

Государственное бюджетное учреждение дополнительного образования Дворец детского (юношеского) творчества Красногвардейского района Санкт-Петербурга «На Ленской»

Модель формирования системы «Обратной связи»

с участниками образовательного процесса для принятия управленческих решений

2018

Содержание

	стр.
Введение	3
Понятийный аппарат модели	4
Теоретическое обоснование модели	7
Описание модели	8
Структура модели	9
Ценностно-целевой компонент модели	10
Организационно-деятельностный компонент модели	13
Аналитический компонент модели	16
Использование возможностей сайта для повышения эффективности модели обратной связи	18
Список литературы	20

Введение

Информационная политика ДДЮТ работает на укрепление связей образовательного учреждения с родителями, партнёрами, профессиональным сообществом, социумом. Кроме того, действенная информационная политика обеспечивает престиж и рекламу образовательного учреждения.

Актуальность создания модели обусловлена тем, что обратная связь является неперенным элементом в коммуникативном процессе. Несмотря на очевидность обратной связи в любом коммуникационном взаимодействии, попытки объяснить ее влияние на эффективность управления не получили пока однозначного толкования.

Принципиально важно для управления коммуникативными процессами, что именно обратная связь превращает процесс коммуникативного воздействия в коммуникативное взаимодействие, где от реакции на воспринятое сообщение зависит, как формирование следующего сообщения отправителем, так и выбор канала 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 в ходе социальной коммуникации отлична от аналогичных процессов в автоматических системах, так как ответная реакция получателя не может быть предсказана со 100%-ой точностью. Непредсказуемость реакции в некоторых случаях может стать основной причиной возникновения комедийных или, наоборот, трагедийных ситуаций.

Работая над созданием модели обратной связи, авторы пришли к выводу, что для эффективного ее функционирования необходимо обеспечить:

- объективность (беспристрастность) обратной связи;
- целенаправленность обратной связи;
- своевременность обратной связи.

Понятийный аппарат модели

Коммуникация (*от лат. communicatio — сообщение, передача*), общение, обмен мыслями, сведениями, идеями; передача того или иного содержания от одного сознания (*коллективного или индивидуального*) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях. (Философский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия. Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. 1983.)

Коммуникативный процесс - процесс взаимодействия между различными субъектами коммуникации, при котором осуществляется обмен информацией.

Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом общения, т.е. сообщения.

Выделяют восемь основных категорий коммуникационного процесса:

отправитель — человек (или группа), желающий сообщить информацию;

сообщение — информация, смысл и идея, которые хочет передать отправитель;

канал — способ, которым передается информация: устно, письменно, невербально, по телефону, через Интернет и т.п.;

код — система знаков и символов, посредством которой передается смысл сообщения. В качестве кода могут выступать слова, произнесенные вслух, написанный текст, жесты, мимика, условные сигналы и т.п.;

контекст — внешняя среда, обстановка, ситуация, наполненные индивидуально различимыми смыслами и ассоциациями;

получатель — человек (или группа), до которого отправитель хочет донести свое сообщение;

шумы (помехи) — все, что искажает смысл сообщения;

обратная связь — реакция (отклик) получателя на воспринятое им послание.

Таким образом, процесс коммуникации включает в себя несколько этапов:

- ✓ формирование сообщения отправителем — формулирование идеи, осознание необходимости передать сообщение;
- ✓ выбор канала связи и отображение сообщения с помощью системы кодов;

- ✓ передача закодированного сообщения отправителем;
- ✓ восприятие закодированного сообщения получателем;
- ✓ расшифровка кода и формулирование идеи сообщения;
- ✓ реакция на воспринятое сообщение.

В теории коммуникации под **обратной связью** понимают ответную реакцию получателя на сообщение источника. При обратной связи коммуникация становится двусторонним процессом, позволяя обеим сторонам, корректировать свои цели и своё поведение по отношению друг к другу.

Обратная связь в образовательном процессе – это процесс получения информации о состоянии самого образовательного процесса и его участников. С помощью этой информации можно диагностировать образовательный процесс, оценивать результаты, корректировать свои действия.

Главной функцией обратной связи является функция влияния на образовательный процесс с целью повышения его эффективности и комфортности. Кроме того, можно выделить как основные функции преобразования психолого-педагогических характеристик и сравнения их с эталоном и функцию контроля и коррекции.

Обратная связь на занятии - процесс двусторонний, предполагающий получение и изучение мнений обучаемого и обучающего. В зависимости от ответов детей может происходить корректирование этапов и содержания занятия. Обратная связь позволяет педагогу получить представление о динамике и полноте процесса овладения знаниями и развития обучаемых, а детям - оценку своей деятельности, советы по ее корректированию, благодаря информации о недостатках и достижениях.

Оценочная обратная связь - это сообщение своего мнения, точки зрения, позиции, своего отношения к тому, о чем идет речь. Оценки могут быть положительными («здорово это у тебя получается») или отрицательными («сегодня ты не справился с заданием»). Позитивная оценочная обратная связь выполняет важную для общения **функцию поддержки** позиций партнёра и сложившихся отношений. Негативная оценочная обратная связь должна быть достаточно тактичной, чтобы выполнять **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.

Прямая обратная связь - описывает непосредственные отклик реципиента на действия коммуникатора.

Косвенная обратная связь - предполагает скрытую реакцию эмоциональный отклик.

Следящая обратная связь. Чаще контроль - выше эффективность управления. Информация о ходе процесса усвоения должна поступать не только к педагогу, администратору (управляющая система), но и к управляемой системе (педагогу, ребёнку, родителю).

Эффективные организационные коммуникации - обмен информацией, на основе которого руководитель получает возможность принятия эффективных решений и согласует с сотрудниками принятые решения.

Управленческое решение - это выбор способа действий, гарантирующего достижение поставленной цели. Это обдуманый выбор одного из возможных вариантов поведения, т.е. действие в условиях наличия нескольких альтернатив.

Моделирование - это процесс создания модели, то есть образа объекта, заменяющего его, для получения информации об этом объекте путем проведения экспериментов с его моделью.

Модель в общем смысле (обобщенная модель) есть создаваемый с целью получения и (или) хранения информации специфический объект (в форме мысленного образа, описания знаковыми средствами либо материальной системы), отражающий свойства, характеристики и связи объекта-оригинала произвольной природы, существенные для задачи, решаемой субъектом.

Теоретическое обоснование модели

Отличительной особенностью сформировавшегося образовательного пространства является появление в образовательных учреждениях ИКТ-насыщенной информационно-образовательной среды как системы информационно-образовательных ресурсов и инструментов обеспечивающих условия реализации образовательных программ. Важную роль в этой системе играют информационные, аналитические коммуникативные и организационные средства коммуникации, используемые в образовательном процессе.

С позиций информационного подхода образовательный процесс рассматривается как информационная система, оптимальность функционирования которой обеспечивается ее управлением на основе анализа результатов обратной связи между участниками образовательного процесса.

Анализ научной литературы показал, что исследованием отдельных аспектов влияния обратной связи на процесс обучения занимались как российские В.П. Беспалько, Г.С. Никифоров, Н.Ф. Талызина, Л.И. Фишман, так и зарубежные учёные Н. Винер, Б.Ф. Скиннер, Э. Торндайки и др.

К основным теоретическим моделям обратной связи относятся:

- физиологическая, рефлекторная (П.К. Анохин, И.П. Павлов, И.М. Сеченов)
- бихевиористическая (Б.Ф. Скиннер, Э.Торндайк, Э. Толиен...)
- когнитивная (Дж. Кэрролл)
- кибернетическая (Е.И. Машбиц, Н.Ф. Талызина, С.В. Яблонский)
- коммуникативная (О.Д. Лукьяненко)

Эти модели отличаются в основном только им присущими функциями обратной связи.

Понятие «Обратная связь» в науке ассоциируется с кибернетикой, и, прежде всего, с работами Н. Винера. Представление об обратной связи как неотъемлемой составляющей любой целенаправленной деятельности отражено практически во всех существующих схемах обработки информации человеком. Чаще всего, по мнению Н.Ф. Талызиной, обратная связь рассматривается в качестве информации о соответствии исполняемых действий заданным.

Описание модели обратной связи

Модель представляет собой информационную систему, включающую административно-управленческий аппарат образовательного учреждения, учащихся, педагогов, родителей, социальных партнёров и внутреннюю коммуникативную сеть (сетевое взаимодействие ОУ), обеспечивающую межгрупповую коммуникацию, внешние и внутренние информационно-коммуникативные каналы связи.

Наличие обратной связи позволяет замкнуть цикл коммуникации и производить ее коррекцию.

Цикличность этапов обратной связи



Источники поступления обратной связи:

- *внутренние источники*: участники образовательного процесса (дети, родители, педагоги, администрация)
- *внешние источники* (педагогическая общественность, жители района, города и социальные партнёры)

Способы обратной связи

Для организации разнохарактерного взаимодействия в учреждении существуют различные способы сбора информации как традиционные, так и инновационные.

Традиционные	Инновационные
Отзывы участников мероприятий Беседа Опрос Анкетирование Экспертные заключения Телефонный разговор	Отзывы педагогам на сайте Сообщения администрации через сайт Google формы для анкетирования Обсуждения в группах, прикрепленных к официальному сайту Переписка по электронной почте

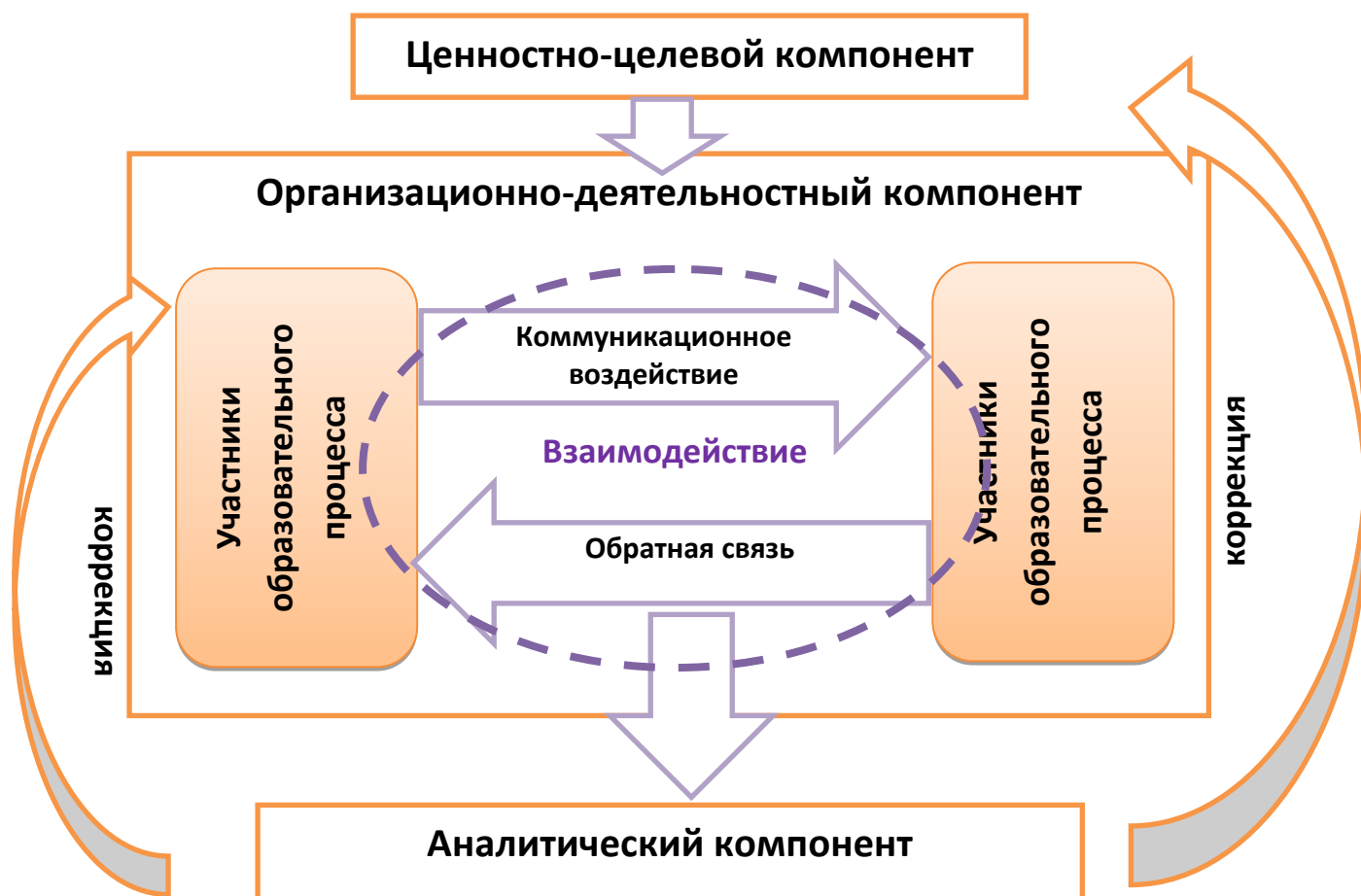
Наиболее перспективным представляется интеграция традиционных и инновационных способов. Сочетание виртуального и живого человеческого взаимодействия. При этом, ведущий метод обратной связи в живой коммуникации – это рефлексия.

Модель характеризуется:

- **системностью:** включает в себя подсистемы, осуществляющие информационный обмен между участниками образовательного процесса;
- **комплексной направленностью** на повышение уровня профессиональной готовности педагогического коллектива к реализации обратной связи;
- **динамичностью:** поэтапное совершенствование обратной связи должно способствовать качественным изменениям в управлении образовательным процессом;
- **гибкостью:** система спроектированных условий делает возможным изменения в организации и осуществлении обратной связи;
- **технологичностью:** осуществление обратной связи предполагает уровни конкретных последовательно выполняемых методов, приёмов; информационных средств алгоритмически объединённых между собой, не исключая личные контакты;
- **управляемостью:** модель управляема со стороны субъектов осуществления обратной связи с использованием современных средств коммуникации.

Структура модели

В общем виде механизм реализации модели обратной связи Дворца можно представить в виде схемы.



Как видно из представленной схемы все компоненты модели находятся во взаимосвязи и взаимодействии. Ценностно-целевой компонент определяет необходимость и будущий характер взаимодействия. Организационно-деятельностный компонент предполагает широкий спектр разнообразных форм коммуникаций. Аналитический компонент определяет эффективность взаимодействия и планирует варианты развития такого взаимодействия.

Рассмотрим каждый из компонентов подробнее.

Ценностно-целевой компонент модели

Ценностный стиль взаимоотношений строится на общности смыслообразующих механизмов разных видов деятельности. Это обоснование действий не только с точки зрения их объективного строения, но и с точки зрения взаимозависимости в плане человеческой деятельности в целом. Проявление этого стиля возможно в разных формах, но он регулируется нравственными требованиями организации деятельности.

Ценностная ориентация процесса общения зависит, прежде всего, от выбора и следования нравственным ценностям, от нравственного содержания целей, установок, средств, форм общения.

Соответственно, ценности общения - это те значимые ориентиры процесса общения, которые определяют не только формальные, но и его основные содержательные характеристики.

1. *Самоценность человеческой личности.* Выражается в признании, уважении человека его чести и достоинства, является доминирующим, интегрирующим фактором ценностной структуры гуманистической этики общения. Каждый человек в общении хочет, как правило, уважения своего достоинства, каждый хочет приоритетного признания своей ценности.
2. *Доверие и доброжелательность.* Доверие есть исходное условие общности «мы», оно, таким образом, является системообразующим фактором, связывающим людей друг с другом.
3. *Уважение.* Уважение не только партнера по общению вообще, принципиально, но уважения всего того, что с ним связано, всего того, что ценит он.

В педагогическом общении реализуется функция приобщения партнера к опыту и ценностям инициатора общения.

Взаимодействие учителя и ученика предполагает признание права ученика оценить и выразить свое отношение к обучению, протекающему в совместной деятельности с педагогом. Именно такой совместной деятельностью является общение, где чрезвычайно важен диалог как специально заданное построение ведущего типа деятельности, который не

только развивает познавательную активность, но и обеспечивает новый уровень их самоопределения, сознание своего «Я», перевод жизненных смыслов на новый уровень личностных смыслов.

Педагогические принципы осуществления обратной связи

1. Сотрудничество. Вступая в общение и участвуя в совместной деятельности, люди взаимодействуют, сотрудничество - это такое взаимодействие, при котором люди содействуют удовлетворению интересов друг друга, соблюдая примерный паритет. Сотрудничество предполагает оказание участникам деятельности взаимного содействия в ходе решения ими какой-то задачи, движения к определенной цели. При этом в равной мере соблюдаются интересы обеих сторон.

2. Принятие. Это принцип презумпции сохранения достоинства партнера по общению. Это означает безусловное уважение достоинства «другого», независимо от его качеств, от недостатков и пороков, от значимости тех социальных ролей, которые он исполняет, от того, какой пост занимает этот человек и т.д.

3. Конфиденциальность. Полученная информация не подлежит сознательному или случайному разглашению, а в ситуации необходимости передачи ее третьим лицам должна быть представлена в форме, исключающей ее использование против интересов человека ее предоставившего.

Цель модели - создание условий для эффективного взаимодействия всех участников образовательного процесса, способствующего повышению качества образования.

Основные задачи модели:

- реализация права семьи на выбор образовательных программ дополнительного образования, обеспечение обучающимся возможности построения индивидуальных образовательных траекторий;
- повышение мотивации обучающихся к учебной деятельности;
- повышение мотивации родителей обучающихся к взаимодействию и сотрудничеству с педагогами и администрацией образовательного учреждения;

- использование возможностей сайта, образовательных сетей для повышения эффективности взаимодействия всех участников образовательного процесса;
- апробация и внедрение новых форм и методов планирования и организации образовательного процесса;
- формирование имиджа Дворца в образовательной сети как образовательного учреждения, предоставляющего качественное доступное образование;
- разработка и реализация механизма эффективного взаимодействия всех участников образовательного процесса, направленного на совершенствование качества образования;
- обеспечение психоэмоционального благополучия и здоровья участников образовательного процесса, использование навыков социального партнерства для личностно-гармоничного развития;
- использование новых форм взаимодействия между всеми участниками образовательного процесса;
- поддержка процессов информатизации образования.

Каждый коммуникативный акт имеет свою цель. В процессе активного обмена информацией, коммуникация должна обеспечить некий результат ее участникам. Эффективная коммуникация – это коммуникация, достигшая своей цели. Для оценки эффективности коммуникации необходимо применять инструменты «обратной связи».

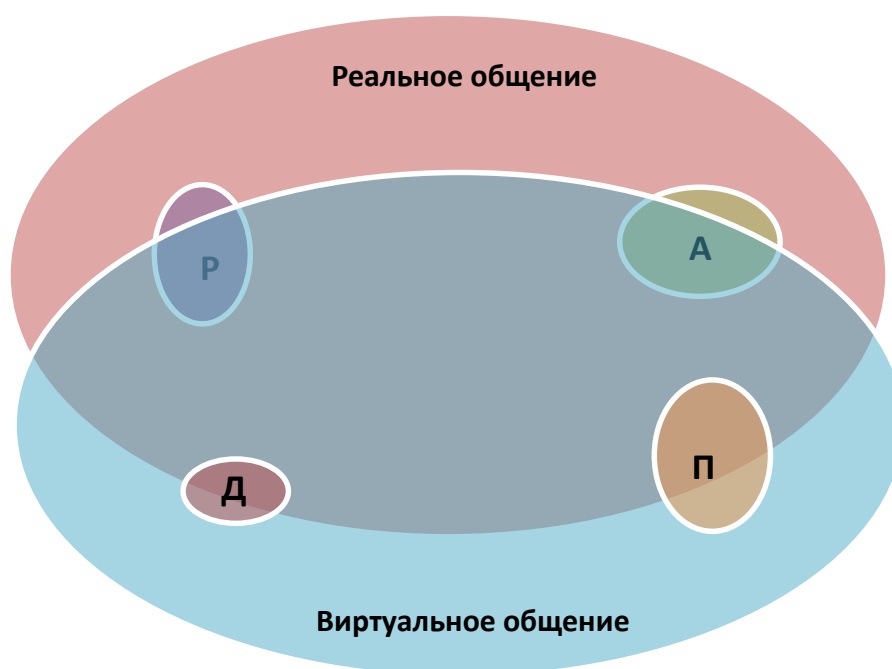
Коммуникации в образовательной организации всегда несут в себе ценностную составляющую. Основными ценностями, реализуемыми в образовательной коммуникации, являются:

- сохранение и развитие индивидуальных ценностей ребенка;
- ценности родного дома, семьи;
- ценности малой родины;
- национальные и общечеловеческие ценности;
- духовные и нравственные ценности.

Организационно-деятельностный компонент модели

Взаимодействие участников образовательного процесса в современных условиях ведётся как непосредственно при личных контактах, так и опосредовано с использованием ИКТ. ДДЮТ стремится найти оптимальный баланс между использованием ИКТ и живым общением, используя сильные стороны каждой составляющей. Модель описывает систему работы, при которой, используя возможности виртуального пространства, взаимодействие обязательно переходит в реальное, активно в нём проявляясь, затем снова развиваясь в виртуальном и т.д. Сохраняя в этих взаимопереходах и взаимопроникновении главное - эмпатийную, эмоционально-нравственную и ценностную сторону коммуникации.

Взаимодействие участников образовательного процесса



Принципы конструктивной обратной связи

1. **Конкретная** – описывает конкретный пример поведения, который зависит от человека; не содержит огульного обобщения.
2. **Своевременная** – относится к недавней ситуации, которая еще свежа в памяти у вас и у другого участника обратной связи.

3. **Конструктивная** – предлагает варианты поведения, которые вы хотели бы видеть в будущем (особенно при негативной обратной связи).
4. **С последствиями** – указывает на последствия данного поведения: как оно влияет на Вас, на других, на рабочий процесс.
5. **Развивающая** – нацелена на помощь в развитии.

Можно выделить несколько классификаций обратной связи по разным основаниям. Анализ возможностей и слабых сторон каждого вида обратной связи важен для принятия управленческих решений.

1. По субъекту инициации:

- **Иницируемая представителями организации** (администрацией, педагогами): опросы, анкеты, экспертные заключения. Как правило, является инструментом мониторинга эффективности коммуникаций. Призвана оценить конкретные аспекты, высоко формализована.
- **Иницируемая адресатом коммуникации:** отзывы, жалобы, обращения, невербальные и вербальные поведенческие реакции. Эмоциональная, оценочная, низко формализованная. Требуется оперативного принятия решения, поскольку она представлена заинтересованными лицами.

2. По времени предоставления:

- **Отсроченная.** Осмысленная, заинтересованная, обобщенная. Человек, отправивший отсроченную обратную связь, имеет дополнительную мотивацию для ее обозначения.
- **Немедленная.** Эмоциональная, как правило, отражающая значимые детали. Возможно, слабо развернутая.

3. По способу предоставления:

- **Непосредственная:** опрос, дискуссия, невербальные поведенческие реакции, отзывы, оценочные высказывания.
- **Опосредованная:** электронная почта, поля для обратной связи на сайте, чаты, форумы, блоги, анкетирование, книга отзывов, обращение по телефону.

4. По степени анонимности:

- **Анонимная.** Такой вид обратной связи позволяет респонденту чувствовать свою безопасность, а значит высказываться более искренне и открыто. Однако ведёт к ощущению сниженной ответственности за свои действия, что может привести к падению честности высказываний, не исключая возможности сведения личных счётов.
- **Подписанная.** Человек, предоставивший обратную связь, несёт ответственность за ее содержание. Однако в случае если респондент

находится в зависимых отношениях с коммуникатором, содержание обратной связи может оказаться не искренним.

5. По степени завершенности процесса коммуникации:

- **Требующая ответа:** жалоба, обращение. В этом случае отправитель и получатель коммуникативного действия меняются местами. Требуемая ответа обратная связь становится коммуникативным воздействием, а ответ администрации или педагога обратной связью на него. Оперативное реагирование на такую обратную связь позволяет сохранить и поддержать контакт, положительный имидж учреждения.
- **Не требующая ответа:** отзыв, опрос. Этот вид обратной связи необходим для анализа сложившихся коммуникаций. Чаще всего опросы инициируемые администрацией учреждения.

6. По эмоциональной окраске:

- **Положительная.** Способствует упрочнению связей, развитию взаимоотношений.
- **Отрицательная.** Является основным сигналом о необходимости изменений.
- **Нейтральная.** Содержит безоценочную информацию. Показывает готовность к диалогу и общую культуру взаимодействия. Эта обратная связь важна для сохранения контакта.

Использование традиционных и современных форм взаимодействия

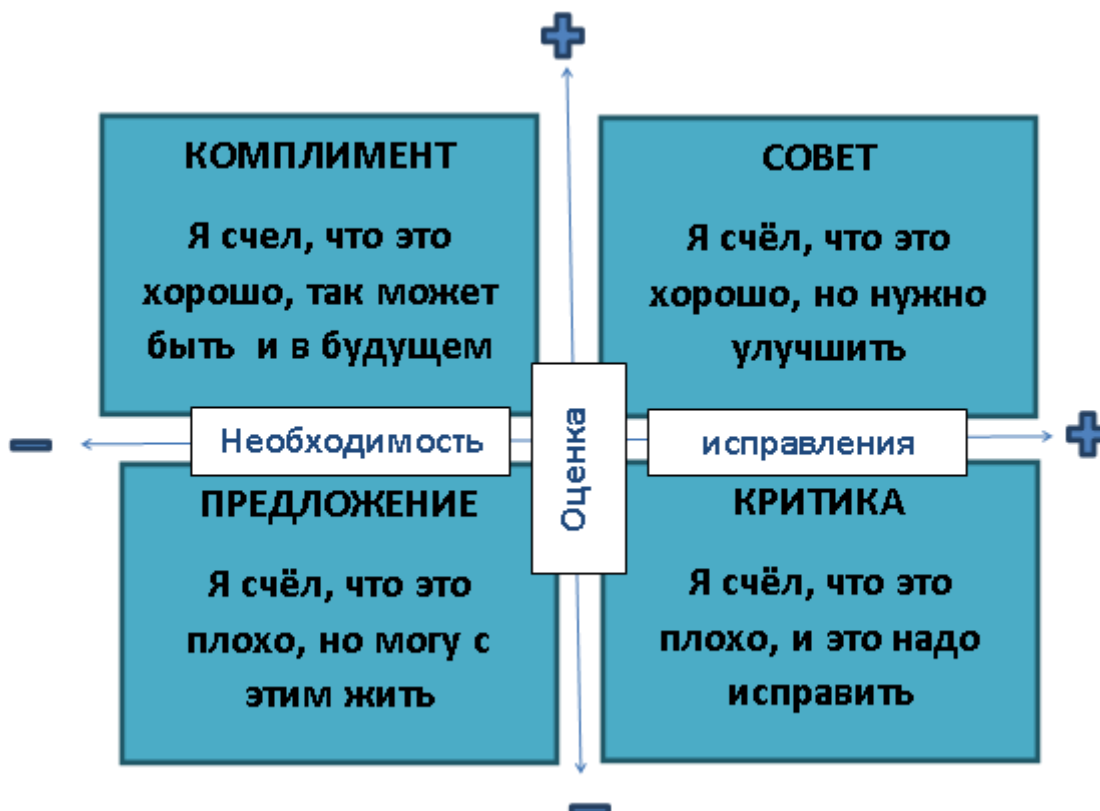
Аналитический компонент модели

Аналитический компонент модели включает в себя:

- оценку, обработку и анализ результатов коммуникации;
- оценку эффективности разработанного диагностического инструментария;
- выявление влияния созданных условий на эффективность взаимодействия всех участников образовательного процесса;
- выявление взаимосвязи между повышением эффективности взаимодействия всех участников образовательного процесса и повышением качества образовательных результатов обучающихся;
- принятие решения о необходимости внесения изменений в процесс коммуникации или ценностно-целевой компонент.

В соответствии с характером обратной связи принимается решение о коррекции существующего взаимодействия или его укреплении. Решение принимается при соотнесении параметров «Оценка» И «Необходимость исправления». Механизм принятия решения отражён в матрице обратной связи.

Матрица сортировки обратной связи



Коррекция существующих способов взаимодействия производится в случае, если полученная обратная связь попала в категорию «совет» или «критика». Если обратная связь попадает в категорию «комплимент», то опыт организации такого взаимодействия обобщается, описывается и тиражируется. Обратная связь попадает в категорию «предложение», если в будущем не предвидится организации подобного взаимодействия. Однако, учитывая стремительные изменения процесса коммуникации, конструктивные предложения способствующие развитию системы коммуникаций могут дать толчок для развития «Проекта развития системы коммуникаций в организации».

Критерии эффективности модели:

- повышение объективности оценки результатов и условий образовательной деятельности Дворца;
- повышение степени открытости образовательного учреждения;
- повышение степени удовлетворенности основных потребителей образовательных услуг.

Условия реализации модели

1) Психолого-педагогические

- Реализация модели на основе ценностной структуры.
- Готовность педагогического коллектива к открытости образовательного учреждения.
- Психолого-педагогическая поддержка педагогов учреждения.

2) Материально-технические

- Функционирующий официальный сайт учреждения с работающими формами обратной связи.
- Скорость Интернета 100м/с.
- Наличие широкого спектра анкет, опросников и других форм обратной связи.
- Наличие необходимого программного обеспечения

3) Кадровые

- Владение широким спектром способов получения и осуществления обратной связи.
- Наличие развитых аналитических способностей.
- Системная, целенаправленная работа по реализации модели.

Использование возможностей сайта для повышения эффективности модели обратной связи

С 2013 сайт ГБУ ДО ДДЮТ «На Ленской» приобрел статус официального и представляет собой мощный ресурс, включающий в себя функции поддержки работы с различными целевыми группами участников образовательного процесса: администрацией, родителями, детьми, педагогами.

Использование запросов и результатов обратной связи, зафиксированных через административную панель сайта Дворца – мощный ресурс взаимодействия с родителями и детьми.

За три последних учебных года через сайт было принято и передано в коллективы Дворца 1532 заявки на поступление в объединения ДДЮТ. С каждым пользователем установлена связь по телефону или по электронной почте.

На индивидуальной страничке каждого педагога есть форма для отправки сообщения или отзыва.

Любой посетитель сайта может получить через электронную почту дистанционную консультацию по вопросам детской психологии, заполнив формы на страничке психолога.

Регулярно проводится анкетирование всех участников образовательного процесса через форму сервиса гугл.

Сравнение особенностей обратной связи

Особенности	Обратная связь через сайт	Традиционная обратная связь
Наличие косвенной обратной связи	Нет	Есть
Использование для обратной связи различных каналов (не только вербальных)	Частично	Есть (мимика, жесты...)
Адаптация под особенности конкретного человека	Высокий уровень	Средний уровень

Ситуативная оценка	Возможна	Затруднительна
Возможность организации самоконтроля	Высокий уровень	Средний уровень
Рефлексия	Низкий уровень	Высокий уровень
Распоряжение временным ресурсом	Высокий уровень	Средний уровень
Обработка и систематизация полученных данных	Данные систематизированы	Требуются дополнительные усилия

Основные функции сайта:

1. Сайт как визитная карточка
2. Сайт как информационный листок
3. Сайт как периодическое издание
4. Сайт как место общения

Интерактивные возможности сайта:

- Дока объявлений
- Гостевая книга
- общение в форуме или чате
- опросы и голосование на сайте
- on-line консультирование

Таким образом, сайт учреждения это важнейший инструмент, с помощью которого учреждение может заявить о себе. Грамотный, информационно насыщенный, удовлетворяющий запросы пользователей, живой, регулярно обновляющийся, имеющий полноценно-действующие средства обратной связи, для ведения диалога с посетителями – именно такой сайт гарантия открытости учреждения.

Список литературы:

1. Борисова Е.А. Эффективные коммуникации в бизнесе. – СПб.: Питер, 2005.-208с.
2. Дебольский М. Психология делового общения. - М.: Дело, 2002.-247с.
3. Информационная политика образовательного учреждения: Методическое пособие/ Составитель В.М.Цывин, – СПб.: ГОУ ДПО ЦПКС СПб «Региональный центр оценки качества образования и информационных технологий», 2008. – 104 с.
4. Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие/Под ред. В.М. Шепеля. – М.: Гардарики, 2004. -352 с.
5. Лукьяненко О.Д. Обратная связь в дидактическом информационном взаимодействии педагога и учащегося / Изв. Российского гос. пед. ун-та им. А.И. Герцена. – Вып. 33. Т. 12 – 2007.
6. Любимов А.Ю. Мастерство коммуникации.- М.:КСП+, 2002.-336 с.
7. Основы теории коммуникации: Учебник /Под ред. проф. М.А. Василика. - М.: Гардарики, 2006. - 615 с.: ил.
8. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. – М., 2001. – 215 с
9. Рассел, Т. Навыки эффективной обратной связи. СПб., 2002.
- 10.Снетков В.М. Психология коммуникаций в организациях. - М.: ИОИ, 2002.- 192 с.
- 11.Сокира Т.С. Коммуникации в организации: Учеб. Пособие. - Алматы: КазНТУ, 2001. – 670 с.
- 12.ТопуноваМ.К., НиколаевС.В., Петрова Т.С. «Модель обеспечения обратной связи между участниками образовательного процесса»
<http://cyberleninka.ru/article/n/model-obespecheniya-obratnoy-svyazi-mezhdu-uchastnikami-obrazovatel'nogo-protsesta>