубежа «возвышает» над его проблемами, и оттуда, сверху, они становятся такими крохотными, что он сам начинает верить в себя и преодолевать сложности

4. Важнейшая из функций педагогической и управленческой коммуникации – информационно-коммуникативная. Она служит для передачи и приема информации с помощью различных средств (вербальных и невербальных). Постоянный взаимообмен и обсуждение событий, фактов, явлений между субъектами составляют основу целостного педагогического процесса.

5. Регуляционно-коммуникативная функция педагогической и управленческой коммуникации заключается в регуляции поведения субъектов, вступающих в общение. В результате взаимодействия формируются и проявляются такие феномены, как совместимость людей, общий стиль деятельности, синхронизация действий и т. д. С реализацией этой функции тесно связаны *подражание, внушение, убеждение, выработка представлений о нормах и правилах поведения*. Например, в ходе установления и развития контактов с собеседниками педагог/руководитель предлагает собственный стиль общения, который может по-разному восприниматься воспитанниками/педагогами. В свою очередь, для детей/педагогов тоже характерен свой уровень и характер общения. В процессе совместного выявления норм и правил общения складываются ситуации взаимодействия или противодействия.

6. Аффективно-коммуникативная функция педагогической коммуникации и управленческой затрагивает эмоциональную сферу, в которой проявляются отношение участников общения друг к другу, их настроение, самочувствие и т. д. Происходит *обмен эмоциями (сопереживанием, безразличием, участием, гневом, равнодушием)*. Педагогу/руководителю важно помнить, что эмоция радости должна преобладать во всей палитре отношений. Если взрослые часто радуются вместе с детьми, они учат их быть счастливыми. Это особый обмен – обмен внутренним миром, и никакой другой вид человеческой активности его заменить не может.

7. Воспитательная функция педагогической и управленческой коммуникации – наиболее общая и социально значимая. Воспитание человека происходит на всех этапах общения, осуществляемого в любых формах и с помощью различных средств. В ходе этого процесса формируются и развиваются интеллектуальная, эмоциональная и волевая сферы личности, ее социально-ценностные отношения и др.

8. Функция педагогической и управленческой коммуникации – познание людьми друг друга. Вступая в контакт с другим субъектом, человек составляет представление о нём. Установлено, что достижение положительного результата в общении, как правило, связано с адекватным чувственным отражением друг друга общающимися субъектами, накоплением и правильным обобщением ими информации друг о друге. Большое значение в эффективной реализации этой функции имеет опыт общения, накапливаемый в ходе взаимодействия с другими людьми.

Рассмотренные функции педагогической коммуникации служат основой для определения основных правил педагогической коммуникации.

Итак, необходимый уровень коммуникативных умений может быть обеспечен в ходе осуществления их поэтапного формирования, которое заключается в следующем:

- раскрытие значения коммуникативных умений в процессе организации коммуникативной деятельности;
- ознакомление с содержанием и структурой умений;
- включение в выполнение заданий по овладению коммуникативными умениями;
- совершенствование усвоенных коммуникативных умений в творческой деятельности.

Названные этапы формирования коммуникативных управленческих умений соотносятся с обще-дидактическими этапами формирования учебных умений.

Пример алгоритма поэтапного формирования такого сложного коммуникативного умения как внимательно слушать собеседника:

1. Объяснить необходимость овладения данным умением. Здесь важно, например, показать значимость умения внимательно слушать собеседника, вежливо отвечать на вопросы.

2. Четко и ясно сформулировать правила, которым надо следовать обучающемуся. Например: «Лучший собеседник не тот, кто умеет хорошо говорить, а тот, кто умеет внимательно слушать»; «Люди будут слушать тебя только после того, как ты выслушал их».

3. Показать на примере, как выполняются действия по овладению данным умением.

Например:

- ☐ во время разговора собеседника не думай о чем-то своем, иначе пропустишь что-либо из рассказа;
- ☐ старайся вникнуть в суть разговора, а не услышать только то, что тебе хочется;
- ☐ не старайся казаться умнее своего партнера по общению, выслушай все, что он хочет сказать;
- ☐ наибольшее внимание проявляй при разговоре с близкими тебе людьми, так как раскрепощенность в общении с близкими влечет за собой невнимательность по отношению к ним;
- ☐ учись не только слушать, но и слышать.

4. Не формировать сразу несколько качеств личности или умений. Определить, какие качества органично сочетаются между собой. Например, такие умения, как внимательно слушать собеседника, вежливо реагировать на вопросы; соотносить свои действия, мнения, привычки с интересами партнеров по общению; выражать согласие (несогласие), одобрение (неодобрение).

5. Проводить постоянный контроль формирования умения. Контроль должен сочетаться с самоконтролем.

Коммуникативные управленческие навыки используются нами на автоматическом уровне ежедневно, например: умение говорить и слушать, умение поддержать разговор. Однако во многих ситуациях оказывается, что наше умение коммуницировать недостаточно для достижения поставленных целей.

Открытия в области гуманистической психологии, сделанные во второй половине XX века, позволили сформулировать ряд приёмов, научившись которым вы сможете достичь значительных успехов в повышении эффективности коммуникации. В дальнейшем будем называть активного участника коммуникации

(того, кто в данный момент говорит) «отправителем», а того, кто в данный момент слушает – «адресатом» или «получателем». То, как отправитель строит коммуникацию зависит в первую очередь от его отношения к самому себе и к адресату.

Успешная коммуникация подразумевает уважение к обоим участникам процесса. Следует помнить, что эффективная коммуникация – не манипулирование партнёром с целью извлечения односторонней выгоды, а доверительное, взаимовыгодное общение.

Ниже приведём список некоторых навыков, необходимых для эффективной управленческой коммуникации:

Эффективная коммуникация невозможна без установления так называемой «психологической стыковки» между отправителем и адресатом. Это то, что на разговорном языке называется «нахождением на одной волне».

Исследователи рекомендуют ряд приёмов, которые помогут достичь эффективной коммуникации в образовательном процессе: чтобы достичь максимального результата, следует обратить внимание на средства невербальной коммуникации.

Невербальные знаки подсознание человека воспринимает как более искреннее. Больше половины информации человек воспринимает из невербальных источников. Поэтому важно научиться владеть невербальными методами эффективной коммуникации.

Используя вышеописанные приёмы, можно постепенно научиться эффективной коммуникации, что благоприятно скажется на вашем личностном и профессиональном росте.

Дейл Карнеги известен на весь мир, как автор книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Рекомендованные психологом приёмы эффективного общения пользуются огромной популярностью, так как актуальны и полезны для всех. Рассмотрим основные методы эффективного общения Д.Карнеги:

1. Проявляйте искренний интерес к собеседнику, задавайте ему вопросы В этом случае он выскажет максимум информации о себе. Так вы вызовете к себе доверие и сможете перенаправить разговор в нужное вам русло.

2. Быть хорошим слушателем Прежде, чем высказать или навязать свое мнение, лучше услышать мнение собеседника на определенную тему. Поможет не только расположить человека к себе, но и заранее предвидеть его реакцию на ту или иную тему.

3. Ведите себя дипломатично, не увлекайтесь критикой Больше говорите о том, что согласны с собеседником, но в некоторых нюансах думаете немного иначе. Высказывайтесь мягко и не заостряйте внимание на недостатках человека. Задавайте вопросы так, чтобы собеседник отвечал на них утвердительно.

Добьетесь согласия в ходе дальнейшего разговора.

4. Никогда не спорьте Выслушайте чужое мнение и проявите уважение. Возможно, вы что-то действительно не учли или упустили из виду. В споре никогда нет победителей. Каждый остается при своем мнении, но услышать противоположное мнение стоит.

5. Пробудите в человеке интерес и желание достичь того, что вам нужно Если вы хотите, чтобы человек что-то сделал, то нужно заставить его захотеть этого.

6. Не пытайтесь доносить свою идею до конца Ненавязчиво скажите о своей идее, а человек пусть сам загорится ею и развивает эту идею. Пусть думает, что она принадлежит ему. Самоотверженно будет хотеть воплотить идею в жизнь.

7. Слушая проблему человека, поставьте себя на его место. Поможет быстрее понять и вникнуть в ее суть.

8. Никогда не отдавайте приказы, это ущемляет самолюбие человека. Лучше задавайте ему вопросы, и пусть он сам принимает решение, как справиться с той или иной задачей. Развивает творческое мышление, а вас избавляет от обиды со стороны подчиненных.

9. Говорите человеку, как он ценен и важен. Самолюбие и чувство значимости – это отличные стимулы.

10. Чтобы привлечь внимание к своим идеям, подавайте их ярко и наглядно. Скучная подача с графиками и цифрами оставит всех равнодушными. Яркое представление привлечет внимание к вашей идее.

11. Быть хорошим слушателем. Прежде, чем высказать или навязать свое мнение, лучше услышать мнение собеседника на определенную тему поможет не только расположить человека к себе, но и заранее предвидеть его реакцию на ту или иную тему.

Методы эффективного общения от Дейла Карнеги помогают руководителям стать более успешными и влиятельными в сфере коммуникации, избегать конфликтов и споров, а также обрести уверенность в своих словах и действиях. Необходимо создать спокойную обстановку, перестать нервничать, так как Ваше состояние моментально передается собеседнику или аудитории, перед которой Вам нужно выступить. Также нужно создать условия, в которых бы Вас ничего не отвлекало от беседы или привлечь к себе внимание аудитории.

В заключении, отметим эффективное общение с точки зрения психологии:

1. Человек учится общаться с раннего детства. Общение помогает человеку выжить. Есть люди, которые умеют налаживать контакты с детства.

2. Нужно уметь правильно общаться с любыми людьми, даже с наглыми и агрессивно настроенными. Давайте рассмотрим основные аспекты в психологии, которые помогают сделать общение эффективным.

3. Человек должен быть самодостаточным, понимать свою ценность и ценность своего личного мнения. В свою очередь, также понимать ценность мнения собеседника. Уважать его взгляд на жизнь.

4. Когда интересы и желания собеседников совпадают, то общение проходит гладко.

5. При общении человек должен чувствовать себя комфортно и расслабленно.

6. Не бояться выражать свои чувства и эмоции. Стеснительность, скованность и неуверенность делает общение скучным и неинтересным.

7. В общении важно проявлять заботу и уважение как к себе, так и собеседнику.

8. Интерес к разговору и ваше любопытство дает возможность собеседнику больше рассказать о себе. Всегда нужно стараться находить в людях положительные качества, тогда и интерес к человеку проявится сам собой.

9. Открытость и искренность в общении с близкими людьми просто необходимы. Иначе любой разговор теряет смысл.

10. Нужно научиться принимать себя и другого человека таким, какой он есть. В этом случае вы сможете не бояться оставаться самим собой и не подстраиваться под мнение другого человека. И вы, и он имеете право на свою точку зрения. Если вы слишком эмоциональны, то не поддерживайте разговоры о политике, религии или других идеологических темах.

11. Работайте с эмоциями. В этом помогут практики медитации. Это необходимо, что могли сохранять внутреннее спокойствие и личное пространство.

12. Держите дистанцию, в зависимости от того, насколько вы знакомы с человеком. Не нарушайте ни свое, ни чужое личное пространство.

13. Общение – не только приятные дружеские разговоры, но и возможность вести дела, решать вопросы. Поэтому, должны учитывать особенности характера и профессию собеседника. Учитель всегда будет поучать, человек при власти – командовать и управлять, доктор – искать болезни.

Таким образом, знание сути коммуникации общения помогает каждому человеку лучше понимать себя и окружающих, получать радость от общения, от получения новой информации и пользы от дружеского и делового общения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная:

Нормативно-правовая литература:

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ. - [электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 30.10.2019).
2. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ. - [электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 30.10.2019).
3. Указ Президента РФ от 6 апреля 2006 г. N 325 «О мерах государственной поддержки талантливой молодежи» (с изменениями и дополнениями) - [электронный ресурс] - Режим доступа: <http://base.garant.ru/6198652/>. - (дата обращения: 30.10.2019).
4. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». - [электронный ресурс] - Режим доступа: <http://base.garant.ru/70170950/>. - (дата обращения: 30.10.2019).
5. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки». - [электронный ресурс] - Режим доступа: <http://base.garant.ru/70170946/>. - (дата обращения: 30.10.2019).
6. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». - [электронный ресурс] - Режим доступа: <http://kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 30.10.2019).
7. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. № 16)) - [электронный ресурс] - Режим доступа: <https://base.garant.ru/72192486/>. - (дата обращения: 30.10.2019).
8. Паспорт приоритетного проекта «Современная цифровая образовательная среда в РФ», утвержден протоколом заседания президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 25 октября 2016 года № 9 Сводный план приоритетного проекта «Современная цифровая образовательная среда в РФ», утвержденного Проектным комитетом по основному направлению стратегического развития и приоритетным проектом «Образование» (протокол от 20 декабря 2016 года №ОГ-П6-302пр).
9. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 № 544н «Профессиональный стандарт «Педагог (воспитатель, учитель)». - [электронный ресурс] - Режим доступа: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/orders/129>. - (дата обращения: 30.10.2019).
10. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 9 января 2014 г. № 2 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ». - [электронный ресурс] - Режим доступа: <https://rg.ru/2014/04/16/obuchenie-dok.html>. - (дата обращения: 30.10.2019).
11. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 4 декабря 2015 г. № 1426 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 44.03.01 Педагогическое образование» (бакалавриат). - [электронный ресурс] - Режим доступа: <http://fgosvo.ru/news/8/1583> (дата обращения: 30.10.2019).
12. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 9 февраля 2016 г. № 91 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего

образования по направлению подготовки 44.03.05 Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки) - [электронный ресурс] - Режим доступа: <http://fgosvo.ru/news/7/1805>. - (дата обращения: 30.10.2019).

13. Приказ Минтруда России №148н от 12.04.2013 г. «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов» - [электронный ресурс] - Режим доступа: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/orders/48>. - (дата обращения: 30.10.2019).

14. Приказ Минобрнауки России №499 от 01.07.2013 г «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам». - [электронный ресурс] - Режим доступа: <https://rg.ru/2013/08/28/minobr-dok.html>. - (дата обращения: 30.10.2019).

15. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26 августа 2010 г. №761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» (ред. от 31.05.2011). - [электронный ресурс] - Режим доступа: <http://base.garant.ru/199499/> - (дата обращения: 30.10.2019).

16. Письмо Министерства образования и науки РФ от 25 ноября 2015 г. № 08-2091 «О направлении функциональных требований». - [электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/420329698> - (дата обращения: 30.10.2019).

17. Постановление Правительства Тюменской области от 30.12.2014 №698-п «Об утверждении государственной программы Тюменской области "Развитие образования и науки" до 2020 года и на плановый период до 2025 года (с изменениями на 8 ноября 2018 года). - [электронный ресурс] - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/423908105> . - (дата обращения: 30.10.2019)

18. Национальная Технологическая Инициатива. Официальный сайт. - [электронный ресурс] - Режим доступа: <https://asi.ru/nti/> . - (дата обращения: 30.10.2019)

19. Национальные цели развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года. Указом Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309

20. Методология и показатели оценки качества общего образования в Российской Федерации (утв. Минпросвещения России, Рособнадзором 22.12.2023) – [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://sudact.ru/law/metodologija-i-pokazateli-otsenki-kachestva-obshchego-obrazovaniia/?ysclid=ly2t96jgw2850803055> (дата обращения: 26.08.2025)

21. «Ключевые направления развития Российского образования для достижения Целей и задач устойчивого развития в системе образования» до 2035 г. – [электронный ресурс]. - Режим доступа: http://edu2035.firo-nir.ru/index.php/stati-opublikovannye-uchastnikami-soobshchestva/86-klyuchevye-napravleniya-2035#_Toc32484562 (дата обращения: 26.08.2025)

22. Единый квалификационный справочник. - 2021 . – [электронный ресурс]. - Режим доступа: https://classdoc.ru/eksd/19_obrazov/ (дата обращения: 26.08.2025)

23. Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации». – [электронный ресурс]. - Режим доступа: - https://www.eduprofrb.ru/uploads/documents/docs/prikaz-mintruda-rossii-ot-19_04_2021-n-250n.pdf (дата обращения: 26.08.2025)

24. Распоряжение Минпросвещения России от 27.08.2021 № Р-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана» – [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://legalacts.ru/doc/rasporjazhenie-minprosveshchenija-rossii-ot-27082021-n-r-201-ob-utverzhenii/> (дата обращения: 26.08.2025)

25. Приказ Приказ Минпросвещения России от 09.10.2024 № 704 «О внесении изменений в некоторые приказы Министерства просвещения Российской Федерации, касающиеся федеральных образовательных программ начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 11.02.2025 № 81220)

26. Приказ от 24 марта 2025 г. № 266 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»

Основная:

1. Вацлавик П., Бивин Д., Джексон Д. Психология межличностной коммуникации – СПб. – Знание, 2015. – 298 с.

2. Методы, которые применяются для эффективной коммуникации. - [электронный ресурс] - Режим доступа: <https://salid.ru/stati/metody-effektivnoj-kommunikacii-psixologiya-obshheniya> . - (дата обращения: 30.01.2020).

3. Кудимова Т.В. Модели педагогического общения в воспитательно-образовательном процессе / Т. В. Кудимова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 23 (127). — С. 494-496. — URL: <https://moluch.ru/archive/127/35055> / (дата обращения: 27.08.2020).

4. Модели педагогического общения . - [электронный ресурс] - Режим доступа: https://studme.org/88233/pedagogika/modeli_pedagogicheskogo_obscheniya -(дата обращения: 27.08.2020)

Дополнительная:

1. Водина Н.С., Иванова А.Ю., Ключев В.С. и др. Культура устной и письменной речи делового человека: Справочник- практикум. М.: Новая линия. - 1997. – 236 с.
2. Информационные и коммуникационные технологии в образовании: монография Под редакцией: Бадарча-Дендева - М.: ИИТО ЮНЕСКО, 2013. – 280 с.
3. Колесникова, И. А. Коммуникативная деятельность педагога : учебное пособие для студентов высших пед. учебных заведений / И. А. Колесникова ; под ред. В. А. Сластенина. – М., 2007.
4. Кудрявцева Е. И. Методологические проблемы применения моделей компетенций. //ВЕСТНИК Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. Научный журнал. - 2013. - № 4.
5. Максимова А. А. Основы педагогической коммуникации: учебно-методическое пособие / А. А. Максимова. – Орск : Издательство Орского гуманитарно-технологического института (филиала) ОГУ, 2012. – 170 с.
6. Мудрик А. В. Общение как фактор воспитания школьников / А. В. Мудрик. – М., 1984. Леонтьев А. А. Избранные психологические произведения: в 2 т. / А. А. Леонтьева; под ред. В. В. Давыдова и др. – М., 1983.
7. Лисина М. И. Проблемы онтогенеза общения / М. И. Лисина. – М., 1986.
8. Ломов Б. Ф. Категории общения и деятельности в психологии / Б. Ф. Ломов // Вопросы философии. – 1979. – № 8.
9. Ломов Б. Ф. Особенности познавательных процессов в условиях обучения / Б. Ф. Ломов // Вопросы общей, педагогической и инженерной психологии / Б. Ф. Ломов. – М. : Педагогика, 1991.
10. Новиков А.М. Педагогика и психология. Словарь системы основных понятий. Российская академия образования. Институт теории и истории педагогики. - М., 1996.
11. Панфилова А. П. Психология общения: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / А. П. Панфилова. — М.: Издательский центр «Академия», 2013. — 368 с.

«ТЮМЕНСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ»

(ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»)

Кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров ОО

«SOFT SKILLS»:
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
(в структурно-логических рисунках, схемах и таблицах)

Методические рекомендации для управленческих кадров
(руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей,
руководителей филиалов, кадрового резерва). – Тюмень: ТОГИРРО, кафедра
подготовки и сопровождения управленческих кадров, 2025. – 66 с.

Автор-составитель:

Иванычева Татьяна Алексеевна,

к.с.н., доцент,

старший методист кафедры подготовки и сопровождения управленческих кадров
(ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»)
(сохранена редакция автора)

Сертифицированный Федеральный эксперт качества профессионального образования РФ

Член Гильдии Экспертов Профессионального образования РФ

Член Российского Общества Социологов (РОС)

Почетный работник высшего профессионального образования РФ,

Профессор PAE,

DOCTOR OF SCIENCE, HONORIS CAUSA

<https://famous-scientists.ru/anketa/ivanicheva-tatyana-alekseevna-17952>

Член Международного научного сообщества - European Academy of Natural History

Член Ассоциации руководителей образовательных организаций РФ

Основатель научного направления

«Развитие региональной системы подготовки кадров среднего профессионального образования на основе стратегии
модернизации образовательного пространства» (2019)

<https://famous-scientists.ru/direction/view/440>

**«Развитие региональной системы подготовки и сопровождения управленческих кадров в сфере образования на
основе конвергентной модели развития управленческих компетенций
(2024)**

Эксперт по проведению педагогической экспертизы проектов нормативных правовых актов

и нормативных правовых актов, касающихся вопросов обучения и воспитания

в системе высшего образования

Эксперт профессионального конкурса «Флагманы образования» для управленцев в сфере образования

Член Общественного Совета по проведению независимой оценки качества дополнительных общеразвивающих программ
(общественной экспертизы) при Департаменте физической культуры и спорта и дополнительного образования Тюменской
области

Объем 7,5 п.л.,

Шрифт Arial 14,

межстрочный интервал 1.00

Издательство: г. Тюмень (ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»)

Тюмень (ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»)