

УДК 371:351.851

DOI 10.37386/2413-4481-2020-2-12-15

Л.Г. Богославец

## ОПТИМИЗАЦИЯ КОММУНИКАТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассматриваются вопросы оптимизации коммуникационного взаимодействия руководителя в педагогическом коллективе, уточняются роли коммуникативной компетентности руководителя, обозначается процесс принятия управленческих решений в структуре коммуникативного менеджмента.

*Ключевые слова:* образовательная организация, коммуникативная компетентность, позитивное взаимодействие руководителя.

L.G. Bogoslavets

## OPTIMIZATION OF COMMUNICATION INTERACTION IN THE PROCESS OF MANAGING THE TEACHING STAFF OF EDUCATIONAL ORGANIZATION

The article deals with the optimization of communication interaction between the head and the teaching staff, specifies the role of the communicative competence of the head, identifies the process of making managerial decisions in the structure of communication management.

*Key words:* educational organization, communicative competence, positive interaction of the head.

Современное социально-психологическое и эмоциональное напряжение в обществе актуализирует в управленческой деятельности руководителя организацию позитивного взаимодействия с коллегами, родителями обучающихся, реализацию разных по значимости и содержанию личностных позиций общения, выходящих из привычных социально-ролевых и коммуникационных стереотипов.

В этой связи формирование коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации (далее – ОО) при оптимизации процессов управления в формах межличностного взаимодействия, создания единой команды единомышленников, способности сохранять и обогащать позитивные тенденции изменений в условиях возрастающей конкуренции среди других ОО в городе, регионе выступает значимой и важной проблемой для каждого профессионального менеджера образования. Данная статья представляет материал из опыта работы, направленный на обогащение социально-психологической и коммуникативной компетентности руководителей ОО, повышение уровня их этического взаимодействия в коллективе, формирование позитивной направленности

коммуникации во всех процессах жизнедеятельности ОО.

Анализ психолого-педагогической литературы свидетельствует, что под педагогическим общением понимают профессиональное общение педагога с детьми, это общение имеет целью оптимизацию и интенсификацию целостного процесса воспитания и обучения, тогда как перед руководителем ОО в данном контексте обозначается сложная задача оптимизации образовательного пространства через создание комфортных условий (благоприятного эмоционально-психологического климата) для собственно педагогического общения всех субъектов организации, которое реализуется в разнообразных формах межличностного взаимодействия.

Данные формы предполагают наличие разнообразных стилей общения в субъект-субъектной системе межличностного взаимодействия, которые часто отождествляют со стилями руководства или лидерства, известными как авторитарный, либеральный, демократический, но в системе деятельности ОО наиболее приемлемы такие специфические стили руководства, как личностно-ориентированный, предметно-ориентированный, социально-ориентированный, учи-

тывающие степень проявления корпоративной, социальной ответственности руководителя ОО. Обозначенные стили управления позволяют продуктивно работать в команде, взаимодействуя со всеми субъектами деятельности, поскольку главным и значимым мотивом человека является его стремление достичь уважения и признательности со стороны людей, своих коллег.

Практика показывает, что большое значение руководителям следует придавать личностному приятию и осознанию важности коммуникационных целей, заинтересованности в успешности и конструктивности коммуникации в коллективе.

Согласно Дж. Равену, это называется ценностным компонентом управленческих действий и рассматривается как интегральный компонент поведения человека, управленца, при этом не отделяется ценностный фактор от способностей, т. к. ни один человек не станет тратить время на проявление инициативы, если цель, ради которой он работает, не выступает для него значимой и актуальной [1].

Практическая деятельность руководителя ОО доказывает важную управленческую позицию в том, что руководитель не только должен знать, что делать, но и обязательно иметь опыт того, как это делать, поскольку наличие этого знания уже само по себе означает возможность руководителя действовать определенным образом в разнообразных коммуникационных ситуациях и ролях.

Учитывая концепцию социального навыка Э.М. Короткова [2], мы считаем, что такая деятельность будет высокорезультативной, если она в наибольшей степени станет соответствовать контексту позитивной коммуникации. В данном аспекте руководитель ОО должен уметь организовать взаимодействие как внутри педагогического коллектива, так и между ОО и родителями обучающихся, социальными партнерами, общественностью, т. к. это взаимодействие позволит ему не только определять состояние стабильного функционирования, но и перспективы развития ОО.

В соответствии с данными позициями роль коммуникационной компетентности современного руководителя ОО высока. К числу таких компетенций следует отнести:

- умение давать и получать обратную связь;
- четко излагать свои мысли (выражать свое отношение к партнеру по общению так, чтобы быть понятным);
- слушать и слышать своего собеседника;
- становиться на позицию партнера по общению;
- уметь регулировать и разрешать конфликты в коллективе;

- поддерживать позитивный контекст межличностных отношений.

Этим умениям присущ универсальный характер, т. к. они позволяют адекватно оценивать ситуацию и выбирать наиболее подходящие технологии для развития творческих способностей, положительного потенциала, саморазвития членов коллектива в образовательном пространстве ОО при конструктивном коммуникационном взаимодействии.

Следовательно, оптимальному уровню коммуникативного управления должна соответствовать деятельность, ориентированная на цель, ее достижение, поскольку руководитель способен реализовать исходное действие подобающим образом лишь в соответствии с поставленной целью. В таблице 1 представлены основные формы коммуникации в педагогическом коллективе.

Приоритет позитивной направленности внутрикорпоративной коммуникации способствует эффективной управляемости коллективом, улучшению качества образовательных услуг, повышению ответственности. Для руководителя важно выработать оптимальные позиции реализации коммуникативных навыков и умений, связанных с процессом позитивной взаимосвязи, взаимовыражения, взаимопонимания, взаимоотношений, взаимовлияний делового общения в педагогическом коллективе:

- умение психологически верно и ситуативно обусловленно вступать в общение;
- психологически точно определить «точку» завершения общения;
- максимально использовать социально-психологические характеристики коммуникативной ситуации для реализации своей стратегической линии управления;
- точно настраиваться на эмоциональный тон партнеров по деловому общению и коммуникации;
- прогнозировать по времени реакции партнеров на собственные акты коммуникативных действий [3, с. 4].

В этой связи с помощью формирования целевых установок в педагогическом коллективе ОО активизируется процесс межличностных и межгрупповых отношений, которые преследуют характер совместных социальных действий. Моделируя и организуя совместные социальные действия субъекты деятельности прямо или косвенно участвуют в разработке управленческих решений. В соответствии с общей теорией коммуникативного менеджмента любое управленческое решение, принимаемое руководителем ОО, проходит 3 стадии.

1. Руководитель уточняет суть проблемы, которую необходимо решить. В соответствии с этим предлагается целый цикл управленческих действий, которые необходимо реализовать, чтобы обозначить сущность данной проблемы: сбор информации, ее тщательный анализ, ее актуальность, определение комплекса условий, при котором проблема будет решена.

2. На основе полученных данных происходит выработка плана решения проблемы или «цепочки» тех задач, которые были поставлены на предыдущем этапе. Этот план включает разработку многочисленных альтернатив, сопоставление вариантов решения с имеющимися ресурсами и условиями.

3. Выполнение решения заключается в реализации оперативно-стратегических управленческих действий, связанных с развитием позитивного коммуникационного взаимодействия в коллективе ОО, и включает доведение решения до конкретных исполнителей, сроков, разработку системы показателей продвижения к определенному результату, а также организационные процедуры контроля за выполнением намеченного плана.

4. Вместе с тем вне зависимости от предлагаемого решения – масштабного или незначительного – успех или неудача во многом зависит от вовлечения в этот процесс коллектива ОО [4].

Таблица 1

**Оптимизация внутрикорпоративных и служебных коммуникаций в системе деятельности образовательной организации**

Критерии	Внутрикорпоративные коммуникации общения	Служебные коммуникации в коллективе
Формы коммуникации	Недирективный диалог, беседа, наблюдение, анализ деятельности	Директивные приказы, распоряжения
Чьи интересы представляют?	Основаны на интересах, потребностях педагогов, персонала ОО	Основаны на интересах и потребностях жизнедеятельности ОО
Обязательность	Трансляция положительного имиджа ОО: любовь к детям, профессии (обязательно – не обязательно)	Обязательное выполнение должностных инструкций
Содержание коммуникации	Действенность корпоративных ценностей: миссии, цели, образа ОО	Принятие служебной информации
Что формируют?	Командность, лояльность, сплоченность, установление традиций, устойчивость имиджа и репутации ОО	Управляемость, профессионализм, компетентность, должностные соответствия, подчиненность, корпоративная, социальная ответственность
На кого ориентированы?	На коллектив ОО	На определенные должности, функционал учреждения

Обозначим ряд моментов коммуникативного менеджмента, которые препятствуют достижению взаимопонимания и конструктивного взаимодействия в структуре педагогической деятельности:

- неверный выбор стратегии и тактики коммуникативного взаимодействия;
- несовершенство планирования деятельности;
- стереотипы – упрощенные мнения относительно отдельных лиц, в результате чего нет объективного анализа и понимания людей, ситуаций, проблем;
- «одностороннее выспрашивание» – полузакрытая коммуникация;
- пренебрежение фактами в деятельности учреждения;
- критическое отношение к переменам, внедрению инновационных процессов [5].

Следует уточнить, что понятие «оптимизация» достаточно многофакторно и многопланово. В аспекте обозначенной нами проблемы категория оптимизации определяет совокупность комплекса взаимосвязанных мер, способствующих системному совершенствованию коммуникативного взаимодействия в процессе управления педагогическим коллективом ОО:

- создание благоприятного эмоционально-психологического климата;
- повышение эффективности коммуникативного взаимодействия в коллективе не любыми средствами, а наиболее выгодными (оптимальными – лучшими) для конкретной ситуации процесса делового общения и взаимодействия;
- реализация этических принципов менеджмента (кодекс профессиональной, деловой этики и т. д.);

- сочетание индивидуального и коллективного начала в управлении коллективом;
- создание бесконфликтной среды в учреждении;
- поощрение педагогов, персонала ОО в развитии необходимых навыков и знаний, особенно связанных с принятием решений в организации образовательного процесса, формировании коммуникативной компетентности;
- обеспечение педагогам и персоналу ОО равных прав и возможностей, справедливость в оплате труда, материальном и нематериальном стимулировании;
- обеспечение охраны труда и безопасности жизнедеятельности;
- соответствие управленческой деятельности существующим правилам и нормам коммуникативного менеджмента.

Оценивание оптимальности коммуникативного взаимодействия в структуре управления педагогическим коллективом включает обозначенные нами показатели, а также текущие и конечные результаты управленческой деятельности.

В этой связи реализация показателей оптимизации коммуникативного взаимодействия в структуре управления педагогическим коллективом создает новые возможности в системе деятельности ОО, обеспечивает высокий уровень удовлетворенности процессом труда всех членов коллектива, значительно совершенствует профессиональную самоорганизацию и повышение ответственности, стабильность и сплоченность команды единомышленников.

### Библиографический список

1. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление развития, реализация. М., 2002. 396 с.
2. Корпоративная социальная ответственность. М.: Юрайт, 2019. 428 с.
3. Богославец Л. Г., Давыдова О. И. Тайм-менеджмент в работе образовательных учреждений. М.: ТЦ Сфера, 2012. 124 с.
4. Тараненко А. И. Коммуникативный аспект в деятельности современных организаций // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2015. № 6. С. 271–278.
5. Сливак В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика. М.: Юрайт, 2017. 460 с.