

Минобрнауки России

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра методологии образования

**УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАТИВНЫМИ ПРОЦЕССАМИ  
В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

магистерской работы

студентки 3 курса 351 группы

направления 44.04.01 Педагогическое образование

профиля «Управление образовательными организациями»

факультета психолого-педагогического и специального образования

**Падериной Анастасии Петровны**

Научный руководитель

канд. пед. наук, доцент \_\_\_\_\_ 2023 г. И.В. Кошкина

Зав. кафедрой

доктор пед. наук, профессор \_\_\_\_\_ 2023 г. Е.А. Александрова

Саратов  
2023

**Введение.** Основной потребностью образовательной организации в современных условиях развития общества является повышение качественных характеристик ее функционирования. Функционирование образовательной организации невозможно без управления информационными потоками, которые в ней проходят. Управленческая информация является предметом, средством и результатом управленческой деятельности, содержание которой можно рассматривать как совокупность процессов преобразования и движения информации, включающих в свой состав поиск, получение, приобретение, сбор, анализ, хранение, переработку, отображение, передачу и выдачу информации с целью разработки (выработки), принятия (согласования), утверждения и реализации управленческих решений.

Актуальность исследования обусловлена тем, что повышение эффективности деятельности такой образовательной организации как общеобразовательная школа возможно через управление коммуникативным процессом как инструментом управления педагогическим коллективом. Если взять во внимание активно развивающееся общество, то можно смело утверждать, что с каждым днем руководителям все сложнее удовлетворять постоянно возрастающие потребности заказчиков образовательных услуг. Во многом это связано со сложностью решения задач, поставленных Президентом в Национальной образовательной инициативе «Наша новая школа», а также в Национальном образовательном проекте на 2019-2024 годы «Образование».

Опережающий рост конкуренции по большей части перед любой образовательной организацией ставит задачи, связанные с постоянным совершенствованием своей деятельности и повышением ее эффективности. Именно поэтому важно своевременное их решение, которое напрямую зависит от уровня управления персоналом. В связи с этим насущным стала необходимость совершенствования управления, приведения его в соответствие с требованиями к образовательным организациям. В новом стандарте для руководителей общеобразовательных организаций (2021) в

числе необходимых знаний для выполнения функций управления выделены: «знания принципов, методов и технологий коммуникации, норм делового общения, принципов кросскультурного менеджмента» [Стандарт].

В ходе анализа научной литературы в рамках данной проблемы было выявлено, что в работах таких авторов как: А. А. Бодалев, И.А. Зимняя, А. А. Леонтьев, Н. В. Кузьмина, В. А. Кан-Калик, Я. Л. Коломинский, А. В. Захаров, А. В. Мудрик, Е. В. Сидоренко, Л. И. Берестова, Ю. Н. Емельянов, Ю. М. Жуков, А. А. Кидрон, Л. А. Петровская, Е. В. Руденский, Е. С. Семенов и др.) достаточно глубоко изучена специфика общения и деятельности, поскольку различные формы общения - есть специфические формы совместной деятельности людей.

Практика современного менеджмента свидетельствует о том, что эффективность управленческой деятельности и успешность коммуникативного поведения руководителя тесно взаимосвязаны, что обусловлено постоянно возрастающей ролью информации в процессе управления [Заставенко]. Эта закономерность позволяет сделать вывод, что подготовка руководителей образовательных организаций, способных справиться с современными потребностями модернизации и инновационного развития образовательной организации, должна быть во многом ориентирована на развитие его коммуникативных способностей, формирование и совершенствование коммуникативной компетентности.

Современные ученые разных отраслей (социальной психологии, менеджмента, педагогики и др.) изучают разные стороны и механизмы таких феноменов как общение и обмен информацией в образовательной организации, однако изучая современные теории менеджмента организации, мы обнаружили противоречия: между глубокими исследованиями в области изучения понятий управленческая компетентность руководителей и недостаточностью исследований по коммуникативной компетентности, между теоретическими положениями по изучению и описанию системы управленческой информации и отсутствием методических рекомендаций

директорам школ по развитию коммуникативного поведения, которые подтверждают актуальность выбранной проблемы – создание модели развития коммуникативной компетентности руководителя школы и позволяют сформулировать тему исследования «Управление коммуникативными процессами в общеобразовательной организации».

**Целью исследования** является разработка и апробация программы повышения коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации.

**Объектом исследования** выступает коммуникативный процесс в образовательной организации.

**Предметом исследования** являются коммуникативная компетентность руководителя образовательной организации.

**Гипотеза исследования** базируется на предположении о том, что коммуникативная компетентность руководителя образовательной организации является необходимым условием качественного развития образовательной организации. Мы предположили, что уровень коммуникативной компетентности руководителя школы повысится если:

- руководитель будет знать функции, виды коммуникаций, правила организации коммуникативного пространства;

- руководитель будет уметь снижать информационные перегрузки на всех субъектов образовательного процесса, устранять коммуникативные барьеры; формировать корпоративную культуру организации, в которой составной частью являются позитивные неформальные коммуникации, убеждать коллег пользоваться профессиональными социальными сетями;

- руководитель будет владеть навыками управления формальными и неформальными коммуникациями

- у руководителя будут развиты способности организации информационных потоков и их координации в зависимости от структуры конкретной организации.

В соответствии с целью, предметом и гипотезой исследования были определены следующие **задачи**:

1. Изучить функции, виды коммуникаций в образовательной организации.

2. Определить особенности коммуникативного поведения руководителя образовательной организации.

3. Дать характеристику компонентов коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации.

4. Разработать и апробировать программу повышения коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации.

Методы исследования: анализ научной литературы по теории менеджмента в образовательной организации, сравнение классификаций коммуникаций в образовательной организации, обобщение передового педагогического опыта по работе с коммуникационными потоками в образовательной организации, моделирование, анкетирование, изучение нормативной документации, проведение опытно-экспериментальной работы, математическая обработка полученных данных.

База исследования факультет психолого-педагогического и специального образования СГУ имени Н.Г.Чернышевского, магистранты, обучающиеся по направлению «Педагогическое образование». 10 магистрантов заочного отделения, работающих директорами или заместителями директоров общеобразовательных школ.

Работа состоит из введения, двух разделов, заключения, списка использованных источников и приложения. В первом разделе «Теоретические основы управления коммуникативными процессами в образовательной организации» мы раскрыли понятие «коммуникация», цели, сущность, функции и виды коммуникаций в образовательной организации, особенности коммуникативного поведения директора школы, и структурные

компоненты коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации. Во втором разделе «Опытно-экспериментальная работа по апробированию программы повышения коммуникативной компетентности руководителя общеобразовательной организации» мы описали результаты опытно-экспериментальной деятельности, которую провели с целью повышения коммуникативной компетентности руководителей образовательных организаций. В приложении содержатся ссылки на диагностические методики, которые мы использовали для диагностики отдельных компонентов коммуникативной компетентности, авторская анкета и примеры ролевых игр и упражнений из содержательного раздела авторской программы.

Теоретическая значимость работы определяется наличием системы компонентов коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации, составленной на основе изучения новейшей (изданной за последние 3 года литературы). Практическую значимость работы может определять программа повышения коммуникативной компетентности руководителей общеобразовательной организации, разработанная и апробированная автором в ходе опытно-экспериментальной деятельности.

### **Основное содержание работы.**

В современной общеобразовательной школе апробируются новые модели управления, в которых именно коммуникативный аспект выходит на первый план. На основе изученной литературы, мы пришли к выводу, что термин «коммуникация» определяется неоднозначно. Это понятие тесно связано с понятием «общение», и оба эти понятия могут определяться как тождественные, но ряд авторов их разводят. Чаще всего коммуникацию определяют как процесс взаимообмена информационным потоком. В других источниках коммуникация определяется как действие. В этом случае коммуникация – это передача сообщения от источника к получателю с целью изменения поведения.

Коммуникации можно классифицировать по разным основаниям, н-р, они бывают прямые и косвенные, формальные и неформальные и др.

Изучая коммуникации в образовательной организации, мы обратили внимание на то, что директор школы для эффективного управления ее деятельностью должен постоянно совершенствовать все виды коммуникаций и осуществлять контроль за коммуникационными потоками и процессами – этот вид деятельности называется коммуникативным поведением.

Реализуя управленческие функции, директор систематизирует коммуникативное пространство в соответствии с определенными требованиями (своевременность получения информации, ее объективность, полнота и достаточность) и является главным субъектом коммуникативного пространства. Его индивидуально-психологические особенности в этом пространстве проявляются в таких характеристиках как коммуникативная компетентность, коммуникативное состояние. Компонентами коммуникативной компетентности являются: коммуникативные знания, умения, навыки, способности. К таким компонентам в коммуникативной компетентности директора школы мы отнесли: точно и лаконично выражать свои мысли, слышать и понимать субъекта общения, грамотно интерпретировать невербальные сигналы собеседника, управлять собственным состоянием, владеть разными моделями общения, знать разные стили общения, использовать разнообразные коммуникативные средства.

Опытно-экспериментальная работа проводилась в течение 2021 -22 учебного года и включала три раздела: диагностический, формирующий и итоговый. На первом этапе мы выбрали систему диагностических методик в соответствии с компетенциями коммуникативной компетентности. К методикам определения уровня сформированности коммуникативных компетенций мы отнесли: методику диагностики коммуникативной установки (в модификации В.В. Бойко), методику определения характера управленческих отношений в образовательной организации, методику определения уровня перцептивно-невербальной компетентности (автор Г.Я.

Розен) (далее ПНК – «перцептивно-невербальная компетентность») и диагностическую методику по оценке коммуникативной компетентности (далее ГОКК – «групповая оценка коммуникативной компетентности»). Самостоятельно мы составили опросник, опираясь на компоненты коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации, выделенные в теоретическом разделе работы. На формирующем этапе опытно-экспериментальной работы мы разработали и апробировали программу повышения коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации.

В процессе проведения итогового этапа мы провели повторно диагностику по всем диагностическим методикам и обнаружили позитивные изменения в развитии коммуникативных компетенций всех респондентов, принимавших участие в апробации программы, но так как нашей основной целью было совершенствование коммуникативной компетентности руководителей школы, мы обратили особое внимание на компетенции респондентов, у которых мы обнаружили компетенции, нуждающиеся в коррекции. После диагностических процедур мы констатировали их развитие, что подтвердило эффективность разработанной нами программы.

### **Заключение.**

Современная общеобразовательная школа имеет уникальное образовательное пространство, неотъемлемой частью которого является пространство коммуникативное. Директор школы среди прочих управленческих функций реализует функцию по систематизации коммуникативного пространства и управляет им в соответствии с определенными нормативными требованиями. Однако всем директорам как главным субъектам коммуникации присущи свои индивидуально-психологические особенности, которые определяют особенности коммуникативной компетентности.

Изучая литературу, мы обнаружили, что ученые по-разному определяют понятие «коммуникативная компетентность» руководителя

организации. Это понятие трактуется и как личностная характеристика, и как совокупность способностей, умений, психологических знаний, коммуникативных личностных качеств, которые проявляются в ситуациях общения (Петровская Л.А.) и как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективного коммуникативного действия в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия ( Котова И.Б.). Мы считаем, что коммуникативная компетентность руководителя выступает интегральным качеством, синтезирующим в себе общую культуру и ее специфические проявления в профессиональной управленческой деятельности. Коммуникативная компетентность в управленческом общении требует от руководителя знания основных законов и правил межличностного взаимодействия, свободы владения всеми средствами общения, гибкости и адекватности в принятии управленческих решений.

В теоретической части работы мы подробно рассмотрели компоненты коммуникативной компетентности и отметили, что в современных научных работах авторы чаще всего исследуют такие компоненты как коммуникативная установка, характер управленческих отношений, невербальная компетентность.

Второй раздел работы посвящен описанию результатов опытно-экспериментальной работы по апробации программы повышения коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации. Опытнo-экспериментальная работа проводилась в течение 2021-22 учебного года. В эксперименте приняли участие руководители и заместители руководителей образовательных организаций г. Саратова и Саратовской области, обучающиеся в магистратуре на факультете психолого-педагогического и специального образования по программе «Управление образовательными организациями». Опытнo-экспериментальная работа проводилась в три этапа: констатирующий, формирующий и итоговый. На констатирующем этапе мы выбрали диагностические методики для определения уровня сформированности коммуникативных компетенций

руководителей. Мы разработали самостоятельно опросник, опираясь на компоненты коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации и выбрали наиболее известные методики, отвечающие нашим задачам: методику диагностики коммуникативной установки (в модификации В.В. Бойко), методику определения характера управленческих отношений в образовательной организации, методику определения уровня перцептивно-невербальной компетентности (автор Г.Я. Розен) (далее ПНК – «перцептивно-невербальная компетентность») и диагностическую методику по оценке коммуникативной компетентности (далее ГОКК – «групповая оценка коммуникативной компетентности»). Все диагностические методики отвечают требованиям нового профессионального стандарта 2021 года по реализации функции «управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами». В каждой функции выделены конкретные трудовые действия, необходимые умения и знания. В рамках названной функции в системе необходимых знаний определены: принципы, методы и технологии коммуникации и знания делового этикета, норм делового общения, принципов кросскультурного менеджмента. Так как эта группа знаний и является основой коммуникативной компетентности, то подобранные нами методики дали представление об уровне ее развития у респондентов, принимающих участие в ходе опытно-экспериментальной работы.

На формирующем этапе эксперимента мы проанализировали значительное количество программ, направленных на коммуникативную составляющую. «Речевая культура и коммуникативная компетентность педагога и руководителя ОО» (автор В. Орлова), «Развитие коммуникативной компетентности персонала как фактор формирования благоприятного психологического климата в образовательном учреждении», «Развитие коммуникативной компетенции руководителей системы среднего профессионального образования в условиях сетевого взаимодействия» (автор

Литвинова Ю.В., 2020 г.), но они не удовлетворили наше требование – развитие коммуникативной компетентности руководителя школы в конкретной социальной среде, с реализацией запросов конкретного руководителя. Мы проводили диагностику с целью определения конкретных пробелов в коммуникативной компетентности. На основе диагностических материалов мы всех респондентов поделили на три группы и разработали программу повышения коммуникативной компетентности руководителя образовательной организации (школы).

Программа состоит из трех разделов. В первом – целевом – мы разработали диагностическую систему освоения техник коммуникации в управлении школой. В втором разделе представлена система тренинговых упражнений на развитие навыков общения, коммуникативных умений и коммуникативных способностей. В третьем разделе представлены образовательные индивидуальные траектории усвоения программного материала, в зависимости от диагностических результатов, примерные нормативы времени на освоения конкретного раздела программы. Систему занятий и упражнений мы подбирали в соответствии с определенными критериями сформированности коммуникативной компетентности.

В конце эксперимента мы сделали вывод, что респонденты, которые нуждались в коррекции, показали значительные изменения по разным компетенциям. У пяти респондентов уровень остался прежним (2 – высокий, 3 – средний), у пяти респондентов произошли существенные изменения (у троих со среднего уровня до высокого, у двоих – с низкого до среднего), что также подтверждает эффективность разработанной нами программы.

В процессе апробации программы совместно с магистрантами мы разработали методические рекомендации, которые, на наш взгляд, могут помочь в управлении коммуникативными процессами в общеобразовательной школе. Таким образом, мы считаем, что цель исследования достигнута, все задачи решены.