



# *Лекція 1.*

## **Сутність і значення управлінської комунікації у професійній діяльності менеджера систем якості початкової освіти**



# План

- **Сутність комунікацій і комунікативного процесу**
- **Риторична формула управлінської комунікації:  $P = K+A+S+T+M+EK+CA$  (за Г.М.Сагач). Характеристика законів риторики**

# Література


- Колотілова Н.А. Риторика : навч. посіб.– К. : Центр учбової літератури, 2007. – 232 с.
- Олійник О. Сучасна ділова риторика : навч. посіб. – К. : Кондор, 2010. – 166 с.
- Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : навчальний посібник / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2017. – 218 с.
- Управління навчальним закладом : навчально-методичний посібник. У двох частинах. Ч.2. Ключ до професійного успіху / В.В.Григораш, О.М.Касьянова, О.І.Мармаза та ін. – Харків : Веста : Видавництво «Ранок», 2004. – 152 с.

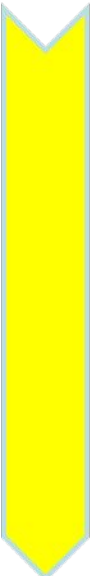
# ЯК ЕФЕКТИВНО ЗДІЙСНЮВАТИ УПРАВЛІНСЬКУ КОМУНІКАЦІЮ?






# 1. Сутність комунікацій і комунікативного процесу

- 
- **Спілкування** – сукупність зв'язків і взаємодії індивідів, груп, спільнот, під час яких відбувається обмін інформацією, досвідом, уміннями, навичками і результатом діяльності

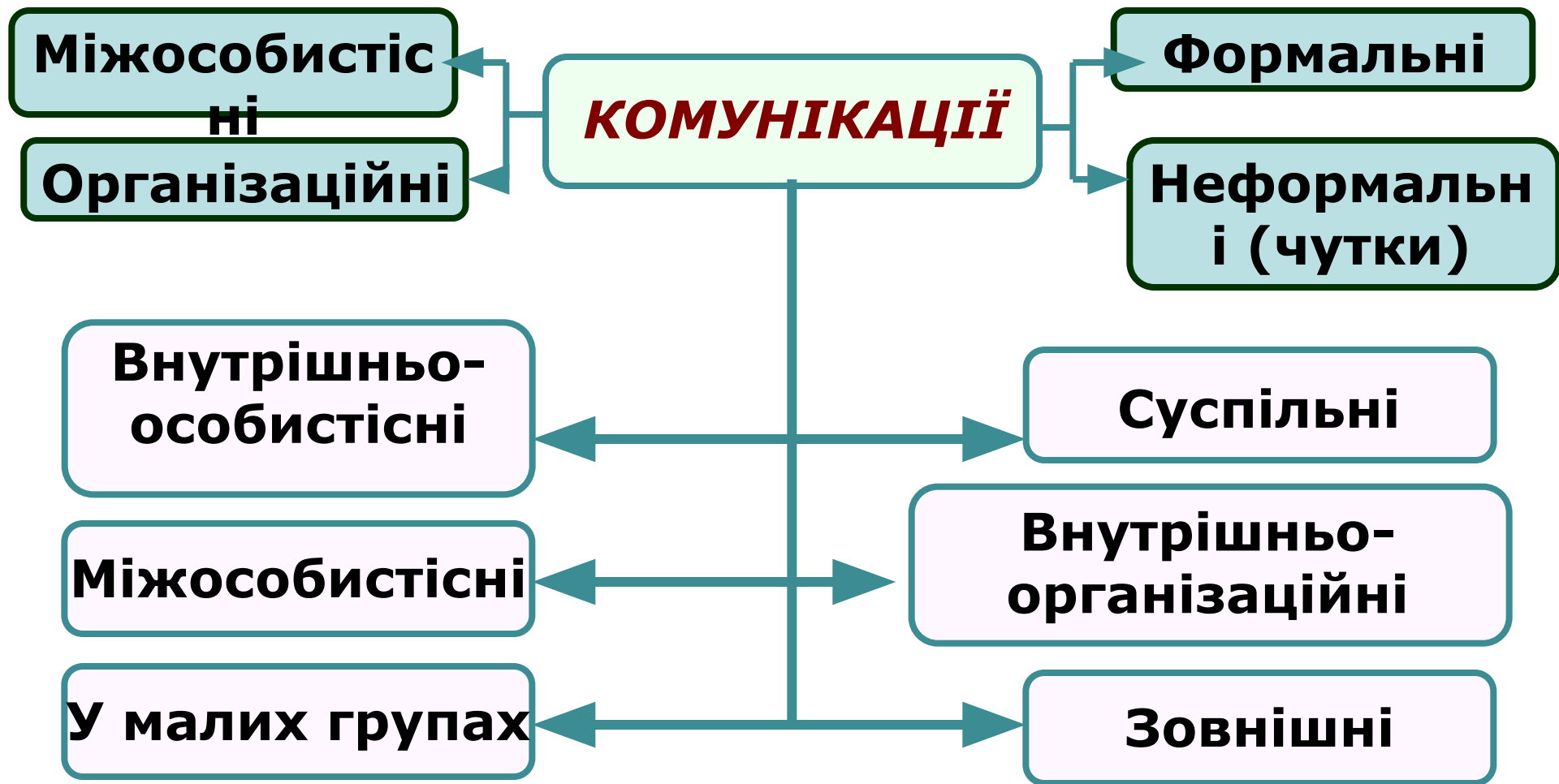
- 
- **Комунікація** – смисловий та індивідуально-змістовий аспект соціальної взаємодії; обмін інформацією у різноманітних процесах соціальної взаємодії



- 
- **Комунікативний процес** – обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є точне й повне засвоєння повідомлень, що містять певну інформацію

- 
- **Управлінська комунікація** – обмін інформацією, на основі якого управлінець отримує відомості, необхідні для прийняття ефективних рішень, і доводить прийняті рішення до працівників закладу освіти

# ВИДИ И ТИПИ КОМУНІКАЦІЙ





# МОДЕЛІ КОМУНІКАЦІЙ

1. Одична  
одностороння  
дія



Джерело  
інформації

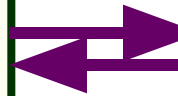


Отримувач  
інформації

2. Одична  
одностороння  
дія зі  
зворотнім зв'язком



Джерело  
інформації



Отримувач  
інформації

3. Постійний  
процес



Джерело  
інформації

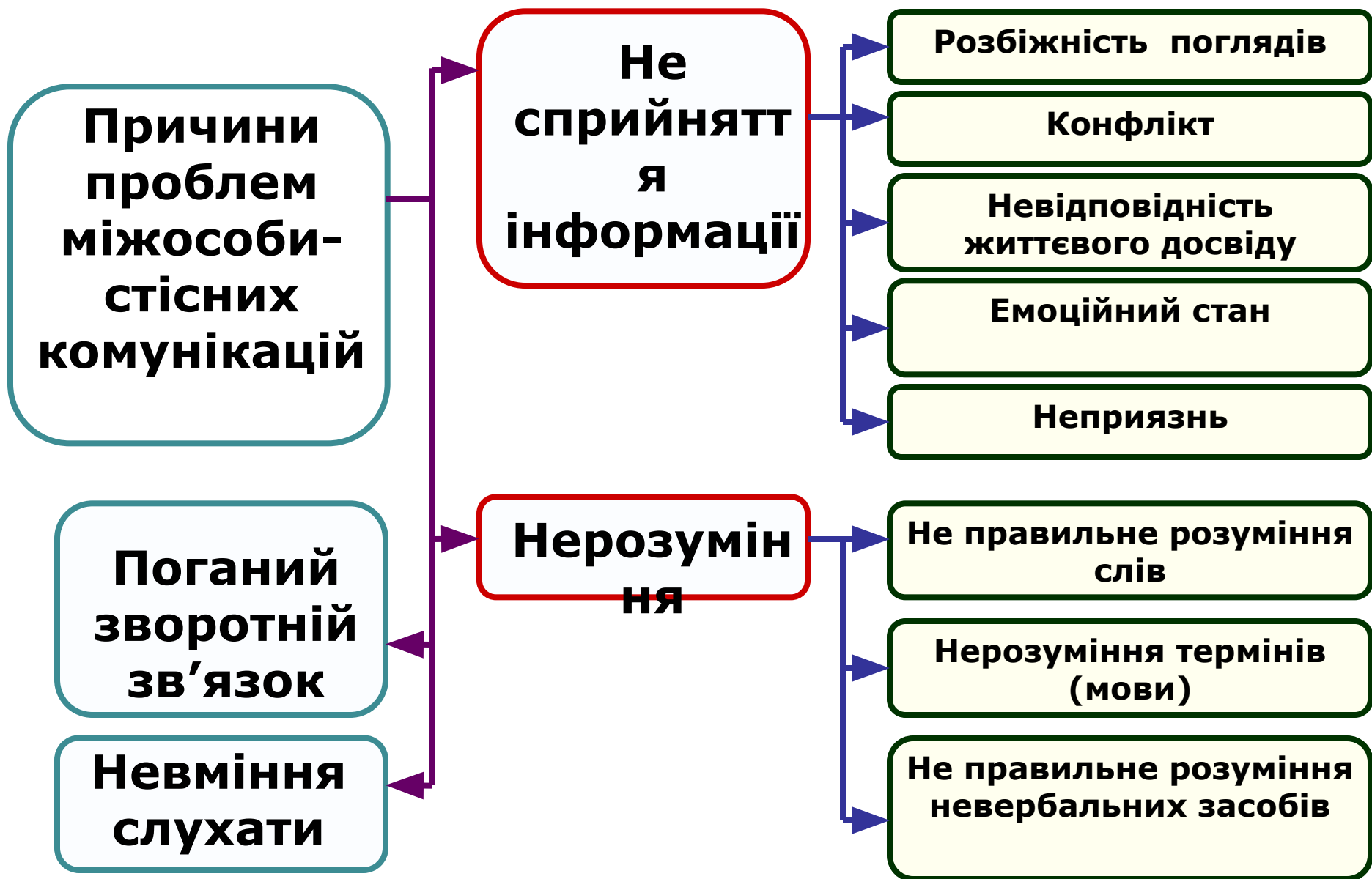


Отримувач  
інформації



Зовнішня інформація

# ОСНОВНІ БАР'ЄРИ В КОМУНІКАЦІЇ



# ВНУТРІШНЬО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ

1

- **взаємодія з педагогами** (виступ на педагогічній/методичній раді, наради, бесіди, інструктаж і консультування учителів)

2

- **взаємодія з учнями** (пояснення, вступне слово, виступ, бесіда, коментар,), інструктаж школярів, індивідуальні бесіди (втішання, порада, переконання, навіювання, прохання, подяка), групові консультації, виступи перед учнівським колективом (інформування, переконання, заклик до дій, надихання)

3

- **взаємодія з різними соціальними інститутами** (виступи на батьківських зборах, педагогічне просвітництво батьків, інструктаж та консультування батьківської громадськості, ділові бесіди, неофіційні зустрічі, виступи перед громадськістю міста, виступи на радіо/телебаченні)



## 2. Риторична формула управлінської комунікації

$$P = K + A + C + T + M + EK + CA$$

(за Г.М.Сагач)

7



*«Ми засвоїли чим говорити, і остаточно забули про що, навіщо, де і кому говорити: тому ми і говоримо про все, як вийде, просто так, завжди, всюди, всім»*

**Є.В.Клюєв**





# 1

## ***КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ЗАКОН***



Запам'ятати,  
усвідомити,  
зрозуміти

Записатися,  
купити, змінити  
думку...

Емоційна  
реакція

**ІНФОРМУВАТИ**


**ПЕРЕКОНАТИ**

**НАДИХНУТИ**

# КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ЗАКОН

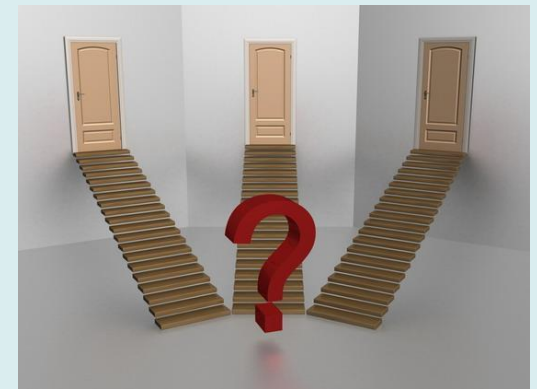
- обирати доцільний жанр освітніх промов
- визначати загальну цільову установку промови (інформувати, переконувати, закликати до дій, надихати)
- визначати спосіб розкриття ідеї (позитивно, негативно, нейтрально)

# ЗАГАЛЬНА ЦІЛЬОВА УСТАНОВКА

- **“Я хочу, щоб...засвоїли (дізналися, запам’ятали, зрозуміли)...**
  - **«Я хочу викликати в ... відчуття смутку (радості, обурення...) за...»**
  - **«Я хочу, щоб слухачі переконалися, що...»**
  - **“Я хочу, щоб... прийшли (записалися, принесли, внесли).....**
- 

# СПОСІБ ПОДАЧІ ІНФОРМАЦІЇ

- ✓ **ПОЗИТИВНО (схвалюючи)**
- ✓ **НЕГАТИВНО (заперечуючи)**
- ✓ **НЕЙТРАЛЬНО (конструктивно, аналітично)**

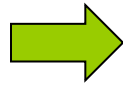


# 2

## Закон моделювання аудиторії



Системне вивчення  
аудиторії



Складання  
портрету



Складання  
прогнозів



# ХТО ВОНИ?





# ЗАКОН МОДЕЛЮВАННЯ АУДИТОРІЇ

- системно вивчати аудиторію відповідно до ознак і типів співрозмовників
- створювати «портрет» аудиторії
- вивчати потреби слухачів
- моделювати аудиторію, прогнозувати реакцію аудиторії на виступ

# ПРОГРАМА ВИВЧЕННЯ

- Яке значення для аудиторії має тема промови?
- Який кількісний склад аудиторії?
- Наскільки аудиторія добре розбирається в темі?
- Який середній вік аудиторії?
- Який освітній рівень слухачів?
- На яку групу необхідно спрямувати особливу увагу?
- Які політичні погляди/ культурні традиції/ релігія?
- Чи є додаткова інформація, яка б могла бути корисною для підготовки промови?

# ПРОГНОЗИ

- Аудиторія, швидше за все, віднесеться до даної теми з великим інтересом, з помірним інтересом, не проявить інтересу, тому що...
- Аудиторія тему повністю зрозуміє, дещо зрозуміє, нічого не зрозуміє, тому що...
- Аудиторія буде ставитися до мене як оратора позитивно, нейтрально, негативно, тому що...
- Ставлення аудиторії до моєї теми буде позитивним, нейтральним, негативним, тому що...
- Тема для аудиторії має велике значення, посереднє значення, не має ніякого значення, тому що...

# Пам'ятайте про потреби слухачів

1

• Навіщо їм інформація?

2

• Що вона їм дасть?

3

• Що вони будуть уміти?

**З**

Визначення  
конкретної  
цільової установки

**СТРАТЕГІЧ  
НИЙ  
ЗАКОН**

Виокремлення з  
концепції  
запитань

Формулювання  
тези

Врахування  
портрету  
аудиторії

# СТРАТЕГІЧНИЙ ЗАКОН

- обирати і формулювати тему виступу
- формулювати конкретну мету і тезу
- адаптувати стратегію промови до установок слухачів

# Тип промови



Інформувати



Надихати



Переконувати

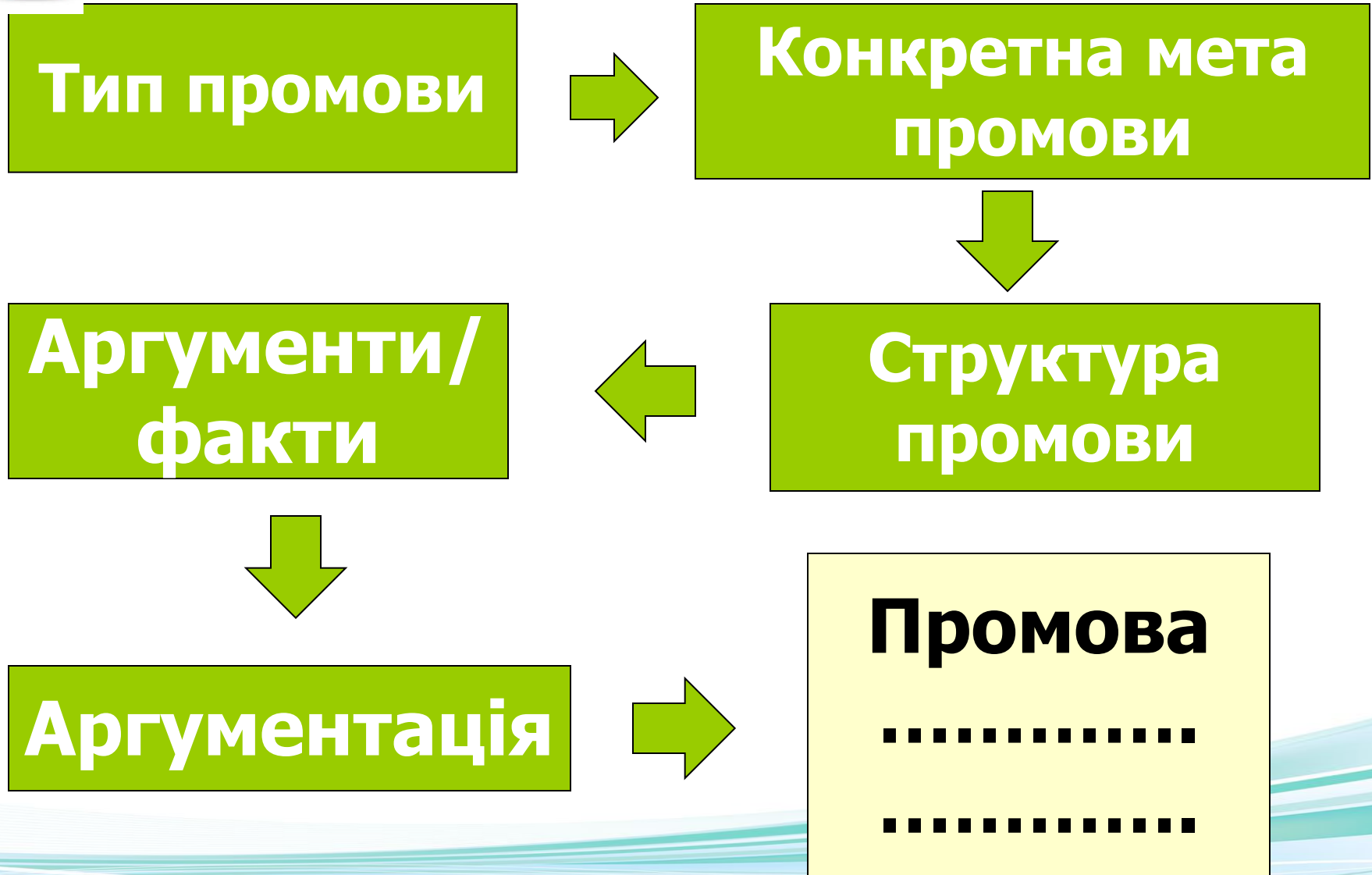


Закликати до дій



# 4

## ТАКТИЧНИЙ ЗАКОН



# ТАКТИЧНИЙ ЗАКОН

- добирати й опрацьовувати матеріал (аналізувати, класифікувати, систематизувати)
- структурувати текст виступу відповідно до типу промови
- добирати доцільний прийом для вступної частини промови
- добирати доцільні методи викладу матеріалу в основній частині
- добирати сильні аргументи та ефективні способи аргументації
- добирати ефективний тип заключної частини

5

ТОЧНІСТЬ

ОБРАЗНІСТЬ

ВИРАЗНІСТЬ

ЯСНІСТЬ

ПРАВИЛЬНІСТЬ

СТИСЛІСТЬ

МОВЛЕННЄВИЙ ЗАКОН

# МОВАЄНЄВІЙ ЗАКОН

- добирати риторичні фігури й тропи для увиразнення думки й створення естетичної насолоди
- співвідносити мовні засоби із задумом, особливостями аудиторії, типом промови
- використовувати мовні засоби як прийоми зацікавлення аудиторії, утримування уваги, активізації мислення
- поєднувати в доборі мовних засобів раціональне й емоційне, інформаційне й образне
- складати партитуру тексту
- користуватися засобами логіко-емоційної виразності

**6**



# **ЗАКОН ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ**

- мотивувати свою появу перед слухачами
- будувати гармонійні стосунки зі слухачами
- орієнтуватися в часі
- тримати зоровий контакт з аудиторією
- правильно обирати тональність, варіювати силою голосу й темпом мовлення
- використовувати різноманітні види і рівні жестикуляції
- обирати необхідний рівень енергетики, використовувати різні прийоми енергетичного впливу на слухачів

- **Зоровий контакт**
- **Контроль емоційного стану аудиторії** (зацікавлені / байдужі) **та внесення змін у виступ** (за необхідності)
- **Застосування засобів привернення уваги** («Послухайте, будь ласка...», «Прошу звернути на це увагу...»; «Вам відомо, що...», «Звісно вас цікавить...», «Уважно послухайте!..»)
- **Створення творчої обстановки** („Як ви розумієте...” „Самі бачите, що...”, „Подумайте, будь-ласка...” „Давайте подивимося...” „Згадали, так?” „Надіюся, це не викличе сумнівів” „З цим ви погоджуєтесь?” „Це всім зрозуміло?”)

- **Керування переходом з однієї думки до іншої** (*По-перше, по-друге, по-третє...; Далі...; Другий приклад (факт, випадок)...; Наступний приклад (аргумент)...; Наступне, що хотілося б сказати...; Ще один важливий чинник, що засвідчує...; І, на кінець, такий факт...*)
- **Застосовувати полімодальне мовлення**

Модальність	Слова-предикати
<b>Візуал</b>	Бачити, дивитися, уявляти, ілюструвати, спостерігати, помічати, показувати, з'явитися, передбачити, прояснювати, розглядати, картина, точка зору, погляд, вид, темний, яскравий
<b>Аудіал</b>	Говорити, слухати, чути, звучати, голос, звуки, дзвінок, дискусія, крик, тиша, гармонійний, глухий, гучний, німий, неговіркий,
<b>Кінестет</b>	Взятися, тримати, зачіпати, контактувати, напружуватися, відчувати, здавати, стиснути, схоплювати, любити, поштовх, гладенький



**УСТАНОВКИ СЛУХАЧІВ****ВИБІР КОМУНІКАЦІЇ****Якщо ваші слухачі...****тоді вони, можливо,...****і ви можете...****виключно прихильні**

готові діяти

**налаштовані  
прихильно**багато в чому поділяють  
вашу думку**помірно прихильні**готові прийняти точку  
зору, але без зобов'язань**ні за, ні проти**

- не інформовані
- нейтральні
- байдужі

**не зовсім згодні**сумніваються у  
раціональності позиції**не згодні**дотримуються думок, що  
протилежні**налаштовані вороже**зовсім не готові сприймати  
позицію

<b>Якщо ваші слухачі...</b>	<b>тоді вони, можливо,...</b>	<b>і ви можете...</b>
<b>Виключно прихильні</b>	готові діяти	запропонувати рекомендації
<b>Прихильні</b>	майже поділяють думку	підтримати і закріпити думку
<b>Помірно прихильні</b>	готові прийняти точку зору без зобов'язань	підібрати докази, що підкріплюють вашу точку зору
<b>Ні за, ні проти</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ не інформовані</li> <li>▪ нейтральні</li> <li>▪ байдужі</li> </ul>	<p>підібрати інформацію про користь думок / необхідність дій</p> <p>підібрати докази, щоб погодилися з вашою думкою</p> <p>викликати відчуття важливості пропозиції / актуальності</p>
<b>Не зовсім згодні</b>	сумніваються у раціональності	подати докази, які допоможуть зрозуміти вашу позицію
<b>Не згодні</b>	дотримуються протилежних думок	навести переконливі аргументи змінити думку не закликати до дії



## Завдання

- **Визначте ефективну комунікацію відповідно до установок слухачів**

# 7

## СИСТЕМНО-АНАЛІТИЧНИЙ

Як аудиторія зустріла мене?

- Доброзичливо
- Байдуже
- Стримано

Як розпочав виступ?

- Викликав
- Зацікавленість
- Пожвавлення
- Байдужість

Як я сам оцінюю?

- Вибір теми
- Розкриття
- Композицію
- Логіку побудови
- Початок
- Кінець

Як я сам оцінюю своє усне мовлення?

- Дихання
- Паузи
- Темп
- Плавність мовлення

# СИСТЕМНО- АНАЛІТИЧНИЙ ЗАКОН

- визначати доцільність використання мовних засобів у конкретній ситуації спілкування й для конкретного слухача
- робити висновки з допущених помилок і огріхів
- планувати роботу з вироблення й удосконалення власного ораторського стилю

**Риторична  
формула  
управлінської  
комунікації**



**7  
законів  
риторики:  
К  
А  
С  
Т  
М  
ЕК  
СА**

# РЕФЛЕКСІЯ

Знав	Дізнався	Хочу дізнатися



ДЯКУЮ ЗА  
УВАГУ!