

РОЗДІЛ 5. ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ МЕНЕДЖЕРІВ
COMMUNICATIONS IN MANAGEMENT ACTIVITIES OF MODERN MANAGERS

Стаття присвячена актуальним питанням управління комунікаційними процесами в закладі освіти. Доведено, що комунікація є одним з основних процесів у здійсненні управлінської діяльності, а її ефективність у закладі освіти залежить від керівника, у зв'язку із чим особливого значення набувають комунікативні знання, уміння і навички менеджера освіти, а також його комунікативні якості. Досліджено комунікативні вміння і навички, якими повинен володіти керівник закладу освіти для налагодження ефективного комунікаційного процесу. Проаналізовано комунікативні якості, які варто розвивати керівникові для створення сприятливих умов в організації комунікації, серед яких такі: здатність впливати на людей, впевненість у собі, емоційна рівноважність і стресостійкість, креативність, відповідальність і надійність, незалежність, чуйність і уважність, здатність надихати та ставити цілі, уміння вирішувати проблеми, грамотність тощо. Зазначено, що окреслені вміння, навички та якості, необхідні менеджеру для організації комунікації у процесі управлінської взаємодії, набувають особливого значення для керівника й у процесі організації онлайн-комунікації. Акцентовано на необхідності вивчення менеджерами сучасних технологій та інструментів спілкування у вебпросторі для здійснення успішної комунікації онлайн, а також визначено їхнє значення як на рівні закладу освіти, так і на індивідуальному рівні. Наголошено на необхідності створення можливостей для членів колективу здійснювати формальну і неформальну комунікацію з використанням онлайн-чатів, платформ для управління проектами, проведення відеоконференцій тощо. Підсумовано, що від рівня комунікативних знань, умінь та навичок, а також комунікативних якостей керівника освітнього закладу та його педагогічного колективу залежить створення системи комунікацій, що забезпечуватиме якість ухвалених управлінських рішень і сприятиме позитивним змінам як у компонентах освітньої системи, так і в результатах освіти за більшістю виділених показників відповідно до означених цілей і в намічені терміни.

Ключові слова: комунікація, комунікаційний процес, комунікативні вміння і навички, комунікативні якості, менеджер освіти.

The article is devoted to topical issues of communication process management in an educational institution. It is proved that communication is one of the main processes in the implementation of management activities, and the effectiveness of communication in the educational institution depends on the head, and therefore of particular importance are communicative knowledge, skills and abilities of educational managers. The communicative skills that a head of an educational institution must possess in order to establish an effective communication process are studied. The communicative qualities that should be developed by the leader to create favorable conditions in the organization of communication are analyzed, including: ability to influence people, self-confidence, emotional balance and stress resistance, creativity, responsibility and reliability, independence, sensitivity and attentiveness, ability to inspire and set goals, ability to solve problems, literacy, etc. It is noted that the outlined skills, abilities and qualities necessary for a manager to organize communication in the process of managerial interaction, acquire special significance for the manager and in the process of organizing online communication. Emphasis is placed on the need for managers to study modern technologies and communication tools in the web space for successful online communication, as well as their importance is determined both at the level of educational institutions and at the individual level. The need to create opportunities for team members to carry out formal and informal communication using online chats, project management platforms, video conferencing, etc. was emphasized. It is concluded that the level of communicative knowledge, skills and abilities, as well as communicative qualities of the head of the educational institution and his teaching staff depends on the creation of a communication system that will ensure the quality of management decisions and promote positive changes in the components of the educational system. by the majority of the allocated indicators according to the specified purposes and in the planned terms.

Key words: communication, communication process, communicative skills, communicative qualities, education manager.

УДК 37.014.621 + 37.06 + 37.091
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2021/39.48>

Сакалюк О.О.,

канд. пед. наук,
доцент кафедри освітнього менеджменту та публічного управління
Державного закладу
«Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»

Соболь К.С.,

студент II курсу соціально-гуманітарного факультету
Державного закладу
«Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»

Постановка проблеми в загальному вигляді. Необхідною умовою існування будь-якої організації виступає координація спільної діяльності працівників, що вимагає добре налагодженої системи прийому, передачі і переробки інформації. Щоб управлінські заходи були ефективними, а результат діяльності відповідав очікуванням, необхідна розвинена система комунікацій, яка забезпечує синхронність і точність розуміння переданого, що вимагає від мене-

джера освіти активного розвитку комунікативних умінь і навичок, а також відповідних комунікативних якостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні засади комунікаційного процесу розкрито у працях М. Кагана, М. Мескона, Г. Почепцова, Р. Чалдіні й інших. До питання організації комунікаційних процесів у закладах освіти зверталися Л. Карамушка, О. Сакалюк, Ю. Зоря, С. Хаджирадєва, Н. Черненко й інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проблеми управління комунікаціями в освіті останнім часом набувають особливої актуальності, що цілком зрозуміло у зв'язку з особливостями комунікативної ситуації сучасної цивілізації та потребами модернізації самої системи освіти. Предметом особливої уваги стає вивчення такої життєво необхідної проблеми, як роль комунікативного менеджменту. Водночас питання умінь та навичок керівника закладу освіти, необхідних для організації ефективної комунікації, його комунікативних якостей, залишаються без належної уваги дослідників, як і проблема організації комунікації в закладі освіти в режимі онлайн.

Мета статті – зробити аналіз умінь і навичок керівника закладу освіти, його комунікативних якостей, необхідних для організації ефективної комунікації й організації комунікації в закладі освіти, зокрема в режимі онлайн.

Виклад основного матеріалу. Комунікація є однією з основних функцій керівництва. Окрім надання й отримання інформації, комунікація сприяє створенню культури організації, допомагає колективу зрозуміти бачення та цінності організації, підтримує зміни, управляє кризовими ситуаціями тощо. Без комунікацій неможлива спільна діяльність, а також управління, оскільки воно використовує вже сформовані форми комунікації і створює ті, які полегшують як спільну діяльність, так і управління нею.

Ефективність комунікацій значною мірою зумовлюються тим, наскільки грамотно і конструктивно зуміє налагодити комунікаційну взаємодію керівник. На важливості якісної організації комунікативного процесу наголошують учені та практики. Так, М. Мескон констатує, що здійснення комунікації як пов'язувального процесу, є необхідним для будь-якого важливого управлінського впливу [3]. К. Суровцева відзначає, що головною вимогою і критерієм ефективності управління комунікаціями є сувора орієнтація на стратегічні цілі організації і те, наскільки комунікаційні заходи наблизили організацію до цих цілей [5]. За слушним зауваженням Л. Карамушки, комунікація – це обмін інформацією між учасниками управлінської взаємодії і є одним із важливих психологічних компонентів процесу управління, становить невід'ємну частину таких його головних етапів, як планування, організація, контроль [1].

Процеси комунікації, у яких беруть участь менеджери різних рівнів управління, є життєво важливими сполучними ланками між керівником і його підлеглими, між керівниками одного рівня, між організацією і зовнішнім середовищем тощо, тому комунікація є основним процесом у здійсненні управлінської діяльності. У процесі спілкування керівники отримують необхідні відомості для ухвалення тих чи інших рішень. Зважаючи на

те, що більшу частину свого робочого часу керівники витрачають саме на комунікації, міжособистісні контакти (приблизно 70–80%), особливого значення набувають комунікативні знання, уміння і навички менеджерів освіти. Володіння знаннями і навичками ділової комунікації сприяє управлінню соціальними конфліктами в педагогічному колективі, використанню творчих і ефективних методів взаємодії з персоналом, формуванню мотиваційного середовища в освітній установі. А. Сафіна, Е. Никифорова й А. Устинов зазначають, що комунікативні навички важливі для керівника будь-якого рівня, адже одне з основних його завдань – досягнення результатів за допомогою інших осіб, що неможливо без налагодження з ними комунікативної взаємодії (ставити завдання, перевіряти результати, обговорювати складні ситуації, давати поради тощо) [4].

Результати пілотного дослідження, проведеного серед менеджерів освіти різних рівнів, дозволяють виокремити низку важливих умінь і навичок, якими повинен володіти керівник, щоб налагодити ефективний комунікаційний процес. По-перше, респонденти (85,7%) відзначили, що керівник повинен чітко усвідомлювати ідею, сенс, зміст повідомлення або доручення, а вже потім інформувати колег про це повідомлення або доручення. По-друге, на думку менеджерів (78,6%), варто передбачати потенційно можливі вербальні і невербальні перешкоди, які можуть виникнути у процесі організації комунікаційної взаємодії (що дозволить їх уникнути або подолати). По-третє, керівник у процесі комунікаційної взаємодії зі співробітниками зобов'язаний демонструвати відкритість: колеги не матимуть підстав спотворювати інформацію та відчуватимуть підтримку й захист від керівника (71,4% опитуваних). По-четверте, для ефективного здійснення комунікаційної взаємодії керівник повинен уміти досягати встановлення зворотного зв'язку зі своїми співробітниками, тобто домагатися такої реакції підлеглого, яка демонструє зрозумілість переданої інформації, що значно активізує участь працівників у комунікаційному процесі та сприяє успіху управлінської діяльності (67,8%). По-п'яте, керівник зобов'язаний опановувати вміння та навички регулювання комунікаційних взаємодій, насамперед уміння виявляти потреби в інформації, як свої власні, так і своїх колег і підлеглих (64,3%). Важливими стають уміння оцінювати якісний і кількісний аспекти своїх (і своїх підлеглих) інформаційних потреб, а також визначати дефіцит в інформаційному обміні, оптимальний для управлінської діяльності обсяг необхідної інформації, її кількісні та якісні параметри.

Особливу увагу варто приділити якостям, які має розвивати менеджер освіти у процесі організації ефективної комунікації. Р. Кричевський виділяє такі якості керівника, які впливають на організа-

цію якісної комунікації: домінантність, упевненість у собі, емоційну врівноваженість, креативність, здатність до творчості, цілеспрямованість, підприємливість, готовність до обґрунтованого ризику, рішучість, готовність брати на себе відповідальність тощо [2]. Опишемо їх докладніше.

1. Домінантність, або здатність впливати на людей. Оскільки складно уявити, як можна ефективно спілкуватися з людьми і водночас не впливати на них, уміння робити це непомітно для співрозмовника можна вважати одним із визначальних чинників у процесі ділового спілкування.

2. Упевненість у собі. Вплив цієї якості безпосередньо відображається на підлеглих, які в разі впевненості керівника відчують спокій, підтримку, захист, надійність, упевненість у майбутньому, а психологічний комфорт забезпечує мотивацію до досягнення взаємовигідного результату.

3. Емоційна врівноваженість і стресостійкість. Емоційна врівноваженість має виявлятися в контролі з боку керівника за своїми емоційними виявами. Стосунки між співрозмовниками повинні бути діловими і не залежати від особистої симпатії та власного настрою. Емоційна врівноваженість позначається на емоційному стані учасників комунікаційного процесу: негативний сплеск емоцій у керівника може знизити почуття впевненості в підлеглих, наслідком чого буде зниження їхнього сприйняття сказаного.

4. Креативність, або здатність до творчого вирішення завдань. Запорукою ефективної комунікації є здатність менеджера сприймати елементи новизни і творчості безпосередньо під час комунікації з підлеглими, а також підтримувати їхні ідеї.

5. Відповідальність і надійність у виконанні завдань. Керівник повинен бути відповідальним і надійним, подавати приклад сумлінності у виконанні робочих справ.

6. Незалежність як характеристика, безсумнівно, є важливою особистісною рисою керівника, яка забезпечує йому успішність дій у різних сферах спілкування. Якби поради не приймав керівник від оточення, остаточне рішення він повинен ухвалювати завжди самостійно, що, звичайно, не виключає необхідності дослухатися до думки підлеглих.

8. Чуйність, уважність. Керівник-професіонал, щоб зберегти і зміцнити свою позицію, повинен бути виключно уважним до своїх підлеглих, суворим і об'єктивним.

9. Здатність надихати. Здатність керівника стимулювати ентузіазм у підлеглих, вселяти в них упевненість у власних силах, надихати на виконання будь-яких завдань є значною мірою запорукою успішної комунікації.

10. Здатність ставити цілі. Керівник повинен приділяти увагу важливості кожного з виконуваних доручень, пояснювати загальне завдання, оцінювати швидкість виконання кожного із завдань, забез-

печувати надійний зворотний зв'язок, тим самим підтримувати ефективну комунікацію в колективі.

11. Уміння вирішувати проблеми. Менеджер неодмінно має брати на себе ініціативу щодо вирішення проблем, які з'являються у процесі комунікації, яку він повинен обов'язково доводити до кінця.

12. Грамотність. Керівник повинен уміти лаконічно, чітко, зрозуміло висловлювати думки, адже мовлення керівника є візитівкою закладу освіти.

13. Зовнішній вигляд. Імідж керівника закладу освіти, безумовно, впливає на процес сприйняття його підлеглими. Саме тому керівникові треба дотримуватися вимог ділового дрес-коду.

Варто зазначити, що в керівників, які не спроможні контролювати емоції, реакції у стресових ситуаціях, часто з'являється почуття прикрасі, неуспіху свого керівництва; емоційно невраховані керівники у стресових ситуаціях найчастіше йдуть на відкритий конфлікт, виявляють агресію. Іншу роль відіграють керівники з яскравими, багатими емоціями, природною і невимушеною поведінкою: розкриваються у своїй діяльності як чуйні й уважні, добре адаптовані до життя колективу, а у стресових ситуаціях – як поступливі, довірливі люди; такі керівники схильні виявляти толерантність у складних ситуаціях, є незалежними в судженнях і поведінці тощо.

Окреслені вміння, навички та якості, які є необхідними менеджеру для організації комунікації у процесі управлінської взаємодії, набувають особливого значення для керівника у процесі організації онлайн-комунікації. Водночас для здійснення успішної комунікації онлайн необхідно повсякчас вивчати сучасні технології й інструменти спілкування у вебпросторі. Онлайн-інструменти комунікації в закладі освіти допомагають підтримувати ефективність її діяльності, скорочують шлях до досягнення цілей і полегшують виконання рутинних завдань. Водночас їх застосування має бути унормовано і стандартизовано, тому що вони є ще і способами трансляції корпоративної культури. На рівні закладу освіти інструменти онлайн-комунікації покликані сприяти: розширенню контактів усередині закладу; зростанню взаєморозуміння між членами педагогічного колективу; поліпшенню пошуку потрібної інформації; результативності асинхронних обговорень; оперативному реагуванню на запити та доручення; оперативному інформуванню всіх співробітників про важливі для закладу події. На індивідуальному рівні інструменти онлайн-комунікації дозволяють: полегшувати сприйняття нової інформації; підвищувати рівень професіоналізму педагогічного працівника; компенсувати дефіцити емоційних реакцій.

Наголосимо, що у віртуальному середовищі керівникові необхідно створити можливості для членів колективу здійснювати формальну і нефор-

мальну комунікації. Перелічимо деякі ефективні варіанти: онлайн-чати (у Skype, Telegram, Viber), платформи для управління проєктами (як-от Basecamp), проведення відеоконференцій (Google Hangouts, Zoom, Microsoft Teams) тощо. Залежно від потреб керівнику необхідно обрати найбільш доречний тип зв'язку. Наприклад, чати Skype або Google задовольняють потреби у швидкому обміні миттєвими повідомленнями, а також для створення групового чату. Водночас деякі види зв'язку повинні бути оброблені тільки телефоном: саме відеочат надасть керівникові більше візуальних підказок про те, що відбувається з підлеглими. Також керівникові варто переконаватися в тому, що всі члени колективу мають належний рівень обізнаності у сфері сучасних платформ для роботи в онлайн-режимі.

Комунікація в режимі онлайн повинна будуватися за тими ж правилами і принципами, що й міжособистісна. Варто дотримуватися всіх правил етикету, принципів ведення ділової та персональної бесіди. Повага є головним аспектом для комфортної й ефективної комунікації.

Висновки. Особливості сучасної ситуації в контексті глибинних трансформацій соціальної реальності характеризуються переходом до нових цивілізаційних відносин, змінивши зміст і спрямо-

ваність інформаційно-комунікативних процесів. Від рівня комунікативних знань, умінь та навичок, а також комунікативних якостей керівника освітнього закладу та його педагогічного колективу залежить створення системи комунікацій, що забезпечуватиме якість ухвалених управлінських рішень і сприятиме позитивним змінам як у компонентах освітньої системи, так і в результатах освіти за більшістю виділених показників відповідно до означених цілей і в намічені терміни. Отже, система комунікацій, сформована в закладі освіти, забезпечуватиме ефективне управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Карамушка Л. Психологія освітнього менеджменту. Київ : Либідь, 2004. 424 с.
2. Кричевский Р., Дубовская Е. Психология малой группы : теоретический и прикладной аспекты. Москва : Изд-во МГУ, 1991. 205 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури А. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1997. 481 с.
4. Сафина А., Никифорова Э., Устинов А. Коммуникационный менеджмент. Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2015. 104 с.
5. Суровцева Е. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-upravleniya-organizatsionnymi-kommunikatsiyami-1>.