

**Государственное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 4
комбинированного вида Кронштадтского района Санкт-Петербурга**

197760, Санкт-Петербург, г. Кронштадт, ул. Зосимова, д. 4, литера А,
тел/факс (812) 311-61-10

**МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ «ОБРАТНОЙ СВЯЗИ» С УЧАСТНИКАМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ
ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ КАК ЭФФЕКТИВНОГО СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ**

апробированной в 2016-2017 году в рамках РЭП по теме:

**«РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА»**

АННОТАЦИЯ

Коммуникация – не просто передача информации от одного человека к другому, а, по одному из определений, «целенаправленный процесс, в котором происходит обмен информацией и присутствует обратная связь для обеспечения результата».

Если внимательно исследовать это определение, то можно понять следующее:

1. У коммуникации есть цель.
2. Идет активный обмен информацией между участниками коммуникации.
3. Коммуникация должна обеспечить некий результат ее участникам.
4. Для оценки эффективности коммуникации необходимо применять инструменты «обратной связи».

От того, насколько адекватна реакция, развиты умения слушать и обеспечивать обратную связь с отправителем, зависят правильность восприятия и понимания информации, эффективность коммуникации.

Обратная связь – это реакция получателя на сообщение источника. Источник может учесть обратную связь при изменении последующих сообщений. Таким образом, обратная связь делает коммуникацию динамическим двусторонним процессом. **Оценочная обратная связь** — это сообщение своего мнения, точки зрения, позиции, своего отношения к тому, о чем идет речь. Позитивная оценочная обратная связь выполняет важную для общения **функцию поддержки** позиций партнёра и сложившихся отношений. Негативная оценочная обратная связь выполняет **корректирующую функцию**, направленную на устранение нежелательного поведения и на изменение позиций, точек зрения, отношений.

Безоценочная обратная связь — вид обратной связи, который не содержит нашего отношения к обсуждаемому вопросу. Мы используем ее, когда хотим больше узнать о чувствах человека или помочь ему сформулировать мысли по конкретному поводу, при этом, прямо не вмешиваясь в действия собеседника. Эти цели достигаются посредством таких приемов, как уточнение, перефразирование, прояснение, эмпатия. Оба вида связи находят своё выражение как в нерефлексивном, так и в активном (рефлексивном) слушании. **Нерефлексивное слушание** состоит в умении внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Внешне пассивное поведение в действительности требует большого напряжения, физического и психологического внимания. Общее правило состоит в том, что неререфлексивное слушание полезно тогда, когда собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы, проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, или просто говорит о том, что требует минимального ответа. По форме неререфлексивное слушание представляет собой использование кратких реплик типа или невербальных жестов поддержки, например утвердительный кивок головы. **Рефлексивное (или активное) слушание** — это объективная обратная связь с говорящим, используемая в качестве контроля точности восприятия услышанного (используется в ситуациях, когда говорящий нуждается не столько в эмоциональной поддержке, сколько в помощи при решении определённых проблем). В данном случае обратная связь даётся слушающим в речевой форме через следующие **приёмы: выяснение, перефразирование, отражение чувств, резюмирование.**

Выяснение — это безоценочная техника, используя которую, мы просим людей о дополнительной информации, исходя как из деловых интересов, так и с целью «разговорить» человека или продемонстрировать готовность и желание выслушать его. Инструментами выяснения являются вопросы типа «повторите еще раз», «уточните, что вы имеете в виду», «вы что-то еще хотели сказать?».

Перефразирование, или вербализация. Перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами. Слушающий перефразирует мысль говорящего, то есть возвращает ему суть сообщения, чтобы он смог оценить, правильно ли его поняли. Перефразирование можно начать

словами: «насколько я мог вас понять...», «итак, вы полагаете...», «иными словами, вы считаете...», «вы думаете...». Обычно перефразирование как приём обратной связи, используется для выделения только существенных, главных мыслей партнёра. Перефразирование дает возможность говорящему увидеть, что его слушают и понимают, а если понимают неправильно, то внести соответствующие коррективы в сообщение. Именно поэтому перефразирование рассматривается как базовое коммуникативное умение.

Отражение чувств. При отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний. Особенно важно использовать этот приём в тех случаях, когда заметно несоответствие между тем, что человек говорит, и невербальными сигналами, которые он демонстрирует. Отражение чувств помогает и говорящему более чётко и точно осознать своё эмоциональное состояние, правда это возможно лишь в ситуации самоконтроля. Ответ или эмоциональная реакция на чувства других очень важны для взаимопонимания.

Резюмирование — это подытоживание основных идей и чувств говорящего. Резюмирующие высказывания помогают соединить фрагменты разговора в смысловое единство. Типичными фразами могут быть следующие: «Ваши основные идеями, как я понял(а), являются...», «Если подытожить сказанное вами, то...» и т.п.

Графически *процесс получение обратной связи как условия эффективной коммуникации* можно изобразить следующим образом (рис. 1):

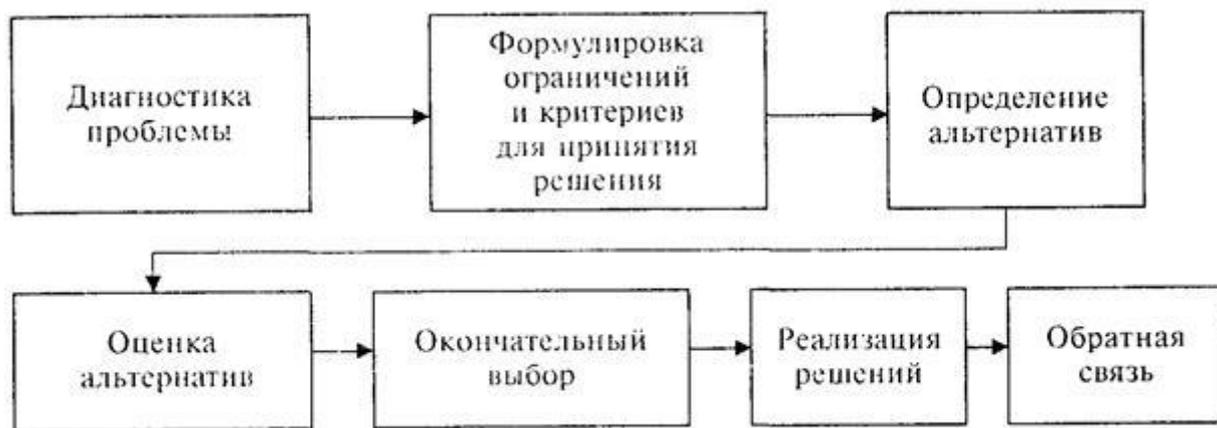
Рисунок 1.



Теперь обратимся к механизмам принятия управленческих решений.

Проанализировав существующие подходы, мы выделили основные шаги принятия управленческих решений. Графически их можно обозначить следующей схемой (Схема 1).

Схема 1.



Этапы процесса принятия управленческих решений (с опорой на теорию М.Мескон и Ф.Хедоури)

1. Диагностика и формулировка проблемы. Первая фаза в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде.

По аналогии с врачом, который берет анализ и изучает его, чтобы установить истинные причины болезни, руководитель должен глубоко проникнуть в суть для выявления причин неэффективности организации.

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию.

Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения. Поэтому в ходе наблюдений важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией и уметь отделять одну от другой. Релевантная информация (*relevant* — относящийся к делу) — это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени.

2. Формулировка ограничений и критериев принятия решения. Многие возможные решения проблем организации не будут *реалистичными*, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы — такие, как законы, *которые руководитель не властен изменить*.

Некоторые общие ограничения — это неадекватность средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт, неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой; исключительно острая конкуренция; законы и этические соображения.

Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Если этого не сделать, как минимум, будет впустую потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий, что усугубит, а не разрешит существующую проблему. В дополнение к идентификации ограничений, руководителю необходимо определить стандарты по

которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть **критериями** принятия решений. Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений.

3. Определение альтернатив. Следующий этап – формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее, на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу.

Альтернатива – одно из возможных взаимоисключающих решений. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными. Отобрав альтернативы, необходимо оценить их.

4. Оценка альтернатив. Следующий этап — оценка возможных альтернатив. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия в соответствии с определенными ранее критериями (стандартами). Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Как упоминалось выше, почти все важные управленческие решения содержат компромисс. При оценке возможных решений руководитель пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска.

5. Выбор альтернативы. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто. Руководитель выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

6. Обратная связь. По реализации решения осуществляется обратная связь, которая и является основным критерием в оценке принятого решения. Без обратной связи управленческое решение оценить сложно. Наличие обратной связи дает возможность коррекции принятого решения, изменения альтернативы, выдвижения новых вариантов.

Учитывая, что в нашей модели речь идет о принятии управленческого решения в образовательной организации и мы рассматриваем процесс принятия управленческого решения как процесс группового принятия решения (мы опираемся на Р. Хирокаву и Д. Гурана), то нам удалось выделить следующие **принципы для проектирования модели системы «обратной связи» с участниками образовательного процесса для принятия управленческих решений как эффективного средства коммуникации.**

1. Обратная связь в управлении и мотивации один из самых важных элементов принятия управленческого решения. Но о нем забывают чаще, чем обо всем остальном. Рассматриваем этот шаг как самый важный в эффективной управленческой коммуникации.

2. В управлении с учетом «обратной связи», руководство образовательной организации обеспечивает механизм, позволяющий регулярно информировать сотрудников о том, насколько эффективно они работают и вместе принимать решения по коррекции профессиональной деятельности.

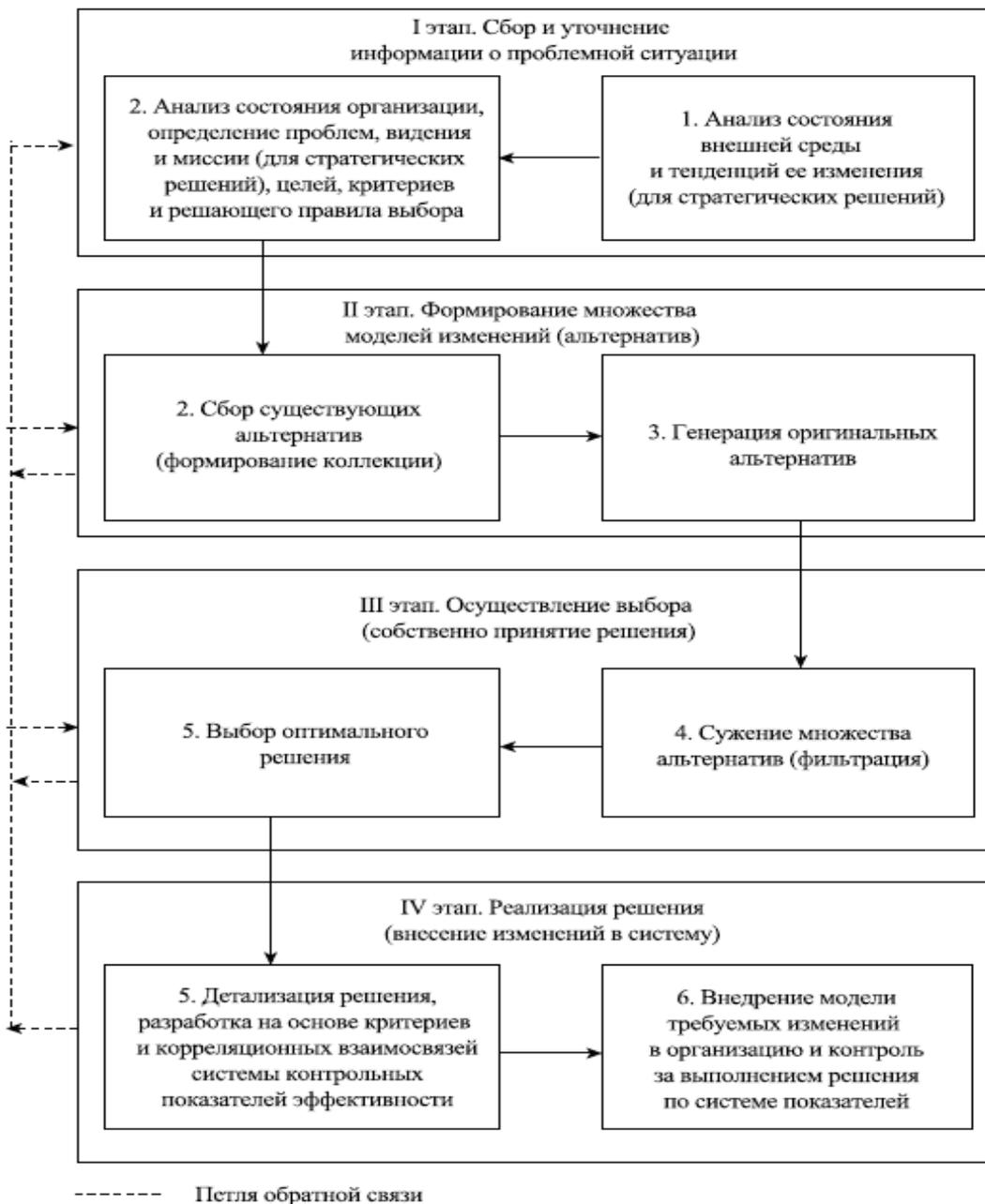
3. Получаемая обратная связь дает также возможность персоналу самостоятельно корректировать свою работу в ту или иную сторону.

4. Только давая сотруднику обратную связь можно управлять показателями качества и улучшать их.

5. Принцип обратной связи очень важен еще и потому, что, исходя из современных гуманных концепций работы с персоналом, у руководителей не должна формироваться психология надсмотрщиков: им отводится принципиально иная роль определенного рода консультантов или персональных инструкторов («коучеров»).
6. Управление с учетом обратной связи позволяет установить между руководителем и подчиненным партнерские отношения, которые всегда более эффективны для достижения организацией своих целей
7. Если принятое управленческое решение не удовлетворяет сотрудника, то он приходит за советом и просит помощи.
8. У сотрудника должно быть психологическое принятие достижимости цели образовательной организации и доступность обратной связи.
9. Даже если сотрудник расписался на целеполагающем документе, это не означает, что он психологически с ним согласен и считает эти цели достижимыми и необходимыми для исполнения. Поэтому важно определять цели вместе, в условиях обратной связи. То же самое касается и любых решений, возникших проблем, становления общей, групповой мотивации при решении задач.
10. Поэтому, кроме объективного обоснования целей, бросающих вызов, должна быть внедрена процедура обсуждения и принятия целей и других форм совместной деятельности сотрудником.
11. Пока сотрудник психологически не согласен, эти цели не будут являться его целями, они будут являться целями руководителя, который их поставил, то есть будут навязаны, соответственно, таким же будет и процесс ее достижения.
12. Механизм обратной связи включается во все этапы принятия решения, что подтверждает возможность группового принятия решения в организации.

Модель системы «обратной связи» с участниками образовательного процесса для принятия управленческого решения ГБДОУ № 4 Кронштадтского района

Рисунок 2.



Пример модели системы «обратной связи» с участниками образовательного процесса (педагогами и специалистами) для принятия управленческого решения, связанного с обучением педагогов в условиях перехода к инновационной деятельности ГБДОУ № 4 Кронштадтского района

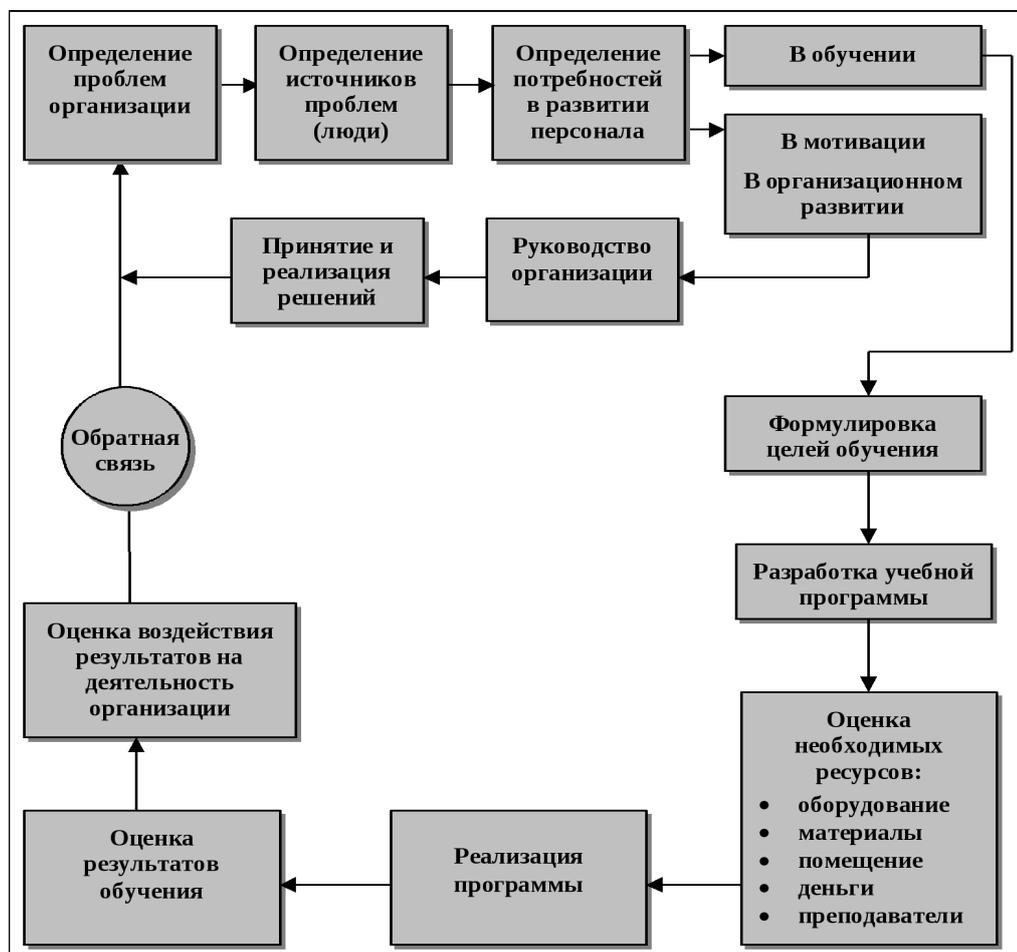


Схема 2.

Структура модели системы «обратной связи» с участниками образовательного процесса для принятия управленческого решения ГБДОУ № 4 Кронштадтского района

Шаг первый — настройка. Первым делом необходимо коллегиально оценить, понять, распределить проблемы, выявив, какие конкретно трудности в них имеются. Для этого используется необходимые инструменты настройки «обратной связи».

Шаг второй — цели. Цель должна быть определена ясно и конкретно, понятна для всех вовлеченных в работу еще до ее начала. Этот этап мы считаем принципиально важным. Предшествовать ему может этап мотивации.

Шаг третий — критерий успеха. Полезно знать, как измерить удачность наших общих действий при принятии группового решения. Иногда критерий их оценки может включаться в изложение целей. Если же это не так, то необходимо отыскать способ объективной оценки наших действий в условиях принимаемого решения.

Шаг четвертый — информация. До того, как будет найдено решение проблемы, ее необходимо глубоко понять. Для этого собирается необходимая информация от участников профессионального взаимодействия. Как только она собрана, можно приступать к выполнению

разных способов действия. Возможные альтернативы должны быть ясно определены для оценки их сильных сторон и слабостей при групповом принятии решения.

Шаг пятый — планирование. Стадия планирования начинается с принятия решения о том, что должно быть сделано. Сотрудники должны четко представить себе общий план и конкретные практические шаги, которые следует предпринять. Планирование – обобщающая нас деятельность и она требует от каждого включенности и активности.

Шаг шестой — действия. На этом этапе начинается практическая работа по реализации плана управленческого решения. Актуализируются промежуточные оперативные варианты обратной связи.

Шаг седьмой — анализ действий для их улучшения. Люди учатся на результатах своих действий, оценивая характеристики успешной работы и пытаясь установить причины неудач. Без такой обратной связи мало шансов на изменения и развитие — мы будем просто ходить по кругу.

Состоящая из приведенных семи шагов структура модели представляет собой подход, приспособленный к гибкому применению. На любой стадии можно вернуться на несколько шагов, модифицировать образец так, чтобы он лучше соответствовал личным методам работы конкретного руководителя и конкретной задаче, которую предстоит решить.

Думается, что здесь также стоит осветить подходы, при которых **обратная связь будет наиболее эффективной.**

Вот они:

- Особое внимание уделяется предварительному созданию состояния доверия.
- Обратная связь дается от третьего лица. То есть (он, она), а не привычные «ты» или «вы».
- Описание ведется с логического уровня «Поведение»: говорим о том, как это было сделано.
- Разговор строится в прошедшем времени.
- В первую очередь, описывается то, что было сделано успешно и качественно.
- Во вторую очередь, предлагаются добавления и пожелания в позитивной форме.
- Каждое добавление желательно выразить максимально сенсорно, лучше его продемонстрировать.
- Первое слово предоставляется исполнителю рассматриваемого действия, и только потом говорит эксперт или наблюдатель.

Остановимся более подробно на каждом из пунктов:

1. Давать обратную связь лучше тогда, когда у вас есть личный контакт с конкретным человеком, который вам доверяет, а еще лучше, если вы пользуетесь у него авторитетом и уважением.

2. Наиболее легкий способ дать эмоционально спокойную и беспристрастную оценку — это выйти в так называемую 3-ю позицию относительно рассматриваемого процесса. В этом случае обратная связь высказывается не прямо в лицо человеку, а лишь «тому, кто недавно выполнял обсуждаемое задание». При этом употребляются местоимения третьего лица (он, она, они, его, ему, ей) вместо местоимений первого лица (я, ты, вы, мне, мое, твое). Для образовательной организации это может являться частью корпоративной культуры.

3. Здесь мы обращаем внимание на то, что верим в способности человека к изменениям, которому даем обратную связь, и уж тем более уважаем его личность. Поэтому все, что подвергается обсуждению, — это конкретные варианты поведения, реализованные человеком, а значит, в следующий раз он может сделать что-то другое. Такой подход помогает поддержать в человеке веру в себя и собственные возможности.

4. Данный пункт помогает разделить прошлое и настоящее, то есть дает возможность поддерживать человека в ресурсном состоянии в настоящем, а совершенные действия рассматривать как завершённый в прошлом процесс. Также, давая обратную связь, мы верим в позитивные изменения, происходящие с человеком в ближайшем будущем, предполагая, что в следующий раз он достигнет лучших результатов.

5. Очень важно перевести фокус внимания с недочетов чьих-либо действий на их достоинства. Сначала нужно говорить о том, что было сделано хорошо, давая понять человеку, что вы умеете замечать не только слабые стороны, но и обращаете внимание на успехи. Нет такого человека, которому бы не нравилась похвала, особенно если она действительно дается заслуженно. Этот пункт является одним из самых важных в обратной связи, так как у человека появляется основа для дальнейшего развития и достижения собственного успеха. Научившись замечать сильные стороны, мы не только мотивируем других на дальнейшие действия, но и создаем себе хорошую репутацию.

6. Наконец, на этом этапе вы можете предложить конкретные варианты поведения, которые могли бы помочь человеку скорректировать собственные действия.

7. Если вы хотите, чтобы человек мог быстро воспользоваться вашими рекомендациями или пожеланиями, то продемонстрируйте ему их. С одной стороны, это позволит ему понять, что вы имеете в виду, и даст ему возможность смоделировать у вас демонстрируемый навык. С другой стороны, это подтвердит, что вы сами умеете делать то, на что указываете другим.

8. Для того чтобы снизить стресс ситуации и повысить значимость полученной информации, полезно вначале дать возможность сказать самому человеку. Для того чтобы дать обратную связь о собственных действиях, человек вынужден «прокрутить» их заново и проанализировать, тем самым развивая навык саморефлексии. Умение открыто говорить о собственных достоинствах и успехах — тоже полезный в современном мире навык. А если человек сам обнаружит элементы, которые требуют доработки, и укажет пути их усовершенствования, то это даст как минимум три позитивных следствия. Во-первых, облегчится ваша задача (зачем дважды повторять одно и то же). Во-вторых, информация об элементах, нуждающихся в доработке, воспримется легче, когда человек сам говорит о них, нежели когда это делает кто-то другой. И, в-третьих, все собственные пожелания и решения ценятся гораздо больше, чем чужие.

Реноме по организации обратной связи

1. Предоставляем слово самому исполнителю.
2. Затем говорим о том, что было проделано успешно и качественно.
3. Предлагаем пожелания и добавления в позитивной форме.