

## ПРЕОДОЛЕНИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Косарева Е. Ю.*

*Институт развития образования, Самара, Российская Федерация*

*kosareva@list.ru*

Эффективность управления образовательной организацией определяется уровнем коммуникативной культуры руководителя. В статье представлены результаты исследования коммуникативных рисков директоров школ, возникающих во взаимодействии с педагогами, родителями обучающихся, коллегами-директорами, руководством, представителями средств массовой информации. Необходимо формировать готовность директора к публичной коммуникации, командообразованию, конструктивному разрешению конфликтов в профессиональных ситуациях, развивать навыки эмоционального интеллекта и саморегуляции. Решение указанной проблемы предполагает пересмотр содержания и технологий профессиональной подготовки, повышения квалификации менеджеров в образовании, создание системы психологического сопровождения управленческой деятельности в образовании.

**Ключевые слова:** управление общеобразовательной организацией, коммуникативные риски, коммуникативная культура руководителя.

Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» (далее – стандарт) в перечне трудовых действий директора школы содержится следующие виды деятельности [4]:

- формирование и поддержка организационной культуры общеобразовательной организации,
- определение потребностей, направлений и ожидаемых результатов взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами,
- обеспечение административно-организационной поддержки взаимодействия с родителями.

Таким образом, стандарт описывает руководителя как профессионального коммуникатора. Управление образовательной организацией, по сути, выступает коммуникативной деятельностью: решение задач руководителя содержит в своей основе организацию обмена знаниями, чувствами, мыслями и поступками между участниками образовательного процесса.

В системе ожиданий сотрудников школы от директора выделяется знание дела, умение видеть перспективы развития образовательной организации, но не менее значимыми являются способности к организации работы, обеспечению стабильности и защищенности всех сотрудников. Атмосфера в коллективе во много определяется такими характеристиками директора, как объективность, уважительность, способность к разрешению конфликтов.

Личная удовлетворенность директора школы своей работой наряду с объективными результатами труда и ощущением собственной ресурсности («Я хочу», «Я могу») складывается еще из конструктивности взаимодействия с педагогами, родителями, руководством, а также осознания своей позиции как уважаемого и авторитетного партнера профессионального взаимодействия.

Коммуникативная компетентность руководителя выступает фактором эффективного развития школы и означает его способность выражать и интерпретировать мысли, чувства и факты в устной и письменной форме, а также эффективно осуществлять коммуникацию в различных социальных и культурных контекстах (организация совместной работы, образование и воспитание детей, профессиональное развитие педагогов, совместный досуг и т. д.).

В рамках проекта «Школа Минпросвещения России», задающего стратегические векторы совершенствования российской системы образования, среди трех ключевых условий обеспечения качества образования два отражают коммуникативные аспекты управления [3].

Ключевое условие «Учитель. Школьная команда» предполагает оказание педагогам адресной помощи, использование потенциала каждого, постоянную коммуникацию и укрепление коллегиального сотрудничества, высокий уровень взаимопонимания в коллективе, реализацию действенных способов достижения целей.

Ключевое условие «Школьный климат» связано с обеспечением атмосферы доброжелательности, доверия, требовательности и заботы, эмоциональной и социальной безопасности для всех участников образовательного процесса.

Неофициальные отношения, которые складываются между членами коллектива, психологические механизмы взаимодействия между людьми, система взаимных требований, общее настроение, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива является основой психологического климата в общеобразовательной организации.

Вероятность снижения эффективности реализации связана с недостаточным уровнем коммуникативной компетентности, наличием барьеров во взаимодействии субъектов образовательного процесса.

Согласно исследованию, проведенному лабораторией «Психологическая безопасность в образовании» ЦЭПП ГБОУ ВО «Московский городской психолого-педагогический университет», основными рисками безопасности школьной среды в диаде «взрослый – взрослый» выступают соперничество – 15 %, несогласованность педагогических позиций – 15 %, неумение сотрудничать, недоверие друг к другу – 10 %, некомпетентность, дезадаптация, субъективизм – 10 %, психические болезни – 5 %, последствия эмоционального выгорания – 5 %, взаимные претензии, перекладывание ответственности – 5 % [1].

Если источником указанных рисков выступает руководитель образовательной организации, то вероятность возникновения психотравмирующих факторов в образовательной среде увеличивается.

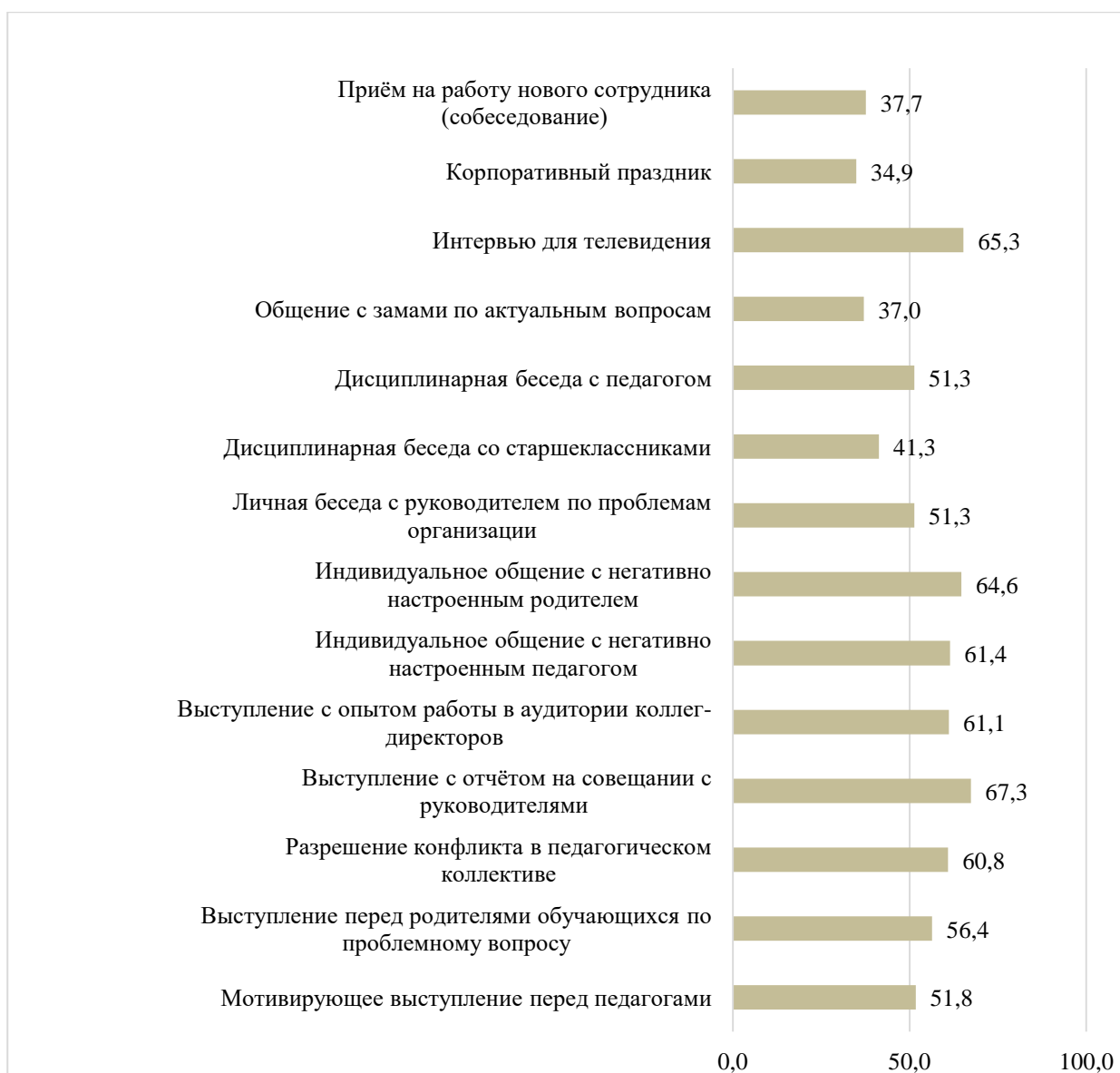
Учитывая указанную специфику управленческой деятельности, в процессе профессиональной подготовки руководителей, совершенствования их профессиональных компетенций необходимо уделять внимание коммуникативным рискам в управлении образовательной организации, возникающим во взаимодействии между субъектами образовательного процесса. Коммуникативный риск понимается нами как вероятность появления проблемы в процессе коммуникации, обусловленной как субъективными (личностные особенности и компетенции руководителя, характеристики педагогического коллектива), так и объективными (специфика и условия педагогической деятельности, организационных процессов, протекающих в образовательной организации) причинами.

В целях выявления типичных коммуникативных рисков у руководителей общеобразовательных организаций в сентябре 2023 года нами был проведен анонимный опрос директоров школ Самарской области. Выборку исследования составили 168 человек.

Согласно результатам опроса наиболее напряженными для директоров школ выступают следующие коммуникативные ситуации: выступление с отчетом в присутствии коллег и руководителя (степень напряженности 67,3 %), выступление перед телекамерой – интервью о работе школы (65,3 %), индивидуальное общение с негативно настроенным родителем (64,6 %) или педагогом (61,4 %). Более полные результаты оценки эмоциональной напряженности представлены на рис. 1.

Оценка степени напряженности общения директора школы с различными коммуникативными партнерами показала, что наиболее комфортно протекает взаимодействие руководителя с собственными заместителями (37 %), школьниками (41,3 %). Более напряженно осуществляется общение с педагогами (49,7 %) и непосредственным руководителем (59,3 %). Самыми сложными категориями взаимодействия для руководителей выступают:

- представители средств массовой информации (63,5 %);
- руководители других образовательных организаций (61,1 %);
- родители обучающихся (60,5 %).



*Рис. 1.* Степень напряженности общения директоров школы в различных коммуникативных ситуациях, % (по результатам опроса директоров общеобразовательных организаций Самарской области, 2023 г.)

Таким образом, коммуникативные риски руководителя связаны с публичной самопрезентацией в профессиональном сообществе и в более широком социальном контексте.

Результаты опроса руководителей школ позволяют констатировать, что напряженность публичного общения (выступления перед аудиторией) оценивается выше, чем личного. Возникновение рисков публичной ситуации взаимодействия обусловлены следующими факторами:

- недостаточным учетом их потребностей и интересов, трудности прогнозирования и управления реакцией слушателей;
- имиджем выступающего,
- речевыми ошибками и проблемами подготовленности оратора.

Публичное выступление перед представителями органов управления образованием и коллегами-директорами других школ имеет свою специфику и зачастую требует большего напряжения от спикера, что связано с конкурирующей и оценочной позицией участников коммуникации.

Общение с руководителями общеобразовательных организаций показывает, что одна из наиболее сложных коммуникативных задач современного директора школы – выступление в

роли посредника в ситуации конфликта «учитель – родитель ученика». Подобные конфликтные действия могут быть спровоцированы как учителем, так и родителем. Часто недовольство носит обоюдный характер. Причинами такого столкновения часто выступают разные представления сторон о средствах воспитания, недовольство родителя методами обучения, личная неприязнь, мнение родителя о необоснованном занижении оценок ребенку.

Посредническая роль руководителя проявляется на всех стадиях разрешения такого конфликта: от признания разногласий, всестороннего анализа ситуации к формулировке истинной причины конфликта в контексте приоритета интересов ребёнка. Организация открытого диалога, поиска путей решения позволит успешно проектировать дальнейшее взаимодействие на основе уважения и сотрудничества.

Условием разрешения конфликта в образовательной среде является корректировка моделей социального поведения участников коммуникации и прежде всего самого руководителя. Знание основ конфликтологии, необходимые любому современному директору, предполагает выявление у каждого участника уязвленной социально-психологической потребности (Д. Рок):

- потребность в статусе – уважение достоинства, права быть услышанным, признанным;
- потребность в определенности – понимание способов решения проблемы, плана действий, определенности времени, места и формы взаимодействия;
- потребность в автономии – возможность влиять на ситуацию, право выбора (в том числе формата общения), участие в принятии решения;
- потребность в связности – общие цели и приоритеты, поддержка, безопасность, чувство «мы»;
- потребность в справедливости – честность, открытость, объективность, своевременное реагирование, обоснованность оценок [5].

Создание социально приемлемых условий для удовлетворения актуальной потребности участников конфликтной ситуации позволяет конструктивно разрешить ее при сохранении готовности сторон к дальнейшему взаимодействию. Успешность руководителя в решении конфликтных ситуаций во многом определяется его способностью к регуляции своего собственного эмоционального состояния, навыками рефлексии и разнообразием коммуникативных реакций, учитывающих личностные особенности партнеров общения, уровнем эмоционального интеллекта.

Другая важнейшая коммуникативная задача руководителя образовательной организации связана с созданием благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе. Среди ключевых рисков в этой сфере – апатия и пессимизм отдельных сотрудников, избегание взаимодействия, соперничество, скрытая и прямая агрессия между членами коллектива, зависть, необъективность, изоляция отдельных педагогов, перекалывание ответственности на других.

В основе преодоления обозначенных рисков профессионального общения – коммуникативная компетентность руководителя образовательной организации, включающая в себя:

- готовность к коммуникации – мотивация и открытость к общению, интерес к людям, внимание к их потребностям и затруднениям;
- адаптацию к цели и контексту коммуникации, к партнеру – предполагает способность распознавать мотивы поведения других людей, их эмоции, корректировать стиль общения с учетом особенностей ситуации и партнера, применяя разнообразные инструменты коммуникации и управления, в том числе навыки активного слушания и разрешения конфликтов;
- способность к убеждающей коммуникации – основана на авторитетной позиции руководителя, адекватности и гибкости его профессионального самосознания, ораторских способностях [2].

Эффективность формирования и совершенствования коммуникативной компетентности директора школы обеспечивается вниманием к решению данной проблемы на всех этапах профессионального развития (вуз, система повышения квалификации и переподготовки,

методическое и психологическое сопровождение управленческой деятельности в системе образования).

Повышение психологической культуры управленческих кадров в системе образования выступает одним из направлений деятельности кафедры педагогики и психологии ГАУ ДПО ИРО в 2023–2024 гг. В данном контексте разработана программа повышения квалификации для начинающих директоров и заместителей директоров «Инструменты лидерства и коммуникации в управлении общеобразовательной организацией» для реализации в рамках летних профессиональных смен, в образовательных округах проводятся практико-ориентированные семинары, посвященные различным аспектам психологии управления. Рассмотрению вопросов профессиональной коммуникации в деятельности руководителя уделяется внимание при проведении Регионального форум работников системы общего образования «Повышение качества образования: эффективные управленческие и педагогические практики». Вопросы коммуникативной культуры руководителя рассматриваются в процессе работы с кадровым резервом управленческих работников.

В Самарском филиале МГПУ при подготовке магистров по направлению подготовки «Педагогическое образование» по профилю «Проектное управление в образовании» уделяется внимания вопросам коммуникативной культуре бедующих руководителей. Так, при изучении курса «Методология и методы педагогического исследования» наряду с методами изучения результативности педагогической деятельности и развития обучающихся рассматриваются инструменты оценки социально-психологического климата в коллективе, эмоционального выгорания педагогов. Коммуникативный аспект рассматривается как условие решения управленческих задач в сфере образования при подготовке магистерских диссертаций.

Технологические особенности совершенствования профессиональных компетенций руководителей школ призваны обеспечить интерактивный характер обучения: самодиагностика личностных дефицитов, использование элементов психологического тренинга, деловых игр, разбор кейсов из реальной практики работы руководителей, применение приемов аэротерапии, рисуночная терапия, создание коллажей, работа с притчами, сказками, проектирование саморазвития.

Поскольку стиль управления, особенности поведения руководителя могут сами по себе вносить дополнительные риски в безопасность и комфортность образовательной среды, важнейшим принципом управленческой коммуникации является правило «Не навреди». Основной профессиональной установкой руководителя на взаимодействие должны стать принятие и понимание себя и других, приоритет ценности человеческого достоинства, психологического здоровья и комфорта для всех участников образовательного процесса.

### **Литература / References**

1. Ковров В. В. Мониторинг безопасности ОУ школы: разработка и реализация: сборник учебно-методических материалов. – М.: Смысл, 2007. – 192 с.
2. Компетенции «4К»: формирование и оценка на уроке: практические рекомендации / авт.-сост. М. А. Пинская, А. М. Михайлова. – М.: Российский учебник, 2019. – 76 с.
3. Концепция проекта «Школа Минпросвещения России». – URL: <https://smp.edu.ru/concept> (дата обращения: 03.04.2024).
4. Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»: Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 апреля 2021 г. № 250н. – URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/402691091/paragraph/1/doclist/9491/2/0/0/профессиональный%20Остандарт%20руководитель:2> (дата обращения: 03.04.2024).
5. Рок Д. Мозг. Инструкция по применению: как использовать свои возможности по максимуму и без перегрузок: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2017.

## OVERCOMING THE COMMUNICATIVE RISKS OF HEADS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

*Kosareva E. Yu.*

*Institute of Education Development, Samara, Russian Federation  
kosareva@list.ru*

The effectiveness of the management of an educational organization is determined by the level of the principal's communicative culture. The article presents the results of a study of the communicative risks of school principals arising in interaction with teachers, parents of students, another principals, school management, and representatives of the media. It is necessary to form the principal's readiness for public communication, team building, constructive conflict resolution in professional situations, and develop skills of emotional intelligence and self-regulation. The solution to this problem involves a revision of the content and technologies of professional training, advanced training of managers in education, and the creation of a system of psychological support for managerial activities in education.

**Keywords:** management of a general education organization, communicative risks, communicative culture of the head, management psychology.