

## **ФОРМИРОВАНИЕ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

*Цветков В. В.*

Россия, г.Новгород, Новгородский институт развития образования

Коммуникативную компетентность определяется как способность личности к речевому общению и умению слушать. В качестве обязательных умений, обеспечивающих коммуникативность индивида, выделяются: умение задавать вопросы и четко формулировать ответы на них, внимательно слушать и активно обсуждать рассматриваемые проблемы, комментировать высказывания собеседников и давать им критическую оценку, аргументировать свое мнение в группе, а также способность выражать собеседнику эмпатию, адаптировать свои высказывания к возможностям восприятия других участников коммуникативного общения. (ФГОС)

Коммуникация в организации выполняет важные функции:

1) информативную (передача информации от отправителя к получателю и правильном ее понимании последним);

2) мотивационную (от того, насколько четко руководитель дал задание, насколько хорошо понял переданную ему информацию исполнитель, будет напрямую зависеть его заинтересованность в работе);

3) контроль (с помощью обратной связи руководитель следит за ситуацией в организации, следит за реализацией программ и планов);

4) координационную (полученную в ходе различного контроля информацию руководитель использует для принятия адекватного управленческого решения);

5) выражение чувств, эмоций (в организации работают люди со своими чувствами, переживаниями, проблемами, то выражение этих чувств кажется закономерным).

Коммуникации помогают работникам обмениваться своими чувствами, мнениями, делиться опытом. Все это положительно действует на психологический климат в организации.

Менеджеру необходимо научиться управлять и принимать участие во всех видах коммуникаций в организации.

Значимость коммуникативной компетентности руководителя образовательного учреждения связана с тем, что 50–90% его времени расходуется (относится к

руководителям стратегического, тактического и оперативного уровня) на различные виды общения. 86% японских менеджеров считают неумение руководителя общаться главным препятствием на пути успешной деятельности учреждения.

Коммуникативную компетентность руководителя образовательного учреждения можно рассмотреть, как способность ставить и решать определенные типы коммуникативных задач: определять цели коммуникации, оценивать успешность основных участников коммуникации (автора, понимающего, критика, организатора коммуникации), корректировать поведение участников коммуникации (Л.А. Петровская, О.С. Анисимов и др.).

Особо значимой коммуникативная компетентность руководителя образовательного учреждения становится сейчас, когда в школе вводятся федеральные государственные образовательные стандарты, в основе которых лежит системно-деятельностный подход. Федеральные государственные образовательные стандарты должны изменить весь уклад школьной жизни. Эти системные изменения требуют от современных руководителей школ определенного творческого вдохновения, как огонька, который рассеивает и изгоняет равнодушие, инертность, пробуждает в педагогическом коллективе искру творчества. Передача интереса к определённой проблеме образовательного процесса и есть, по твёрдому убеждению замечательного советского педагога и руководителя Василия Александровича Сухомлинского, самое главное в управлении, а руководство без конкретного примера, без собственного источника творчества руководителя невозможно. В своей книге: «Разговор с молодым директором школы» он пишет: «Учителем учителей – а только учитель учителей и является настоящим руководителем, которому верят и которого уважают, можно стать лишь тогда, когда с каждым днём всё больше углубляешься в детали, в тонкости педагогического процесса, когда перед тобой открываются всё новые и новые грани того, что можно назвать искусством влияния на душу человека». С позиций сегодняшнего дня можно посмотреть на опыт Павлышской средней школы, где образовательный процесс строился на системно-деятельностной основе. Только в различных видах урочной и внеурочной деятельности у обучающихся формируются ключевые компетентности, универсальные учебные действия, т. е. можно получить личностные, метапредметные и предметные результаты, определенные ФГОС. Успешная коммуникативная деятельность руководителя образовательного учреждения, которой он занимается при реализации основных управленческих функций, является важнейшим фактором результативности управленческой деятельности.

В последнее десятилетие достаточно много появилось исследований священных коммуникации и коммуникативной компетентности. Дж. Равен рассматривает коммуникативную компетентность как систему внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций личностного взаимодействия.

Генри Лассуэлл несколько десятилетий назад разработал модель коммуникативного процесса, которая состоит из пяти элементов. Первый элемент – коммуникатор (человек, который передает сообщение). Второй элемент – сообщение (текст). Третий элемент – канал (осуществление передачи). Четвертый элемент – аудитория. Пятый элемент – эффективность всего коммуникативного процесса. Соответственно каждый элемент отвечает на свой вопрос: КТО? ЧТО? КАК? КОМУ? С каким эффектом?

Л.А. Петровская определяет коммуникативную компетентность как совокупность навыков и умений, необходимых для эффективного общения.

О.С. Анисимов, А.А. Деркач отмечают, что в социокультурных системах управленец использует возможности коммуникации для организации понимания нормы, ее принятия, реализации и выхода из деятельности, а также для преодоления многих затруднений в общении, подчиненном системе нормативных требований.

Общей, объединяющей все различные виды и формы коммуникации основой является деятельностный взгляд на коммуникацию и, соответственно, на коммуникативную компетентность.

Опыт кафедры управления (Новгородского института развития образования) в повышении квалификации руководителей образовательных учреждений области на основе деятельностного подхода связан с реализацией программ «Проектирование профильного обучения в муниципальной образовательной системе (для руководителей образовательных учреждений и специалистов МОУО, педагогов, разрабатывающих и ведущих элективные курсы в старших классах, классных руководителей старших классов)». «Организация профессионального сопровождения учащихся (для координаторов ППП и ПО, директоров, их заместителей, классных руководителей, мастеров НПО, психологов и социальных педагогов)», «Современный образовательный менеджмент», «Основы инновационного управления ОУ», «Новые ценности образования и управление школой», «Введение в должность», «Управление качеством образования», «Культура управленческой деятельности и мышления» и др. В этих программах использовались новые и новейшие формы обучения. Проведение

организационно-деятельностных, коммуникативных, проектировочных, деловых игр связано с тем, что большая часть сотрудников кафедры и руководителей института (Т.А. Каплунович д.п.н., Н.Д. Иванов к.п.н., О.С. Орлов к.п.н., Н.Д. Крюкова к.ф.н., В.В. Цветков к.п.н.) в 1990–1992 году окончили школу педагогического мастерства при кафедре методологии Российской академии кадрового обеспечения АПК в Москве. Переподготовка по инновационному моделированию педагогической деятельности позволила создать в институте методологические команды, способные проектировать и реализовывать повышение квалификации руководителей и педагогов образовательных учреждений Новгородской области на основе деятельностного подхода. Методологические команды института использовали в своей работе теорию коммуникации, разработанной доктором психологических наук, создателем наиболее сложных мыслетехнических технологий и языка схематических изображений, профессором кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации О.С. Анисимовым.

Содержательным ядром в развитии коммуникативной деятельности служит способность к согласованным действиям с учетом позиции другого.

Коммуникативные задачи представляется продуктивным рассматривать с точки зрения основных ролей в коммуникации: АВТОРА, ПОНИМАЮЩЕГО, КРИТИКА И ОРГАНИЗАТОРА КОММУНИКАЦИИ (Анисимов О.С.).

Коммуникация начинается в связи с необходимостью согласования совместной жизни и деятельности. В учебной деятельности коммуникация связана, прежде всего, с «рождением» новых знаний. Слушатель встречается с внешним воздействием, и появляется работа познавательного механизма, который строит, организует «следы» внешнего воздействия. После слабо организованных первичных представлений у слушателя начинается процесс «расчленение» первичного образа. Следующий процесс-отбор значимых частей. Затем из множества значимых частей происходит отбор тех, которые максимально значимы, в частности – тех, которые значимы и вне меняющихся обстоятельств. Далее происходит структурообразование или синтез. Различные значимые и обобщенные компоненты начинают друг с другом совмещаться, и из них возникает целостность. Далее идет рассмотрение полученной структуры как объекта, или процесс объективации, объективного отождествления, идентификация. И хотя вместо объекта в сознании существует иная структура, воспринимающий рассматривает ее как реальный объект. Заместитель реальности, полученный в

результате отождествления, является уже как бы заместителем второго порядка. Он замещает не саму реальность, а массив первичных представлений, которые, в свою очередь, выступали как менее организованный заместитель. В этом описании в миниатюре зафиксированы все фундаментальные познавательные процессы. Ими являются: кратковременное запоминание (хотя структура, фиксирующая результат восприятия, связана и с долговременным запоминанием), анализ, синтез, обобщение, объективация, разотождествление. (Анисимов О.С.)

Важнейшим в коммуникации является процесс понимания. Организованным посредником в коммуникации выступает речь. Речь, которую мы применяем, – это результат использования эталонов и правил. Каждый человек вынужден проходить путь присвоения этих эталонов и правил и вынужден быть зависимым от конструкторов языка, от тех требований, которые конструкторы языка вводят для всего общества в целом. Язык обслуживает снятие трудностей в перестройке образов, в достижении исходных целей коммуникации и общении. Важнейшими условиями понимания являются:

- рассмотрение построенного образа как авторского, т. е. как «не своего»;
- если же образ нельзя отождествить с авторским, то необходима такая его перестройка (при помощи вопросов на понимание), в результате которой автор был бы согласен с версией понимающего.

Понимающий через рефлекссию обнаруживает одну из следующих причин своего затруднения в понимании:

- сводит часть к целому;
- не умеет синтезировать части;
- не отделяет части друг от друга.

Только благодаря рефлексии понимающий способен строить тексты вопросов.

Распределение ролей автора, понимающего и критика между конкретными людьми порождает «машину», которая движет содержание вперед. Ответственными за конечный результат становятся уже трое. Мышление одного человека превращается в групповое мышление.

Условием возникновения критики является построение альтернативного продолжения мысли автора. Оно не противоречит исходному содержанию, оно совместимо с первоначальной мыслью. Наиболее важное условие: новое содержание должно усиливать мысль автора. Критика имеет три целевые функции:

- усиление содержания;
- организация содержания (придание ему формы);
- организация процессов.

Автор сообщения строит свою точку зрения и выражает ее в тексте. Понимающий строит представление об авторском содержании в зависимости от того, как текст воздействовал на понимающего. Критик, опираясь на результаты понимания, прошел путь от своей первоначальной версии авторского содержания к новому содержанию, утвержденному автором. Критик выдвигает альтернативную точку зрения и предлагает ее автору. Весь цикл завершается переходом к авторской точке зрения, но уже усиленной. За всем этим циклом следит организатор коммуникации.

Управленец, как правило, является организатором коммуникации. Очень часто руководителю приходится совмещать две роли в коммуникационном процессе – организатора и автора. От организатора коммуникации зависит существование, поддержание и развитие коллективной мысли. Организатор коммуникации запускает коммуникацию и начинает реагировать, как только появляется рассогласование в действиях коммуникантов. Содержание цикла коммуникации состоит из следующих позиций:

1. Введение темы.
2. Введение ситуации.
3. Целеполагание.
4. Введение нормативного представления о способе участия в коммуникации.
5. Фиксация затруднения по содержанию.
6. Выявление причин затруднения по содержанию:
  - понимание содержания действий автора, понимающего и критика;
  - процессуальная реконструкция содержания действий коммуникантов;
  - выдвижение альтернативного содержания;
  - управленческое воздействие на «ошибающегося» коммуниканта предъявлением ему альтернативного содержания;
  - фиксация неудавшегося воздействия коммуникантов друг на друга по содержанию.
7. Переход к пониманию способов коммуникации. Процессуальная реконструкция способов построения высказывания: автора; понимающего; критика.
8. Фиксация затруднений по способу коммуникантов.

9. Критика способов коммуникации в позициях. Выявление причин возникновения трудностей.

10. Критика всего коммуникативного процесса. Реконструкция процессуальных переходов. Фиксация и выявление причин рассогласования позиций.

11. Построение проекта воздействия на коммуникантов с целью согласования процессов коммуникации.

12. Реализация проекта.

13. Рефлексивный контроль реализации проекта.

В рамках курсовой подготовки руководители отработывают навыки и умения автора, понимающего, критика и организатора коммуникации. В практической управленческой деятельности используют возможности эффективной коммуникации для решения управленческих задач.

*Поступило в редакцию 16.03.2013 года*