

УДК 371.111:007

**РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

Черновол-Ткаченко Р.І.

*Харківський національний педагогічний університет
ім. Г.С. Сковороди*

У змісті статті схарактеризовано роль комунікаційних процесів у забезпеченні ефективної управлінської діяльності керівника.

Ключові слова: комунікації, комунікаційний процес, комунікаційна мережа, інформаційне забезпечення, організаційні комунікації, дигітальні й аналогові комунікації, комунікаційні канали, площина змісту й площина зв'язків, внутрішні й зовнішні комунікації, трансакція.

**РОЛЬ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ОБЕСПЕЧЕНИИ
ЭФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ**

Р.И. Черновол-Ткаченко

В статье раскрыто роль коммуникационных процессов в обеспечении эффективной управленческой деятельности руководителя.

Ключевые слова: коммуникации, коммуникационный процесс, коммуникационная сеть, информационное обеспечение, организационные коммуникации, дегитальные и аналоговые коммуникации, коммуникационные каналы, плоскость содержания и плоскость связей, внутренние и внешние коммуникации, трансакция.

**THE ROLE OF COMMUNICATIVE PROCESSES IN PROVIDING
THE EFFECTIVE MANAGE OF EDUCATIONAL INSTITUTION**

Chernovol-Tkachenko R. I.

The role of communicative processes in providing the effective administrative activity of the leader is characterized in the content of the article.

Key words: communication, communication process, communicative network, information, organizational communication, digital and analogue communication, communicational canals, plane of content and plane of connections, inner and outer communication, transaction.

Постановка проблеми. Управління соціальними процесами реалізується за допомогою управлінської інформації, яка відображає зміст управлінських дій. Обмін управлінською інформацією здійснюється за допомогою комунікацій. Саме тому ефективність праці керівника залежить від уміння забезпечувати комунікації не лише у власній діяльності, а й у діяльності своїх підлеглих. Це одна із найскладніших проблем в організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Численні можливості комунікаційних процесів досліджувались М.М. Мартиненко, Ф.І. Хмілем, Є.М. Хриковим, О.Є. Баєвою, Н.І. Новосельською, В.О. Згалаж-Лозинською, І.І. Зарецькою, Л.М. Карамушкою, Л. Забродською, Л.І. Даниленко та іншими.

Науковці Є.С. Палаж, М.В. Моїсеєва, А.Є. Петров вивчали особливості і можливості комп'ютерних телекомунікацій. О.Г. Андріянова З.А. Пожидаєва, Н.Н. Сомилкіна схарактеризували програмні комплекси щодо автоматизації документообігу, організації педагогічного моніторингу.

Організацією банку даних локальної мережі, створенням медіатеки, застосуванням ПЕОМ в управлінській діяльності займалися Л. Жиліна, Л. Даниленко, Л. Забродська.

У контексті проблеми дослідження названі вище науковці свідчать, що при досить високому рівні зростання якості організації комунікаційних процесів в освітній сфері, забезпечення ефективних комунікаційних мереж у навчальному закладі має низку проблем і протиріч через те, що: комунікаційні потоки в закладах освіти здійснюються майже однаковим технічним потенціалом, що неймовірно ускладнює можливості для знаходження нестандартної інформації, прояву творчості в управлінській діяльності; впроваджений електронний процес документообігу з одного боку забезпечує подачу

інформації стисло і виразно, а з іншого – обмежує споживача вийти за межі форми документа і знижує стильову особливість та індивідуальний характер певного повідомлення.

Формування цілей статті (постановка завдання). Нагальність дослідження теоретико-методологічних засад ролі комунікаційних процесів у забезпеченні ефективного управління навчальним закладом зумовлена прагненням окреслити основні напрямки удосконалення цього процесу в умовах стрімкого переходу від індустріального суспільства до інформаційного.

Виклад основного матеріалу. Для проектування інформаційних потоків в організації керівництва навчальним закладом необхідно зосередити увагу на комунікаціях (лат. *communiko* – спілкуюсь), пов'язаних з потребами інформаційної взаємодії у процесі управління. При цьому важливо пам'ятати, що комунікації – це не просто передавання інформації, це обмін інформацією між людьми, спрямований на взаємопорозуміння. Комунікація відбувається за умов, коли одна сторона пропонує інформацію, а інша її сприймає. Обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, тому комунікацію називають процесом, який об'єднає організацію в єдине ціле, бо якщо ліквідувати комунікації або не усувати перепони на їхньому шляху, то організація перестане бути керованою, а її діяльність буде хаотичною, некоординованою [1, 299].

Базою комунікацій є ефективно інформаційне забезпечення, яке дає змогу організувати своєчасне надходження необхідної кількості інформації відповідної якості на всі рівні й ланки менеджменту.

Дослідники комунікативних процесів в організаціях стверджують, що комунікація між людьми розгортається в площині змісту й площині зв'язків (стосунків). *Площина змісту* – це послання (відомості про стан речей), яке може бути сприйняте чи відхилене в межах площини зв'язків як психологічної складової процесу комунікацій. До площини змісту належить не тільки безпосередня інформація, у явній формі, а й *метакомунікація* – прихований, завуальований зміст, який зачасти уявно прочитується між рядками прямої інформації і, здебільшого, є істинним і корисним.

За формою реалізації комунікації бувають дигітальні й аналогові. Дигітальна (грец. *di* – двічі) – вільні від емоцій і вирізняється закодованістю всіх відомостей за допомогою символів (шифру, цифр). Неправильне кодування може привести до помилок і непорозумінь. Аналогові (грец. *analogos* – подібний) комунікації охоплюють усі невербальні спілкування: жести, міміка, предмети, зображення. Ця форма повідомлення не така точна, як дигітальна, однак вона зрозуміліша і не спричиняє стільки помилок. Нерідко аналогова і дигітальна комунікації поєднуються (розмовна мова, креслення, мережеві графіки). Постає питання: на яких комунікаціях повинен зосередити увагу керівник організації, проектуючи комунікаційну мережу з метою забезпечення ефективного управління навчального закладу?

Оскільки діяльність управлінця так чи інакше пов'язана з прийняттям рішень, то й головним критерієм відбору інформації є її причетність до цього процесу. Цей вид комунікацій дістав назву *ділового спілкування* [4, 452].

Теоретики менеджменту вважають, що *ділове спілкування* – це передавання думок, емоцій або повідомлень одного чи кількох людей іншим людям у процесі прийняття і реалізації управлінських рішень. Ділові спілкування становлять зміст *організаційних комунікацій*. Ряд науковців усю сукупність організаційних комунікацій класифікують за чотирма ознаками: за місцем виконання (із зовнішнім середовищем і всередині організації); каналами (формальні і неформальні); за направленістю (вертикальні й горизонтальні); за формою (керівник-підлеглий, керівник-група, рівноправні).

Л. Карамушка стверджує, що різноманітні види комунікацій, які здійснюються в освітніх організаціях можна поділити на *дві основні групи: зовнішні і внутрішні*.

Зовнішні спрямовані на налагодження ефективних зв'язків освітньої організації з тим соціумом, з яким вона взаємодіє, в якому вона функціонує та розвивається (*відділами та управліннями освіти районних, міських (обласних) держадміністрацій. Міністерством освіти; законодавчими та контролюючими структурами (контрольно ревізійне управління, санепідстанція тощо); благодійними фондами,*

спонсорськими організаціями; вітчизняними та зарубіжними середніми та вищими навчальними закладами; позашкільними навчальними закладами (центрами дитячої творчості, відділеннями МАН); науково-дослідними інститутами та центрами; економічними та комерційними структурами (банками, промисловими підприємствами, фірмами); профспілковими організаціями: батьками учнів та інші).

Конкретними організаційними формами здійснення зовнішніх комунікацій є: ділові зустрічі; переговори (усні або за допомогою факсового, комп'ютерного зв'язків); розмови телефоном; службові записки; звіти; нормативні та законодавчі документи; угоди та ін.

Внутрішні комунікації забезпечують взаємодію працівників освітньої організації між собою (налагодження ефективних зв'язків між членами управлінської команди (визначення стратегічних та тактичних завдань, розподіл функціональних обов'язків, координація дій): організація ефективного навчально-виховного процесу; обмін педагогічним досвідом, підвищення професійного рівня членів організації; оцінка ефективності діяльності працівників організації (при здійсненні різних видів контролю, проведенні атестації); організація спільної діяльності вчителів та учнів; налагодження міжособистих стосунків між членами освітньої організації; створення умов для фахового і творчого зростання працівників; формування традицій навчального закладу та інші).

Внутрішні комунікації, як і зовнішні, можна розділити на види: *вертикальні комунікації*, що здійснюються між членами організації, які мають різний "управлінський статус" (наприклад, між директором школи та вчителем, завідувачем районного відділу освіти та його заступником тощо); *горизонтальні* – комунікації, що здійснюються між членами організації, які займають однакове місце в системі управлінських стосунків (наприклад між двома вчителями, між двома інспекторами районного відділу освіти).

Специфічним різновидом неформальних комунікацій є *чутки* – передавання неперевіреної, не підкріпленої офіційними джерелами інформації, яка, проте, значною мірою впливає на емоційний стан працівників і може призводити до зниження ефективності їхньої роботи, а то й до тимчасової дестабілізації діяльності установи в

цілому. Щоб *запобігти чуткам та пліткам*, адміністрації потрібно своєчасно: *інформувати про можливі структурні зміни в організації та з'ясувати причини таких змін; широко повідомляти про заходи для захисту працівників організації у кризових ситуаціях; дотримуватись доброзичливого, заспокійливого тону у розмовах з працівниками та ін* [3, 170-173].

У контексті розглянутого доречно усвідомити суть такого психологічного феномену як трансакція (лат. transaction – *звернення*). Уявити її можна через моделі станів «Я». Науковці стверджують, що кожному людину формують три різні стани «Я», які впливають на її думки, почуття та дії: «Я-батько» (цей стан зумовлює поведінку, аналогічну батьківській: для нього знайти винного значно важливіше й приємніше, ніж проаналізувати й вирішити проблему); «Я-дорослий» (орієнтований на існуючі реалії, перевіряє дані і приймає кваліфіковані рішення); «Я-дитя» (розрізняють три форми: природне, пристосовницьке, «маленький професор»). Природне «Я-дитя» характеризується найсильнішим первинним станом, який не можна придушити ні вихованням, ні іншими заходами. Пристосовницьке «Я-дитя» супроводжується намаганням людини бути непримітною і робити те, що від неї очікують. «Маленький професор» легко схоплює інтуїцією те, що «Я-дорослий» осягає після аналізу.

Серед різноманітних трансакцій виокремлюють паралельні; такі, що перетинаються та приховані. *Паралельні трансакції* – виникають, якщо «Я» реципієнт (лат. recipientis – той, хто одержує). Трансакція в основному відповідає стану «Я» обраному відправником інформації.

Трансакції, які перетинаються. Їх передумовою є поява іншого стану «Я» – не того, до якого зверталися, тому лінії трансакції перетинаються, зумовлюючи здивування. Такий стан може породжувати різні ризики [5, 363].

Знання природи комунікацій, суті комунікативних процесів, напрямів трансакцій у комунікаціях потрібне керівникові навчального закладу для досягнення взаєморозуміння як у колективі, так і з зовнішніми комунікаторами, що сприяє чіткому виконанню підлеглими своїх завдань і забезпечує результативне ділове спілкування організації із зовнішнім середовищем.

У сучасних організаціях існують різні взаємозв'язки між людьми підрозділами, групами, що вимагає створення необхідної комунікаційної мережі.

Комунікаційна мережа – це поєднання індивідів, що беруть участь у комунікаційному процесі за допомогою інформаційних потоків.

Вибір варіанта комунікаційної мережі залежить від рівня централізації та природи задач. У централізованій мережі вирішення проблеми і прийняття рішень передбачають взаємодію членів команди з одним і тим же співробітником. За таких умов члени команди вільно спілкуються між собою, обробляють інформацію і приймають узгоджені рішення. Практичний досвід засвідчує, що централізовані комунікації більш продуктивні, інформація передається лідеру, який і приймає рішення. Децентралізовані мережі більш повільні у вирішенні простих задач, тому що інформація обходить всіх членів команди, а тільки після цього приймається рішення. Але в складних ситуаціях такі мережі починають прискорювати обробку інформації – кожен член команди бере участь у вирішенні проблеми.

В централізованих мережах менше помилок при вирішенні простих задач, а при їх ускладненні мережі стають неефективними. Тому у вирішенні складних проблем всі члени команди повинні мати доступ до інформації, тобто необхідна децентралізована комунікаційна система.

До нових комунікаційних підходів належать відкриті комунікації і діалог. *Відкриті комунікації* – обмін інформацією всіх типів між всіма членами організації, її підрозділами і рівнями ієрархії. В основі відкритих комунікацій лежать комп'ютерні технології: будь-який робітник, який отримує доступ до необхідної інформації, може брати участь у телеконференціях, на яких обговорюються перспективні можливості і проблеми. Це сприяє зростанню почуття єдиної команди, прагненню до єдиної мети. Для формування командного духу використовують *діалог* – комунікаційний процес, який спрямований на створення корпоративної культури, що ґрунтується на принципах спільної роботи, довіри, гнучкості та схильності до загальних цілей. У процесі діалогу, учасники висловлюють свої думки і пропозиції, синтезують ідеї, що дає змогу більш повно і широко розглянути проблему.

У контексті вище розглянутого відзначимо, що ділове спілкування (комунікація) буде успішним за умов пристосованих ліній комунікації. Це принципово важливо тому, що 80 % проблем будь-якої організації виникає внаслідок неправильного спілкування. А це означає, що керівник навчального закладу повинен знати і вміти організовувати ефективні комунікації.

Дослідники організації комунікаційних процесів в організації стверджують, що ефективна система комунікацій створюється трьома джерелами: *організаційною структурою управління; розподілом і делегуванням повноважень у межах структури апарату управління; культурним середовищем, що домінує в організації.*

Якщо розглядати організаційну структуру управління як систему розподілу штатних задач управління між ієрархічними рівнями і підрозділами, то зв'язки між задачами являють собою формальні комунікації. При цьому варто мати на увазі інтегральну природу інформаційних потоків в організаційній структурі управління, де кожен підрозділ розглядається як деяка сукупність задач, віднесених до певної мети і керованих об'єктами зі своїми компонентами у вигляді вхідних і вихідних даних та алгоритмів їхнього рішення. Кожна задача всередині підрозділу зв'язана входами і виходами з іншими задачами, а кожен підрозділ з'єднаний з іншими входами і виходами задач за допомогою інформації і певних каналів зв'язку. У такому вигляді кожен підрозділ перетворюється на пункт прийняття рішень. Ця частина комунікаційних процесів, назвемо її *організаційними комунікаціями* має проектуватися разом із розробленням організаційної структури управління.

При розробленні організаційних комунікацій виходитимемо із таких припущень: організаційна структура управління створює тільки формальні канали комунікацій; способи передавання інформації можуть бути тільки письмовими і візуальними. Письмові способи представлені документами, що містять необхідну для вирішення задач управління інформацію. Візуальні способи можливі, якщо організаційні структури управління доповнюються технічними засобами формування, передавання і сприйняття інформації.

При таких припущеннях процес створення організаційних комунікацій зводиться до встановлення способів зв'язку, тобто визна-

чення складу задач і підрозділів, до яких вони приписані, вирішення яких базується на документальній або візуальній інформації.

Значна частина інформації, що використовується у системі управління, підприємством ураховується. Для цього працівники апарату управління вирішують комплекс задач функції обліку. Це обов'язкова функція, оскільки в сучасних умовах одержувати, зберігати і передавати інформацію можна тільки після її обліку (фіксування). У більшості випадків матеріальним носієм облікової інформації є *документ*. Організація комунікацій за допомогою документів забезпечує пошук, передавання, використання і збереження документів і належить до сфери діловодства.

Висновки. Дослідники комунікаційних процесів в організаціях стверджують, що всі зв'язки людей на підприємстві організувати неможливо, та в цьому немає й потреби. А от обмежити їхній склад тільки діловим спілкуванням варто. При створенні такої системи комунікацій необхідно відповісти на такі питання: кому необхідна інформація? Яка необхідна інформація і яке джерело може забезпечити необхідну інформацію?

Знання природи комунікацій, суті комунікативних процесів, напрямів трансакцій потрібне керівникові навчального закладу для досягнення взаємопорозуміння в колективі, забезпечення чіткого спілкування з підлеглими, що сприяє якісному виконанню його функціональних обов'язків.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямку будуть спрямовані на модифікацію цього процесу в аспекті зміцнення ділового взаємопорозуміння між суб'єктом і об'єктом управління, що сприятиме забезпеченню ефективного керівництва навчальним закладом, формуванню іміджу освітньої установи в оточуючому середовищі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник / О.В. Баєва, Н.І. Новосельська, Згалат-Лозинська. – К.: Центр учбової літератури, 207-527 с.
2. Забродська Л.М. Інформатизація закладу освіти; управлінський аспект / Л.М. Забродська. – Х.: Видав. група «Основа», 2003. – 240 с.