

І. П. Сігетій, Ю. В. Тимошенко, А. В. Завгородня

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ В ОСВІТНІХ СИСТЕМАХ

*Навчальний посібник для слухачів
курсів підвищення кваліфікації
менеджерів навчальних закладів*

Ужгород
Закарпатський інститут післядипломної педагогічної освіти
Черкаси
Видавець Чабаненко Ю. А.
2016

УДК 378.1
ББК 378.484

*Рекомендовано до друку
Науково-методичною радою Закарпатського інституту
післядипломної педагогічної освіти
(протокол № 3 від 11 травня 2016 року)*

Рецензенти:

д-р пед. наук, професор *Є. О. Лодатко*,
канд. екон. наук, доцент *Ю. В. Андріяко*,
канд. фіз.-мат. наук, доцент *В. М. Петечук*

Основи управління інформацією в освітніх системах : навч. посіб. для слухачів курсів підвищення кваліфікації менеджерів навчальних закладів / І. П. Сігетій, Ю. В. Тимошенко, Л. В. Завгородня. – Ужгород ; Черкаси : Видавець Чабаненко Ю. А., 2016. – 164 с.

ISBN 978-966-920-133-1

Автори посібника поставили за мету поглибити управлінські знання й уміння його читачів через ознайомлення їх з питаннями про сутність інформації як базової категорії управління соціальними системами й спеціального об'єкта вивчення в інформаційному менеджменті, про можливості інформаційного підходу до управління навчально-виховним процесом, про особливості інформаційного компонента діяльності керівників освітніх організацій, про когнітивну природу процесів оброблення інформаційних повідомлень суб'єктом управління та вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на результативність цих процесів.

Книга адресована насамперед слухачам курсів підвищення кваліфікації менеджерів навчальних закладів. Корисною вона може бути для студентів, які опановують спеціальність «Управління навчальними закладами».

УДК 378.1
ББК 378.484

ISBN 978-966-920-133-1

© І. П. Сігетій, Ю. В. Тимошенко,
Л. В. Завгородня, 2016

ЗМІСТ

ВСТУП	5
--------------------	---

РОЗДІЛ 1

ІНФОРМАЦІЯ ЯК БАЗОВА КАТЕГОРІЯ

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ СИСТЕМАМИ

1.1. Загальнонаукові та управлінські тлумачення феномену інформації.....	11
1.2. Якісний вимір інформації як передумова успішної реалізації її функцій в освітніх системах.....	17
1.3. Інформаційний менеджмент – метаконцепція управління інформацією	21
1.4. Мульти- і міждисциплінарний синтез теоретичних та практичних знань в управлінні інформацією	29

РОЗДІЛ 2

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ –

ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

ОСВІТНИМИ СИСТЕМАМИ

2.1. Інформаційний підхід до управління освітніми системами	37
2.2. Ключові поняття інформаційного управління освітнім процесом.....	49
2.3. Загальні та специфічні проблеми управління інформацією в освітніх системах.....	60
2.4. Задоволення інформаційних потреб суб'єктів освітнього процесу – головне завдання управління інформацією у навчальному закладі.....	65

РОЗДІЛ 3	
ІНФОРМАЦІЙНИЙ КОМПОНЕНТ	
ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА	
В УПРАВЛІННІ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	
3.1. Робота менеджерів з інформацією як базовим ресурсом освітньої організації.....	75
3.2. Роль керівника в інформаційному забезпеченні системи управління.....	80
3.3. Інформованість керівництва та її джерела	93
3.4. Інформування персоналу в процесі інформаційного обміну.....	103
РОЗДІЛ 4	
СПРИЙМАННЯ ТА РОЗУМІННЯ	
ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОВІДОМЛЕНЬ	
У СТРУКТУРІ КОГНІТИВНО-КОМУНІКАТИВНОЇ	
ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ	
4.1. Знакова форма соціальної інформації і когнітивні процеси її оброблення в управлінських комунікаціях.....	111
4.2. Рівні оброблення інформації. Нейронна комунікація	116
4.3. Особливості сприймання та розуміння текстової інформації	126
4.4. Вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність оброблення інформації суб'єктом управління.....	144
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	156

ВСТУП

Викликані інформаційною епохою в контексті постмодерного (постіндустріального) суспільства зміни відчутно позначилися не лише на найголовнішій складовій освіти – навчально-виховному процесі, а й на самих підходах і принципах управління освітніми закладами як важливими соціальними інституціями, включеними в численні різноманітні інформаційні зв'язки.

Сьогодні з усією переконливістю стало очевидним, що ефективна зовнішня і внутрішня інформаційно-комунікативна політика конкретного навчального закладу є запорукою його успішного функціонування на освітньому ринку. А з огляду на необхідність невідкладного реформування всіх галузей освіти – ще й основним інструментом просування власного продукту й освітніх послуг у конкурентному й економічно несприятливому середовищі.

Реалізація головної мети освітньої реформи – забезпечення якості освіти – передбачає щонайперше сучасний ефективний менеджмент на різних рівнях управлінської

системи: від загальної організаційної структури до дидактичного менеджменту як сукупності принципів, методів, організаційних форм, засобів і технологій управління когнітивно-комунікативною діяльністю суб'єктів навчально-виховного процесу.

Оскільки проблема забезпечення якості освіти прямо корелюється з проблемою вдосконалення принципів, методів і механізмів управління навчально-виховним процесом, то для їх розв'язання в менеджмент освітніх закладів упроваджуються моделі системного, ресурсного, рефлексивного, адаптивного, координаційного, компетентного, ситуативного, процесного управління.

Серед подібних управлінських моделей свою високу продуктивність демонструє і концепція менеджменту, побудована на основі управління інформацією як одним з базових ресурсів організації. Як відомо, цю модель управління прийнято називати інформаційним менеджментом. Використання останнього в практиці управління набуває особливої актуальності в тих організаційних системах, де інформація посідає визначальне місце в досягненні головної мети їхньої діяльності. До них належать насамперед освітні системи з їх центральною підсистемою – навчально-виховним процесом. Тому освітнім менеджерам дуже важливо спиратися на науково обґрунтовані засади управління інформацією як складною, динамічною, відкритою соціальною системою.

Таку цілісну концепцію управління інформацією (під яким розуміють *«управління інформаційним виробництвом будь-якої системи»* [1]) якраз і створено в межах міждисциплінарної галузі знань – інформаційному менеджменті.

І хоча в трактуванні цього поняття (незважаючи на те, що воно використовується в теорії і практиці впродовж декількох останніх десятиліть) немає однозначності, його

необхідність для всіх сфер і видів управління є безсумнівною. Підтвердженням чого можуть бути різноманітні функції і завдання, які виконує інформаційний менеджмент і які дають уявлення про статус та зміст цієї науково-прикладної дисципліни.

Як сучасна комплексна галузь теоретичного і практичного знання інформаційний менеджмент являє собою цілісну систему методологічних принципів, умов, методів, засобів здійснення управлінського впливу на будь-яку соціальну систему (від окремого індивіда до світу в цілому) за допомогою ресурсів інформації і знань, а також інформаційно-комунікативних і комунікаційних процесів і технологій.

Зрозуміло, що такий потенціал інформаційного менеджменту повинен знайти своє широке, системне й комплексне застосування в організаціях освітньої сфери з огляду на визначальний інформаційний характер їхньої діяльності.

Системотвірна роль інформаційного менеджменту виявляється в плануванні, організації, координуванні, моніторингові, стимулюванні діяльності, пов'язаної з пошуком, відбором, генеруванням, передачею, обміном, обробленням, перетворенням, зберіганням і використанням інформації, яка потрібна (цінна, корисна) для досягнення найголовнішої мети функціонування освітньої організації – особистісного розвитку і саморозвитку суб'єктів навчально-виховного процесу.

Цей вид менеджменту інтегрує всі інформаційні складники освітньої організації (потреби, ресурси, продукти, послуги, системи, потоки, технології та ін.) в єдиний інформаційний простір, забезпечує створення й реалізацію інформаційно-комунікативної політики й

культури — головних умов розв'язання низки загальних і специфічних проблем, що неминуче виникають в процесі управління інформацією.

Такий метастатус інформаційного менеджменту визначає його ключову роль в управлінні навчальним закладом як складною інформаційною системою. Тут головну мету інформаційного менеджменту можна сформулювати як вироблення концепції єдиного інформаційно-комунікативного простору, а також побудову оптимальної інформаційної інфраструктури з ефективною системою інформаційних зв'язків, обміну повідомленнями, документного забезпечення управлінських процесів, технічних засобів роботи з інформацією.

Злободенності означеній проблемі додає і той факт, що в практику менеджерів навчальних закладів, як свідчить аналіз їх діяльності, досить повільно впроваджуються теоретичні засади й методичні рекомендації інформаційного менеджменту, а також методологічно та змістовно пов'язаних з ним інших інформаційно-комунікативних дисциплін. Це призводить до виникнення дефіциту інформації, невпорядкованості інформаційних потоків, перевантаженості структурних підрозділів громіздким документообігом, неефективності інформаційного публік рілейшнз (PR), слабкої результативності інформаційних маркетингових заходів і т. д. Усе це, своєю чергою, відбивається в цілому на якості управління освітніми організаціями.

Крім того, важко переоцінити значення інформаційної компетентності для ефективного самоменеджменту як неодмінної умови вдосконалення професійної майстерності. Не випадково авторитетний німецький фахівець з проблем менеджменту Лотгар Зайверт називає

інформацію та комунікацію осердям самоуправління, оскільки довкола них постійно обертаються всі інші функції [2, с. 177].

Усвідомлення фундаментальної необхідності постійного поглиблення освітніми менеджерами спеціальних знань та вдосконалення (й обов'язково – самовдосконалення) фахових умінь щодо управління інформацією передусім у таких соціальних системах, як освітня організація загалом і навчально-виховний процес зокрема, й зумовило появу цього посібника.

За загальним задумом авторів його мета полягає в розкритті інформаційної домінанти освітніх систем і висвітленні відповідно до цього інструментарію інформаційного менеджменту для ефективного управління ними.

Зважаючи на те, що назва посібника налаштовує його цільову аудиторію на ознайомлення з **основами** управління інформацією в освітніх системах (а отже, передбачає подальше засвоєння більш ґрунтовного матеріалу з означеної тематики), то виклад теоретичних відомостей і загальних прикладних рекомендацій тут зумисно звужено рамками пропедевтичної функції, тобто вступом до вивчення інформаційного менеджменту і його застосування на практиці.

Згідно з цим принципом формування змістового наповнення пропонованого посібника в ньому зосереджено увагу на такому колі питань:

- окреслення сутності інформації як базової категорії управління соціальними системами та спеціального об'єкта вивчення в інформаційному менеджменті (*розділ перший*);
- з'ясування можливостей інформаційного підходу до управління освітніми системами, визначення ключових

понять і аналіз стрижневих проблем інформаційного управління освітнім процесом (*розділ другий*);

- висвітлення особливостей інформаційного компонента діяльності керівників освітніх організацій (*розділ третій*);

- розкриття когнітивної природи процесів оброблення, зокрема сприймання та розуміння інформаційних повідомлень суб'єктом управління та впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на результативність цих процесів (*розділ четвертий*).

Матеріали посібника підготували: *І. П. Сіземій* – вступ, розділи 1, 2, список рекомендованої літератури; *Ю. В. Тимошенко* – підрозділи 3.3, 3.4 розділу 3, підрозділи 4.1, 4.3, 4.4 розділу 4; *Л. В. Завгородня* – підрозділи 3.1, 3.2 розділу 3, підрозділ 4.2 розділу 4.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Ильганаева В. А.* Управление информацией как предмет преподавания [Электронный ресурс] / Ильганаева В. А., Давыдова И. А. – Режим доступа: http://www.gpntb.ru/win/ntb/ntb2001/10/f10_05.htm

2. *Зайверт Л.* Ваше время – в ваших руках: (Советы руководителю, как эффективно использовать рабочее время) / Л. Зайверт; пер. с нем. – М. : Экономика, 1991. – 232 с.

РОЗДІЛ 1

ІНФОРМАЦІЯ ЯК БАЗОВА КАТЕГОРІЯ

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ СИСТЕМАМИ

1.1. ЗАГАЛЬНОНАУКОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ТАУМАЧЕННЯ ФЕНОМЕНУ ІНФОРМАЦІЇ

У спеціальній науковій літературі категорія «інформація» трактується залежно від конкретної сфери її застосування й галузі вивчення. Проте в цьому плюралізмі визначень і методологічних підходів до інформації треба вбачати, як це робить, наприклад, Ю. Черняк [1, с. 58], не ваду, а перевагу.

Сказане насамперед стосується теорії і практики управління в цілому й освітнього менеджменту зокрема. Для цілісного розуміння ключової системної ролі інформації в управлінні освітньою організацією та її найголовнішою складовою – навчально-виховним (освітнім) процесом важливі всі аспекти цієї проблеми, які взаємодоповнюють один одного і дають більш-менш адекватне уявлення про інформацію як складний, багатомірний об'єкт управління.

В осягненні сутності феномену інформаційного управління принциповим моментом видається окреслення того загального і

специфічного змісту, який ми вкладаємо в саме поняття “інформація”.

Як «одне з найзагальніших понять науки» воно «означає певні відомості, сукупність якихось даних, знань і т. ін.» [2, с. 445]. Якщо відштовхуватися від первісного значення латинського слова “informatio” (буквально – повідомлення, виклад), то інформацією називають будь-яке *повідомлення*, котре містить відомості або знання про той чи той об’єкт (Б. Грушин). Подібні дефініції уточнюються тлумаченнями, згідно з якими «інформація – це не тільки окремі фрази, щось почуте або прочитане, а вся сукупність “сприйнятого сигналу”: тон, інтонація, настрій, шарудіння, колір, одяг, риси обличчя, оточення, навіть спогоди і асоціації ...» [3, с. 120]. Тож не випадково до такого розуміння поняття “інформація” додають влучний прикметник “тотальна”.

Отже, у загальному сенсі інформація являє собою певні *відомості*, а саме відомості про навколишній світ і процеси, які відбуваються в ньому і які сприймає людина чи спеціальний пристрій. Ці відомості можуть бути об’єктом зберігання, перероблення, передачі. Саме так починають трактувати інформацію в середині ХХ століття [4, с. 105]. І з цим треба погодитися. Хоча б тому, що «отримання інформації означає набуття відомостей про те, що до цього *було невідомим*. Рациональна інформація приносить ці відомості у вигляді конкретних даних ... В емоційній інформації також містяться специфічні “відомості”, оскільки відчуття, які виникають у результаті прямого впливу на органи чуття, повідомляють про навколишній світ щось таке, що до цього було невідоме; цей вплив, часто оминаючи сферу свідомості, викликає відповідні *емоції*» [5, с. 126].

Таким чином, «отримання інформації в раціональній сфері, – резюмує І. Коган, – означає вибір (упізнання) деякої кількості конкретних відомостей, у сфері емоційній – вибір (збудження) деяких емоцій» [5, с. 127].

Приймаючи за основу розуміння інформації як відомостей, слід пам'ятати, що це не просто відомості, а «смісловий зміст тих відомостей, – наголошує Р. Гіляревський, – які передаються від однієї людини іншій або іншим людям через матеріальні дані (звук, запис, зображення)» [6, с. 69].

Серед інших тлумачень найбільш поширеними є визначення поняття «інформація», котрі запропонували Н. Вінер («позначення змісту, отриманого від зовнішнього світу в процесі пристосування до нього»); К. Е. Шенон («сигнал, комунікація і зв'язок, у процесі якого усувається невизначеність»); В. Р. Ешбі («передача різноманіття»); А. Яглом («ймовірність вибору»); А. Урсул («системна єдність і різноманіття», або «різноманіття відображення»).

З урахуванням цих визначень Б. Коллендер вважає базовим трактування інформації, яке ґрунтувалося б на «принциповій сутності інформації» і покривало б «усі інші можливі часткові визначення» [8]. Таким визначенням, на думку вченого, може бути тлумачення інформації як певної порції (частини), яку ми вибираємо із розмаїття й багатоманіття світу в цілому і окремого предмета.

Отже, щоб отримати інформацію необхідно здійснити певну селекцію. Трактування інформації через вибір, або селекцію, має особливе значення для управління освітнім процесом. Адже з величезного масиву відомостей (сигналів), що передаються в дидактичних комунікаціях, у знаннях перетворюються лише ті, які суб'єкт

освітнього процесу відбирає відповідно до своїх інформаційних потреб, інтересів, мотивів, установок, цінностей, комунікативних завдань. Звідси управління процесом засвоєння інформації розпочинається з вивчення інформаційних запитів і можливостей (рівня інформаційної культури), індивідуально-психологічних особливостей споживачів створеного викладачем (учителем) інформаційного продукту (повідомлення). У структурі цього продукту, найчастіше втіленого у формі тексту-повідомлення (лекції, навчального посібника, презентації тощо), має бути закладена програма управління сприйманням і розумінням опорної для формування знань (суб'єктних смислів) інформації, тобто програма вибору реципієнтом потрібної інформації.

Як бачимо, на сьогодні існують різні підходи до визначення інформації. Відштовхуються вони в основному від конкретного поняття, на підґрунті якого й тлумачать інформацію: матерія, відображення, енергія, ентропія (міра невизначеності), різноманіття, вибір, зв'язок, взаємодія, повідомлення та ін. Визначення інформації за допомогою цих понять розкривають складну, багатогранну природу інформації, котру неможливо вмістити в єдину дефініцію.

Утім для осмислення інформації як категорії управління обмежимося її тлумаченнями через пов'язаність, але не тотожність, із філософськими категоріями "відображення" і "різноманіття".

Незважаючи на те, що теорія інформації як відображення і теорія інформації як різноманіття існують як самостійні підходи, однак резонно поєднувати їх в єдину концепцію. Тож саме на таку концепцію інформації як відображення різноманіття, автором якої є відомий

дослідник А. Урсул, ми й спираємося в розумінні феномену інформації.

«Інформацію правомірно уявити, – пише А. Урсул, – як відображення різноманіття, як те різноманіття, яке об’єкт, що відображає, містить про відображуваний (об’єкт. – І. С.)» [8]. Тобто інформація становить собою результат відображення різноманіття одного об’єкта в іншому внаслідок їх взаємодії [9]. Йдеться, отже, про відтворення змісту.

Але якщо само собою поняття “відображення” розуміється як відтворення змісту в цілому, то поняття “інформація” містить в собі не весь зміст відображення, а лише одну його сторону – «той аспект, який пов’язаний з різноманіттям» [9]. До того ж та частина змісту відображення, котру несе інформація, піддається опредмеченню й передачі, а також усьому іншому, що з цим пов’язано (сприймання, перероблення, перетворення і т. п.). При цьому, як наголошує А. Урсул, «передавати інформацію в будь-яких процесах комунікації і управління можна лише за допомогою різноманіття» [8].

Своєю чергою, «управління неможливе без сприймання, передачі, а найголовніше – без перероблення, перетворення інформації». Бо, по суті, там, де має місце використання інформації й відбувається управління [9].

У з’ясуванні ролі інформації, зокрема її якісних характеристик у процесах управління освітніми системами, будемо брати за основу ще одне засадне положення. Маємо на увазі твердження А. Урсула про те, що «для управління важливе не різноманіття загалом, а саме те різноманіття, яке корисне для системи управління», «яке веде до здійснення цілі, поставленої в процесі управління» [9]. Тим самим постає проблема якісного виміру інформації – її цінності, або корисності.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Черняк Ю. И.* Информация и управление / И. Ю. Черняк. – М. : Наука, 1974. – 184 с.
2. *Лісенбарт Д. К.* Інформація / Д. К. Лісенбарт, Ю. П. Скокан // Енциклопедія кібернетики : у 2 т. – К. : Головна редакція УРЕ, 1973. – Т. 1. – С. 445 – 447.
3. *Зигерт В.* Руководить без конфликтов : сокр. пер. с нем. / Вернер Зигерт, Лючия Ланг. – М. : Экономика, 1990. – 335 с.
4. Словарь иностранных слов: актуальная лексика, толкования, этимология / Н. Н. Андреева, Н. С. Арапова, А. М. Бали и др. – М.: Цитадель, 1997. – 320 с.
5. *Коган И. М.* Прикладная теория информации / И. М. Коган. – М. : Радио и связь, 1981. – 216 с.
6. *Гиляревский Р. С.* Информационный менеджмент: управление информацией, знанием, технологией: учеб. пособие / Р. С. Гиляревский. – СПб. : Профессия, 2009. – 304 с.
7. *Каллендер Б.* Базовая концепция информации [Электронный ресурс] / Колендер Борис. – Режим доступа: http://pounivers.narod.ru/pub/kb_bci.htm
8. *Пушкин В. Г.* Информатика, кибернетика, интеллект: философские очерки [Электронный ресурс] / В. Г. Пушкин, А. Д. Урсул. – Кишинев: Штиинца, 1989. – 293 с. – Режим доступа: http://sbiblio.com/biblio/archive/pushkin_informatika_kibernetika_intellekt/02.aspx
9. *Урсул А. Д.* Отражение и информация [Электронный ресурс] / А.Д. Урсул. – М. : Мысль, 1973. – 231 с. – Режим доступа: http://sbiblio.com/biblio/archive/ursul_otraj/

1.2. ЯКІСНИЙ ВИМІР ІНФОРМАЦІЇ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ЇЇ ФУНКЦІЙ В ОСВІТНІХ СИСТЕМАХ

В освітніх системах інформація виконує низку взаємопов'язаних функцій. Так, в управлінні освітнім процесом найголовнішими функціями інформації виступають:

1) *когнітивна* (формування нових знань шляхом вироблення, передавання, оброблення, перетворення інформації);

2) *комунікативна* (об'єднання учасників освітнього процесу на основі інформаційної взаємодії, інформаційного обміну, інформаційних зв'язків для досягнення синергетичного ефекту в реалізації спільної мети);

3) *соціокультурна* (завдяки продукуванню, збереженню, трансляції й використанню накопиченої в ході розвитку суспільства соціальної інформації відбувається соціалізація особистості, прилучення її культурної спадщини і сучасних культуротворчих процесів);

4) *аксіологічна* (включення особистості за допомогою так званої структурної інформації в процесі управління соціумом – частиною якого є освітня організація – в систему норм, цінностей, ідеалів, традицій, що забезпечує стійкість соціального органу, його спадкоємність і розвиток);

5) *регулятивна* (через форми імперативу, заклику, спонукання, заборони, схвалення, оцінки, корегування, спрямовування, а також просвіти, пропагування, агітації, реклами, пропаганди, переконування, навіювання тощо інформація викликає певні дії, змінює поведінку, схиляє зробити вчинок, стає поштовхом до вибору

способів діяльності, упорядковує, унормовує та контролює соціальні явища, процеси, вносить у них планомірність, установає правильну взаємодію між кимось або чимось);

б) *емоційна* (інформаційні повідомлення впливають на емоційну сферу, породжуючи відповідні реакції);

г) *управлінська* (цілеспрямований інформаційний вплив системи, яка управляє, забезпечує діяльність системи, якою управляють, для розв'язання конкретних завдань).

Успішна реалізація кожної з цих функцій безпосередньо залежить від якості інформації, яка спрямовується на задоволення різноманітних інформаційних потреб (запитів) суб'єктів і об'єктів управління в освітніх системах.

З огляду на пріоритет цінності інформації в управлінні будь-якими соціальними процесами якість інформації співвідносимо з цінністю (корисністю) інформації як відображенням того різноманіття, що необхідне системі управління (тій, яка управляє, і тій, якою управляють) на певному етапі її функціонування (планування, організації, мотивування, контролю, координації) для досягнення конкретних цілей діяльності.

Якість є багатовимірною інтеграційною характеристикою інформації. Утворює її сукупність властивостей, які формують у споживача інформації відчуття цінності для нього саме цієї, а не іншої частини відображення різноманіття.

Зазвичай в науковій літературі виділяють такі *параметри якості інформації*: достовірність, правдивість, надійність, переконливість, доказовість, точність, повнота, глибина, достатність, оптимальність, актуальність, новизна, ефективність, оперативність, своєчасність, змістовність (семантична місткість), репрезентативність, виразність, стій-

кість, адекватність (сміслова, синтаксична, прагматична). Навіть цей неповний перелік *критеріїв оцінки інформації* на предмет її якості дає уявлення про поліаспектність і динамічність цієї характеристики.

Не ставлячи собі за мету з'ясування сутності вказаних критеріїв, оскільки вони достатньо висвітлені в інших джерелах, зауважимо, що залежно від видів соціальної інформації (ідеальної та матеріальної) в різних соціокультурних типах повідомлень (офіційних, неофіційних, юридичних, фінансових, наукових, філософських, ділових, художніх і т. д.) комплекс критеріїв для кваліфікації інформації як якісної може трансформуватися.

До різних потоків інформації, використовуваних в управлінні освітнім процесом, мають бути окреслені чіткі вимоги у формі внутрішніх стандартів навчального закладу, дотримання яких гарантувало б якість отриманих на "вході" і "виході" повідомлень. Проте основою створення і/або пошуку й відбору якісних інформаційних ресурсів повинні стати відповідні технології та їх організаційно-методичний супровід (інструкції, правила, рекомендації, спеціальні курси підвищення кваліфікації, стажування, майстер-класи, семінари і т. ін.).

Крім того, дієвий механізм забезпечення якості інформації, яка циркулює в управлінні навчально-виховним процесом, ми вбачаємо у створенні системи її внутрішнього аудиту. Загальною методологічною базою *аудиту інформації* як комплексної оцінки якісних показників цього управлінського ресурсу можуть бути підходи, теоретичні положення, моделі, рекомендації, розроблені в авторитетних дослідженнях зарубіжних авторів (напр.: [1; 2; 3]).

Забезпечення якості інформаційного ресурсу для управління освітнім процесом відбувається на всіх ланках

комунікативного ланцюга. А це означає, що якість інформації треба розглядати як сукупний результат низки складників.

По-перше, джерела (автора), тобто суб'єкта чи об'єкта, який генерує інформацію, та її відправника (адресанта).

По-друге, кодів природної і/або штучної мови (дуже важливою тут є спільність кодів для адресанта й адресата) і знакової системи (повідомлення, тексту).

По-третє, каналу передавання й обміну повідомленнями (ідеальним прийнято вважати канал, який володіє високою пропускну здатністю сигналів, не має шумів і не додає інформацію).

По-четверте, комунікативної ситуації і контексту (умови перебігу комунікації, просторово-часові обставини і т. ін.).

По-п'яте, споживача (одержувача, адресата, реципієнта) інформації – особи, яка сприймає і відповідно до своїх когнітивних здатностей, стратегії, тактик і конкретних умов інтерпретує повідомлення адресанта [4, с. 15].

Якраз від ступеня придатності інформації для кінцевої ланки освітнього комунікативного процесу – споживача залежить визначення її як якісної чи неякісної. З цієї причини нерідко трапляється так, що отримувана суб'єктом об'єктивно якісна інформація не відповідає його потребам й може бути не прийнята ним. Аналогічне явище відбувається й з кількістю інформації, котра діалектично взаємопов'язана з її якістю (цінністю, корисністю) та значною мірою навіть обумовлює останню. «При одній і тій же кількості інформації ступінь її цінності виявляється залежним від суб'єкта (системи управління, яка сприймає інформацію)», – констатує А. Урсул [5].

ЛІТЕРАТУРА

1. *Henzel S.* The information audit as a first step towards effective knowledge management: an opportunity for the special librarian [Electronic resource]. – Mode of access : <http://archive.ifa.org/VII/d2/inspel/00-3hesu.pdf>.
2. *Buchana S. and Gibb F.* The information audit: methodology selection [Electronic resource] // International Journal of Information Management, 28(1), 2008, p. 3–11. – Mode of access : URL : <http://www.scribd.com/doc/26981273/Sdarticle-the-Information-Audit-Methodology-Selection>
3. *Buchanan S. and Gibb F.* The information audit: Theory versus practice [Electronic resource] // International Journal of Information Management, 28(3), 2008, p. 150–160. – Mode of access : URL: <http://www.scribd.com/doc/39056642/AUDIT-Information-Audit-Theory-vs-Practice>
4. *Бацевич Ф. С.* Словник термінів міжкультурної комунікації / Ф. С. Бацевич. – К. : Довіра, 2007. – 205 с.
5. *Урсул А. Д.* Отражение и информация [Электронный ресурс] / А.Д. Урсул. – М. : Мысль, 1973. – 231 с. – Режим доступа: http://sbiblio.com/biblio/archive/ursul_otraj/

**1.3. ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ –
МЕТАКОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ**

Насамперед треба сказати, що формування змістового обсягу терміна «інформаційний менеджмент», як кальки англomовного поняття «Information Management», залежить від того, що беруть за вихідну точку його експлікації. Аналіз семантичного наповнення поняття інформаційного менеджменту виявляє широкий спектр таких відправних точок:

- вид (сфера, галузь) діяльності (власне інформаційної, управлінської);
- напрям в теорії і практиці управління;
- концепція управлінської інформації;
- філософсько-методологічний підхід;
- категорія управління;
- управлінська (інформаційна) технологія;
- одна з підсистем управління;
- різновид функціонального, організаційного менеджменту;
- професійна компетентність менеджера;
- академічний курс (навчальна дисципліна).

Часто для адекватнішого визначення інформаційного менеджменту за основу беруть два і більше названих змістових ядра. Але спроби розширити таким чином термінологічне тлумачення цього поняття (як і, навпаки, прагнення його звузити або ж прагматизувати/теоретизувати, узагальнити/диференціювати), хоч і мають, безумовно, науковий сенс і практичне значення, однак усі вони стикаються з проблемою дисциплінарних меж інформаційного менеджменту з огляду на його розмаїті мульти- і міждисциплінарні зв'язки (про це див. у наступному підрозділі).

Ось чому, на наш погляд, принциповим у розумінні аналізованого поняття має бути визнання його комплексного характеру, зумовленого системними відношеннями в інформаційному менеджменті філософії, методології, теорії і практики. Відповідно до цього *інформаційний менеджмент* пропонуємо визначати як комплексну, мульти- і міждисциплінарну галузь управлінського знання, що охоплює:

- а) *напря́м*, який поєднує в собі філософський підхід до інформації й управлінську практику (діяльність);

б) науку, що синтезує філософське розуміння інформації з теорією управління як інформаційного впливу;

с) освітній курс, покликаний забезпечити теоретичну, методологічну, технологічну підготовку менеджера до інформаційно-управлінської діяльності;

д) мистецтво – збагачений особистісним управлінським досвідом і смислом результат застосування теоретико-методологічного інструментарію на практиці управління.

Схематично цю взаємозалежність складових інформаційного менеджменту як комплексної галузі знань показано на рис. 1.

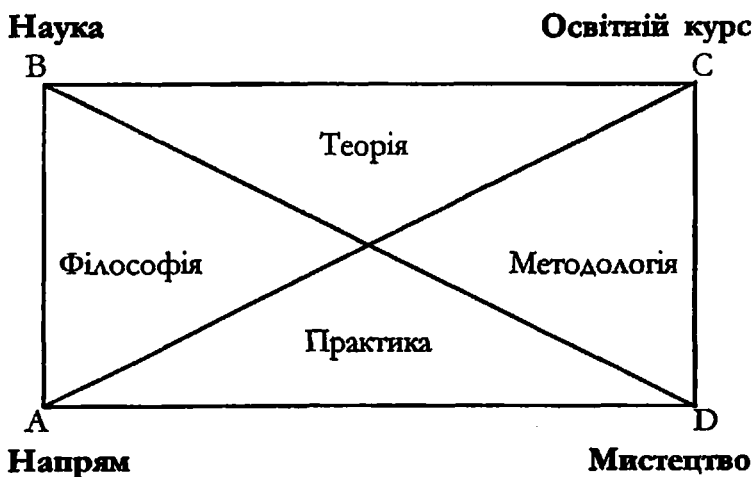


Рис. 1. Інформаційний менеджмент як комплексна галузь знання

Як комплексна міждисциплінарна науково-практична галузь, що інтенсивно розвивається, інформаційний менеджмент не має усталеного кола завдань. Зарубіжні й вітчизняні вчені, які займаються питаннями управління інформацією, залежно від конкретної ділянки його застосування окреслюють різні завдання:

- розроблення й утілення інформаційної політики на макро- і мікрорівнях соціального управління;
- створення єдиного інформаційного простору, котрий охоплює інформаційні ресурси, організаційні структури, комунікації, технології і технічні засоби роботи з інформацією;
- інформаційне забезпечення й обслуговування;
- інформаційний супровід здійснення управлінських функцій і процесів;
- вироблення інформаційних продуктів і послуг;
- установа процедур і створення систем, технологій передачі й захисту інформації;
- формування інформаційної інфраструктури;
- задоволення інформаційних потреб;
- управління зовнішніми та внутрішніми, вертикальними й горизонтальними комунікаціями;
- координація управління інформацією;
- управління інформаційними ресурсами;
- інформаційно-комунікативна підготовка управлінських кадрів та ін.

Треба зауважити, що окреслений перелік завдань інформаційного менеджменту далеко не повний. Він охоплює ті з них, які найчастіше повторюються в роботах дослідників. У цілому завдання, які реалізуються в процесі управління інформацією на практиці, обертаються навколо трьох *основних функцій* цього виду менеджменту:

- 1) управління комунікаціями;
- 2) управління інформаційними ресурсами;
- 3) управлінням обробленням інформації [1, с. 245].

Стосовно управління навчальним закладом як інформаційно орієнтованою організацією з надзвичайно розгалуженою комунікативною мережею варто, на нашу

думку, доповнити вказані функції ще однією, а саме: управлінням навчанням і розвитком персоналу щодо інформаційної діяльності. Адже саме цей вид діяльності є визначальним в управлінні освітнім процесом. Тому від рівня оволодіння ним великою мірою залежить як ефективність власне процесу організації навчання (викладання й учіння), так і його результативність.

Оскільки жодна з означених функцій не реалізується окремо одна від одної, а здійснюювані для цього процедури планування, організації і контролю нерозривно пов'язані в цілісній структурі управління інформацією, то схематично зобразимо їх як єдиний комплекс базових функцій інформаційного менеджменту (рис. 2).



Рис. 2. Комплекс базових функцій інформаційного менеджменту

Слід зауважити, що, крім подібних визначень функцій інформаційного менеджменту за предметними сферами управління, кількість яких може збільшуватися або зменшуватися, плідною для управління освітньою організацією (зважаючи на її виразний інформаційний характер), видається виділення функцій залежно від

етапів, або рівнів чи операцій, інформаційної діяльності. Відповідно до цього, приміром, З. Магомедова [2, с. 8–9] виокремлює такі *функції* управління інформацією:

- планування інформаційної діяльності, що передбачає визначення джерел інформації згідно з цілями й завданнями управління;
- організація процесу збору інформації, її розподілу, передачі, обміну;
- аналіз інформації, котрий охоплює процедури її аналітико-синтетичного оброблення: сприймання, структурування, систематизації, інтерпретації, осмислення, перетворення тощо;
- контроль (зіставлення планових і фактичних показників);
- зберігання інформації.

Реалізація комплексу базових (універсальних) функцій інформаційного менеджменту можлива на різних рівнях соціального управління організацією, корпорацією, регіоном, державою, світом. Тож слід розрізняти такі *види* інформаційного управління:

- *організаційний і корпоративний* (зовнішні і внутрішні інформаційні потоки підприємств, установ, закладів, органів влади, наукових, виробничих об'єднань),
- *регіональний і місцевий* (інформаційна політика регіону, муніципалітету),
- *державний і національний* (державна й національна інформаційна політика),
- *глобальний* (світові інформаційні мережі).

Залежно від конкретної сфери застосування виокремлюються підгалузі інформаційного менеджменту, як-от: освітній, політичний, економічний, фінансовий, рекламний, партійний, ідеологічний та ін.

Звичайно, подібна диференціація підпорядковує функції управління інформацією цілям просвіти, агітації, боротьби за владу, впливу на поведінку споживачів, піару, створенню іміджу тощо.

Беручи до уваги широкий соціальний контекст управлінням інформацією та важливість його стратегічної складової на різних щаблях соціуму – від окремої організації до держави в цілому – вважаємо занадто вузьким доволі популярне трактування інформаційного менеджменту лише під технічним кутом зору. Останній зводить управління інформацією, по суті, до *IT-менеджменту*, до автоматизованих технологій оброблення даних інформації в тій чи іншій сфері соціальної практики.

Жодним чином не применшуючи значення автоматизації інформаційних технологій в сучасному управлінні, ми більш схильні розглядати інформаційний менеджмент на основі єдності соціального і технічного компонентів з перевагою все-таки першого – “людського чинника” як суб’єкта й об’єкта інформаційного впливу в соціальних системах. Особливо, коли йдеться про освітні організації, в яких інформаційній діяльності належить провідна роль, а навчально-виховний процес, як практичне застосування цієї діяльності, являє собою спеціально створені інформаційне середовище й комунікації для формування особистості і фахівця через обмін інформацією, взаємодію (інтерацію) та інформаційний вплив.

Підкреслення соціальної сутності інформаційного менеджменту відповідає розумінню самої інформації як смислового утворення, а не просто відомостей, які передаються в соціальних комунікаціях. На цьому

виразно наголосив у ході дискусійного обговорення книги «Інформаційний менеджмент», що стала обов'язковим джерелом для тих, хто вивчає науку й мистецтво управління інформацією, її автор – Руджеро Гіляревський. «У слова “інформація”, – зазначив він, – в різних контекстах дуже широкий спектр значень, пов'язаних з перекладом, розумінням, інтерпретацією, тобто зі смислом, який людина вкладає у свої повідомлення» [3]. І це важливе уточнення відомого вченого має стати підґрунтям для побудови метаконцепції інформаційного менеджменту як комплексної методології управління інформацією в освітніх системах.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Ларин М. В.* Методология информационного менеджмента в управлении документацией // Управление документацией в организациях / М. В. Ларин. – М. : Научная книга, 2002. – С. 214–257.

4. *Магомедова З. А.* Организационно-методические основы формирования информационного менеджмента на промышленных предприятиях (на примере промышленных предприятий Республики Дагестан) [Электронный ресурс]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Магомедова Загидат Арсеновна; Дагестан. гос. ун-т. – Махачкала, 2006. – 25 с. – Режим доступа : <http://economy-lib.com/disser/25387/a?#?page=>

5. Информационный менеджмент: концепции развития : [материалы «круглого стола»] // Научные и технические библиотеки. – 2010. – № 8. – С. 31 – 48.

1.4. МУЛЬТИ- І МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ СИНТЕЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗНАТЬ В УПРАВЛІННІ ІНФОРМАЦІЄЮ

Кількість праць, присвячених проблемам інформаційного менеджменту, безперервно зростає, зважаючи на молодий вік цього напрямку знань і його перспективність, пов'язану з постійною необхідністю вдосконалення інформаційної інфраструктури організацій та підвищення ефективності інформаційної діяльності менеджерів. Теоретико-методологічне підґрунтя для цього закладено в низці праць з інформаційного менеджменту, авторами яких є П. Абарюс, С. Агустинайтіс, Д. Александров, М. Атгінжер, В. Бебик, В. Бормотов, В. Брежнева, О. Васюхін, Г. Верзіг, Г. Вольфрам, Р. Гіляревський, В. Годін, Б. Головка, О. Гольдіна, А. Грінберг, А. Грузова, С. Знахур, П. Жежнич, Г. Кормішина, І. Корнеєв, І. Король, О. Костров, В. Крігер, Н. Куденко, С. Кулицький, М. Ларін, А. Макаренко, О. Матвієнко, В. Мельник, В. Новак, Ю. Симонов, В. Терно, А. Хайнеке, А. Хайнріх, Й. Хентце, Й. Хергет, М. Цивін, В. Циганов, М. Шанченко та ін.

Проте й досі відкритими залишаються питання про статус цієї дисципліни, її межі, зміст, структуру, поняттєво-категорійний апарат тощо.

Також недостатньо розкриті потенційні можливості напрацювань інформаційного менеджменту для екстраполяції в різні галузі управління, зокрема, в менеджмент освітніх організацій. Хоча подібні спроби є досить вдалими й обнадійливими. Про це свідчить, приміром, виникнення інформаційного менеджменту масової комунікації, інформаційного менеджменту у соціально-культурному сервісі й туризмі, бібліотечно-інформаційного

менеджменту, інформаційного менеджменту організації тощо.

Крім того, поки що бракує спеціальних досліджень, в яких розкривалися б системні взаємозв'язки інформаційного менеджменту з іншими дисциплінами, пов'язаними з управлінням інформацією у сферах маркетингу, консалтингу, паблік рілейшнз (PR), документознавства та ін.

Як бачимо, це – комплекс тісно переплетених між собою питань. Від адекватної відповіді на них залежить побудова більш-менш цілісного уявлення про місце та роль інформаційного менеджменту в структурі управління освітньою організацією в цілому й окремими її ланками.

У зв'язку з цим доцільно розкрити особливий статус інформаційного менеджменту як системного, комплексного знання – результату мультидисциплінарного і міждисциплінарного осмислення завдань і функцій інформації в управлінських процесах.

Відразу ж визначимося з робочими дефініціями загальнонаукових понять «системний і комплексний підход», «міждисциплінарність», «мультидисциплінарність», оскільки вони мають неоднакові тлумачення в сучасному методологічному дискурсі.

Для розмежування комплексного й системного підходів, що лежать в основі інформаційного менеджменту і дуже часто ототожнюються, скористаємося положеннями докторської роботи С. Корсакова [1].

Глибоко проаналізувавши використання цієї термінології в працях Ігоря Блауберга, Вадима Садовського, Івана Фролова, Еріка Юдіна та інших філософів-методологів, С. Корсаков установив, що системний підхід виступає як загальнофілософський метод. Водночас системний підхід слід трактувати і як конкретно-методологічну кон-

цепцію, оскільки системне вивчення може відбуватися в межах однієї дисципліни й не претендувати на всебічний розгляд об'єкта. Адже сутність наукового принципу системності полягає в забезпеченості цілісності, утворюваної внутрішніми та зовнішніми зв'язками між частинами об'єкта.

На нашу думку, прагнення інформаційного менеджменту до системного осягнення феномену інформації в управлінні якраз і зумовлює мультидисциплінарне поле його аналізу.

У той же час комплексний підхід до вивчення складних об'єктів – а саме до них належать інформація й управління – інтегрує різні методи, форми, рівні пізнання, що, як відомо, становить сутність *міждисциплінарності*.

Поняттям *мульти(полі)дисциплінарності* прийнято позначати вивчення одного й того ж об'єкта – в даному разі інформації як ресурсу організації та інструмента управлінського впливу – з різних боків різними (спорідненими й віддаленими) дисциплінами. «Усередині полідисциплінарного комплексу, – наголошує О. Князева, – кооперація може бути взаємною і акумулятивною, але вона не є інтерактивною» [2, с. 193].

Натомість міждисциплінарність спаює різні теоретичні підходи, методології, методики, вироблені в рамках різних наукових галузей знання стосовно інформації як ресурсу управління. Така інтеракція дисциплін відбувається на їх стикові. Тут на ділянці сходження наук формується синтезоване знання про управлінську інформацію. При чому поєднання двох і більше дисциплін на основі співпраці у вивченні інформації породжує нове бачення останньої.

Так сталося і з інформаційним менеджментом. Від часу свого виникнення в 70-ті роки минулого століття під

впливом стрімкого зростання ролі інформації в розвитку постіндустріального суспільства інформаційний менеджмент активно синтезує знання про цей феномен, акумульовані в природничих, технічних, соціогуманітарних науках. Зважаючи на системну, багатовимірну природу інформації, кількість таких наук досить велика: кібернетика (теоретична, прикладна, соціальна, технічна, економічна), інформатика (технічна, соціальна, фізична), математика, фізика, філософія, зокрема філософія інформації, системологія, семіотика, теорія управління, соціальне управління, теорія організації, менеджмент людських ресурсів, менеджмент знань, економіка, психологія, маркетинг, консалтинг, теорія масової комунікації, когнітологія, когнітивний менеджмент, герменевтика, документознавство, бібліотекознавство, паблік рілейшнз (PR), іміджеологія та ін.

Прикметно, що цей ряд дисциплін розширюється у зв'язку з появою нових порубіжних галузей інформаційного знання, наприклад, інформаційної культурології, інформаційної антропології, психоінформатики, інформаційного маркетингу, інформаційного консалтингу і т. п.

Але не з усіма названими галузями інформаційний менеджмент перебуває в міждисциплінарних взаємозв'язках. З більшістю із них він утворює мультидисциплінарне поле, збагачуючись його розмаїтими смислами розуміння інформації.

Особливо тісні міждисциплінарні зв'язки інформаційного менеджменту простежуються зі спорідненими дисциплінами.

По-перше, із *менеджментом знань* – теорією і практикою управління так званими нематеріальними активами – інтелектуальним капіталом організації і знаннями, якими володіє персонал. Цінність педагогічного персоналу як працівників

знань (knowledge workers) полягає в його інтелекті, можливостях пам'яті, власному досвіді, ініціативності, у володінні сучасними технологіями навчання й виховання, відкритості й готовності до інноваційної діяльності. Одним словом, це – найголовніший ресурс освітньої організації. А отже, управління цим професійно-інтелектуальним потенціалом є основою діяльності менеджера освіти. Звідси – необхідність формування у керівництва освітнього закладу готовності до реалізації головного завдання управління знаннями (як найважливішого напрямку інформаційного менеджменту), а саме виявлення, збереження і ефективного використання знань працівників (див. про це докладніше [3]).

По-друге, із *комунікативним менеджментом*, оволодіння яким сприятиме встановленню дієвих управлінських і педагогічних комунікацій усередині освітнього закладу та PR-комунікацій із зовнішнім середовищем задля зміцнення конкурентоздатності організації через грамотну й послідовну реалізацію власної інформаційної політики.

По-третє, з *інформаційним маркетингом* як спеціально створеною підсистемою управління інформацією для просування освітньо-інформаційних послуг навчально-виховного закладу за допомогою маркетингових (реklamних, іміджевих та ін.) комунікацій.

По-четверте, з *документним менеджментом*, котрий має справу із управлінням документною інформацією та її комунікаціями. Ознайомлення освітніх менеджерів із цією сферою управління в контексті інформаційного менеджменту та її практичне освоєння в управлінській діяльності дає змогу забезпечити якісне, економне й раціональне вироблення, використання і зберігання документів на основі нових інформаційних технологій, зокрема електронного документообігу.

По-п'яте, із *когнітивним менеджментом* як сферою, найтісніше пов'язаною з когнітивно-комунікативною специфікою освітнього процесу. Грунтовне опанування науки й мистецтва управління пізнавальною діяльністю є базовою компетентністю не лише педагогічного персоналу, а й керівного складу навчальних закладів. Адже когнітивний менеджмент ґрунтується на необхідності формування “нового стилю менеджменту” (Найджел Дж. Холден), що полягає в готовності керівників навчатися у підлеглих [4], з одного боку, і в необхідності самонавчання організації, з іншого.

За словами Володимира Маслоу, основою організації, що самонавчається, виступає “менеджмент навчання” (Т. Пітерс, С. Арджіріс, П. Сенге) як третій етап розвитку менеджменту після тейлорівського управління згідно з інструкціями і друкерівського управління за цілями. Саме “менеджмент навчання” «може дати в умовах інформаційного суспільства ключові конкурентні переваги», – наголошує дослідник [5, с.72].

Як метаконцепція (Михайло Ларін) управління інформацією охоплює, крім уже названих дисциплін, які з'явилися недавно, і традиційні галузі: інформаційне забезпечення, управління інформаційними ресурсами, управління інформаційними зв'язками, управління інформаційними потоками (системами, процесами, технологіями), управління обробленням інформації тощо.

Така взаємодія в теорії інформаційного менеджменту різних підходів до інформації та відповідних напрямів роботи з нею (комунікативного, знанневого, маркетингового, документного, когнітивного) визначає комплексно-синтетичний характер побудови цієї наукової дисципліни й прикладної сфери управління.

Насамкінець треба відзначити ще один суттєвий момент: численні точки дотику інформаційного менеджменту з іншими галузями не перетворюють його у конгломерат різнодисциплінарних знань. Навпаки, інформаційний менеджмент має свій самостійний науковий статус, дисциплінарні межі вивчення інформації як управлінської категорії. Щоправда самодостатність інформаційного менеджменту як галузі знання визначається тою мірою, наскільки це взагалі можливо в сучасній науковій парадигмі з її тенденцією до *трансдисциплінарності*.

Стосовно останнього поняття, то йдеться тут не про зв'язки і взаємозв'язки між науками, їхню кооперацію, а про перенесення когнітивних схем з однієї знанневої сфери в іншу (Едгар Морен). У результаті дії «трано» (лат. *trans* – префікс, що означає «крізь», «через», «за», «пере», «по той бік») розмиваються межі дисциплін, а сама інформація як об'єкт вивчення переміщується в глобальний простір, в якому створюється впорядкована єдина картина її розуміння із нарізаних науками фрагментів знання. Таким чином, цілісність знання про інформацію формується немовби за межами конкретних дисциплін. Цим *трансдисциплінарність* відрізняється від *мультидисциплінарності* і *міждисциплінарності*, де знання все ж є галузево маркованими, хоч істотно розширюють свої межі завдяки паралельній (*мультидисциплінарність*) та інтерактивній (*міждисциплінарність*) співпраці наук.

Співдружність різних дисциплін довкола інформації як мульти- і міждисциплінарної категорії, як бачимо, стала основою розвитку самостійної галузі сучасного знання – управління інформацією, або інформаційного менеджменту. Утворення цієї наукової дисципліни відбулося не шляхом звичайного сумування теоретичних і практичних

знань, накопичених у природничій, соціогуманітарній і технічних сферах, а завдяки їх глибокому синтезу на базі управлінської практики. За короткий проміжок часу проект інформаційного менеджменту, зберігаючи свій першопочатковий статус мульти- і міждисциплінарної галузі знань, перетворився у цілісну динамічну концепцію управління інформацією в соціальних системах, зокрема освітніх.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Корсаков С. Н.* Философская концепция комплексного исследования человека в творчестве И. Г. Фролова: автореф. дис. ... д-ра филос. наук : 09.00.13 / Корсаков Сергей Николаевич; Ин-т философии РАН. – М., 2011. – 46 с.

2. *Князева Е. Н.* Трансдисциплинарные стратегии исследований / Е. Н. Князева // Вестник Томск. гос. пед. ун-та. – 2011. – № 10. – С. 193 – 201.

3. *Каптерев А. И.* Структурирование корпоративных знаний [Электронный ресурс] / Каптерев А. И. – Режим доступа : <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/c1c/c1c5b461fa1994235711d8fcdcacd42c.pdf>

4. *Холден Н. Дж.* Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента : пер. с англ. / Найджел Дж. Холден. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 384 с.

5. *Маслов В.* Искусство видеть происходящее. Новая парадигма управления персоналом в XXI веке / Владимир Маслов // Социальное партнерство. – 2005. – № 1 – С. 71–73.

РОЗДІЛ 2

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ СИСТЕМАМИ

2.1. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ СИСТЕМАМИ

Насамперед варто ще раз наголосити, що проблема «інформація і управління» не нова. Історію її вивчення можна умовно поділити на три етапи, враховуючи при цьому їх взаємопов'язність. Кожен з етапів закономірно відбиває в собі панівні уявлення про сутність інформації та її роль в управлінні, що сформувалися в межах тих чи тих галузей знань у певний період їх розвитку.

Так, дослідження першого етапу (Н. Вінер, К. Е. Шенон, М. Амосов, О. Міміков, Ю. Черняк та ін.), які з'явилися в 60–70-ті роки ХХ сторіччя пов'язані були з розумінням інформації, властивим кібернетиці, фізиці, теорії систем, математиці тощо.

Праці, що припадають на другий етап, коли активно формувалася у 80-ті роки новий міждисциплінарний напрям – інформаційний менеджмент, характеризується переважно технократичним тлумаченням означеної проблеми. Йдеться про її зв'язок з

автоматизацією управлінських процесів, упровадженням програмного забезпечення, інформаційно-комунікаційними технологіями.

Третій етап (90-ті роки минулого – початок нинішнього століття) відзначається, з одного боку, збереженням і навіть посиленням попередньої “технічної” тенденції”, а з іншого – фундаменталізацією і гуманізацією поняття інформації завдяки її поглибленому філософському аналізу (К. Колін, А. Урсул, Ю. Шрейдер), включеності в ресурсний, психологічний, когнітивний, стратегічний, іміджевий та інші компоненти управління. Прикметно, що на цьому етапі спостерігається екстраполяція загальних принципів, умов, методів, засобів інформаційного менеджменту в різні сфери управлінської практики, зокрема і в управління освітніми системами.

Різноманітні аспекти управління інформацією у навчальних закладах знайшли безпосереднє висвітлення в працях таких дослідників, як Є. Бабин, С. Бедрина, А. Богданова, О. Глущенко, В. Гуменюк, Л. Калініна, І. Кошкіна, П. Краснов, Н. Кудас, С. Павлов, С. Подмазін, О. Співаковський, Я. Федорова, Н. Яригіна та ін. Опубліковані роботи цих учених заклали основу для подальшого вивчення широкого кола проблем, пов'язаних з управлінням інформаційними ресурсами в різних підсистемах інститутів освіти.

Вагомий науковий доробок у вивчення проблематики інформаційного управління навчальними закладами належить Людмилі Калініній. Її ґрунтовні, насамперед монографічні, дослідження [1; 2] чималою мірою сприяють зростанню зацікавленості теоретичним і практичним потенціалом інформаційного менеджменту в царині освітніх управлінських систем.

В умовах активного розвитку глобального інформаційного суспільства, в якому інформація не просто посідає пріоритетне місце, а є стратегією всіх сфер його діяльності [3], посилюється увага різних галузей знання до інформаційної основи освіти як соціального інституту в цілому і освітнього процесу як триєдності навчання, виховання і розвитку зокрема. Застосування інформаційного підходу до цих соціокультурних феноменів сприяє, з одного боку, виробленню адекватних уявлень про них, з іншого – підвищенню – на базі цих уявлень – ефективності управління освітніми системами. Таким чином інформаційний підхід бачиться дієвим інструментом осмислення й моделювання педагогічної дійсності, удосконалення процесів, які в ній відбуваються.

Інформаційний підхід до управління у сфері освіти часто асоціюється з інформатизацією навчальних закладів і освітнього процесу, впровадженням нових інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацією процесів накопичення, передачі, оброблення інформації в них. І ці питання, як справедливо зауважують А. Урсул і Т. Урсул [3], знайшли своє висвітлення в більшості робіт, де фігурує поняття інформаційного підходу.

Інший (системотвірний) потенціал інформаційного підходу розкрито в інформаційному менеджменті – цілісній управлінській концепції інформації. Використання інструментарію інформаційного менеджменту (науково обґрунтованих принципів, умов, методів, технологій, засобів здійснення управлінського впливу на будь-яку соціальну систему за допомогою ресурсів інформації і знань) в управлінні освітнім процесом дає змогу розглядати останній як інформаційну систему, яка потребує відповідного інформаційного управлінського моделювання.

Необхідність осмислення проблем інформації в контексті управління різноманітними освітніми системами (від соціокультурного феномену освіти загалом і до навчального заняття зокрема) диктується цілим комплексом чинників. Серед них, як уже наголошувалося, першорядне значення мають:

1) зростання ролі інформації і знання в розвитку сучасного суспільства, на що вказують у своїх теоріях П. Абурден і Дж. Несбіт, М. Кастельс, М. Маклюен, Е. Тофлер та інші інтелектуали;

2) основоположна ідея кібернетики про єдність інформації та управлінських процесів у технічних, живих і соціальних системах;

3) інформаційна спрямованість освітніх систем, тобто систем спеціально створених для передачі, а також вироблення масивів інформації і знань, завдяки чому уможливується відтворення й розвиток усіх соціальних інститутів, серед них і самого інституту освіти.

Беручи до уваги визначальну інформаційно-комунікативну природу *освітніх систем*, що пояснюється їхньою особливою соціокультурною місією, ми визначаємо їх як інтегровану у зовнішнє середовище цілеспрямовану, складноорганізовану, динамічну цілісність тісно пов'язаних між собою підсистем (компонентів) та їх елементів, котрі для реалізації своїх функцій і набуття нових якостей та властивостей обов'язково потребують управління, здійснюваного через суб'єкт-суб'єктні і/або суб'єкт-об'єктні відношення на основі інформаційного обміну (зв'язків), впливу та взаємодії (інтерації).

Тому до найважливіших складових професійної діяльності менеджерів освітніх систем належить робота з інформацією на кожному етапі управлінського процесу.

Так, автори добре відомого серед менеджерів у сфері освіти посібника «Управління освітніми системами» наголошують, що саме «інформаційно-аналітична діяльність є головним інструментом управління, оскільки однією з основних характеристик будь-якої системи, що зумовлює в підсумку ефективність її функціонування, є комунікативність, визначення інформаційних потоків (зміст інформації, ступінь її централізації, джерела отримання, виведення на рівень ухвалення рішення), які циркулюють у ній» [4, с. 236].

Отже, управлінська діяльність за своєю внутрішньою природою інформаційна, тобто така, що пов'язана зі сприйняттям, запам'ятовуванням, переробленням (наданням смислу інформаційним повідомленням), використанням сприйнятої і генеруванням нової інформації, її передачею та зберіганням.

Інформаційна природа управління освітнім процесом виявляється в тому, що інформація виступає тут не лише ресурсом, а й об'єктом, засобом і результатом управлінської діяльності. А тому слушність відомої тези про те, що «від рівня організації, оброблення й передачі інформації залежить ефективність управління» [5], набуває щодо освітньої системи ще більшого сенсу, ніж до будь-якого іншого (не освітнього) типу соціальних систем. Аналогічно до того, як освітній процес виступає осердям усієї системи освіти, так само інформація є ядром управління всіма його складовими.

У слушності сказаного можна переконатися, якщо проаналізувати три найпоширеніші визначення управління:

- 1) як виду діяльності;
- 2) як впливу суб'єкта управління на об'єкт, зокрема й на іншого суб'єкта;

3) як взаємодії суб'єктів для розв'язання завдань організації.

Реальне втілення на практиці змісту кожної з цих дефініцій обов'язково передбачає роботу з інформацією.

Так, реалізація основних функцій управлінської діяльності (цілепокладання, прогнозування, планування, мотивування, організація, координація, ухвалення рішень, контроль, регулювання та ін.) взагалі немислима без інформаційного забезпечення. Управлінський вплив, як відомо, являє собою не що інше, як вид інформаційного впливу. Своєю чергою, управління як мистецтво цілеспрямованого впливу неможливе без інформаційних зв'язків.

Визначальна роль інформації в життєдіяльності освітньої організації загалом і в структурі діяльності її менеджерів зокрема пов'язана як із самим феноменом управління, так і специфікою навчально-виховного закладу.

З одного боку, управління (влада) в організаціях – це, на думку теоретика і практика менеджменту Честера Барнарда, обмін інформацією, адже саме останню співробітники організації сприймають як інструмент управління ними (див.: [6]).

В освітніх, як і будь-яких інших соціальних системах, управління запобігає виникненню хаосу, протидіє руйнуванню системи (причиною чого часто якраз і стають брак інформації, відсутність чітко керованих інформаційних зв'язків і т. п.), а також забезпечує її стабільність і розвиток [7, с. 8]. Звідси стає зрозумілим, чому управління визначають як «процес упорядкування (забезпечення порядку) стосовно якої-небудь цілі або якості» [8].

З другого боку, навчальний заклад являє собою особливе соціальне утворення, спеціально створене для пе-

редачі накопиченої людством інформації і генерування нових інформаційних масивів для «формування образу людини» (Ісаак Лернер), «висхідного відтворення» культури, науки, системи освіти та саморозвитку інституту освіти [9].

Специфіка інформаційного управління навчальним закладом випливає із складної архітектури його менеджменту.

По-перше, ВНЗ – це відкрита соціальна система з розгалуженими зовнішніми й внутрішніми, вертикальними й горизонтальними комунікаціями, де циркулюють різноманітні потоки інформації із зовнішнього і внутрішнього середовищ.

По-друге, це людиноцентрована система з домінуванням у ній діалогових суб'єкт-суб'єктних відношень, живого (безпосереднього) спілкування в академічному просторі та поза ним.

По-третє, це навчально-виховна система спланованих, підготовлених, опосередкованих, регульованих і контрольованих дидактичних (педагогічних) комунікацій, що розгортаються в спеціалізованій сфері соціокультурної практики й ґрунтуються на інформації й інформаційному педагогічному впливові.

По-четверте, освітній заклад – це динамічна й саморозвивальна система. Вона вбирає в себе процеси, що відбуваються в суспільстві, культурі, науці, економіці, політиці, ідеології та під їх впливом зазнає трансформацій. Крім того, ця система продукує інновації – джерело як власної динаміки, так і розвитку інших суспільних інститутів.

По-п'яте, конститутивною особливістю управління такою складною соціальною системою, як освітня

організація, виступає те, що вся сукупність управлінських дій фокусується тут на головному об'єктові цілеспрямованого впливу – учасниках навчально-виховного процесу. Саме тому забезпечення якості цього процесу є системотвірним чинником управлінської діяльності лінійних і функціональних менеджерів – в керівника закладу до викладача конкретної навчальної дисципліни.

Чільний теоретик управління Д. Гвішіані у кни «Організація і управління» (що стала настільною не для одного покоління менеджерів) серед взаємопов'язаних елементів будь-якої організації виділив в окрему групу ті процеси, котрі «мають вирішальне значення для виконання цілей організації», а саме: прийняття рішень, комунікації, інформаційні потоки, контроль... [1 с. 185–186].

Ще більшої ваги ці елементи набувають в управлінні навчально-виховним процесом в освітніх організаціях. А вже тут інформація виступає не тільки об'єктом і продуктом діяльності менеджерів, а й джерелом та засобом навчання, виховання й розвитку особистості. Це відбувається в актах взаємодії суб'єктів освіти, спрямованій за словами І. Лернера, на засвоєння «певного відрізка змісту соціального досвіду» чи «соціальної культури» [1 с. 8, 11].

За своїм покликанням, природою, методологічним методичним інструментарієм освітній процес належить до інформаційно-комунікативних систем. Тому забезпечення його якісними інформаційними ресурсами, необхідними для прийняття управлінських рішень і здійснення особистісно-професійного розвитку суб'єктів освіти, має пріоритетне значення. І в цьому ключову роль віді-

грає інформаційне управління як цілісна концепція задоволення різноманітних інформаційних потреб усіх учасників навчально-виховного процесу.

З огляду на те, що управління освітнім процесом являє собою цілеспрямований вплив однієї системи (викладача, педагога) на іншу (учня, студента, вихованця) для зміни її стану за допомогою інформації, кожен компонент освітнього процесу: стимулювально-мотиваційний, цільовий, змістовий, операційний, контроль-регулювальний і рефлексивний [4, с. 18] ґрунтується на інформації й поза нею немислимий.

Аналогічно й усі складові управлінської моделі навчання (за В. Якуніним [13]), як-от: формування цілей, формування інформаційної основи навчання, прогнозування, прийняття рішень, організація виконання, комунікація, контроль і оцінка результатів, корекція мають яскраво виражену інформаційну домінанту.

Така інформаційна суть освітнього процесу й управління ним дає підстави вченим виокремлювати в системі сучасного педагогічного знання міждисциплінарні напрями – інформаційну дидактику й навіть інформаційну педагогіку. При цьому під останньою пропонують розуміти «теорію отримання, перетворення, передачі та засвоєння інформації в навчально-виховному процесі» [14]. І хоча вказані поняття не набули поширення, однак вони з огляду на вищесказане мають право на існування. Слід зазначити, що стосовно управління освітнім процесом термінологічні сполуки “інформаційна дидактика” й “інформаційна педагогіка” певною мірою покриває поняття “інформаційний менеджмент”.

У сфері управління освітньою організацією інформаційний менеджмент розв’язує низку передусім таких завдань, як:

- 1) розроблення, реалізація й забезпечення єдності інформаційної політики освітньої організації;
- 2) управління її внутрішніми та зовнішніми комунікаціями;
- 3) інформаційна підтримка просування послуг на освітньому ринку;
- 4) вироблення інформаційних продуктів і послуг;
- 5) створення публіцитного капіталу (іміджу, репутації тощо) через інформаційну складову комунікацій з владою, зі споживачами освітніх послуг, з громадськістю, інвесторами й благодійниками, випускниками навчального закладу;
- 6) інформаційне обслуговування учасників освітнього процесу, персоналу організації;
- 7) інформаційне забезпечення всіх управлінських процесів, зокрема ухвалення рішень;
- 8) упровадження сучасних інформаційно-комунікативних і комунікаційних освітніх та власне управлінських технологій;
- 9) інформаційно-аналітичне оброблення електронних документів і документів на традиційних (паперових) матеріальних носіях;
- 10) захист інформаційних даних.

Усе це підпорядковано кінцевій меті управління інформацією у навчально-виховному закладі – досягненню якісних змін, котрі свідчили б про особистісне і/або професійне зростання суб'єктів освітнього процесу.

Якість цих змін особистості залежить від цілої системи умов – організаційних, організаційно-педагогічних і власне педагогічних. Названі групи умов відповідають трьом рівням управління педагогічною організацією, виділених у дисертаційній роботі О. Галкіної: інституцій-

ному, управлінському й технічному [15]. Формування тої чи іншої групи умов передбачає передусім планування й виконання низки заходів з управління інформацією. Так, організаційно-педагогічні умови постають у результаті «взаємопов'язаних інформаційних комплексів, котрі ... необхідно (доцільно) створювати суб'єктові-керівнику на управлінському рівні для забезпечення управління педагогами і їхньою професійною діяльністю, а також тими, хто навчається, і їхньою діяльністю з досягнення певних педагогічних цілей, які створюються суб'єктом-керівником на інституційному рівні й забезпечують управління педагогічною організацією в цілому, і педагогічних умов, які створюються суб'єктом-педагогом на технічному рівні й забезпечують управління діяльністю тих, хто навчається, з досягнення певних педагогічних цілей» [6].

Створення сукупності умов на конкретному рівні управління освітнім процесом охоплює відповідні інформаційні потоки й ресурси. Однак кожен рівень вимагає найбільш доцільної для суб'єкта й об'єкта управління інформації.

Від інформаційного забезпечення всіх структурно-функціональних рівнів управління освітньою організацією залежить здійснення найважливішої функції менеджменту в ній: «зробити продуктивними довірені йому людством ресурси» [4, с. 233].

Таким ресурсом виступає, безперечно, і сама інформація. Але інформація, особливо в освіті – це більше ніж ресурс. Насамперед це – засіб (інструмент, знаряддя) передачі досвіду, соціалізації, педагогічного впливу, основа для формування знань. Зрештою, успішне розв'язання тріади завдань освіти (навчання, виховання, розвитку) великою мірою залежить саме від якості інформації, її оброблення, використання і, звичайно, від управління нею.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Калініна А. М.* Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: система, процеси, технології: монографія / А. М. Калініна. – К. : Информатодор, 2008. – 475 с.
2. *Калініна А. М.* Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія / А. М. Калініна. – К. : Айлант, 2005. – 275 с.
3. *Урсул А. Д.* Образование как информационный процесс и перспективы его футуризации [Электронный ресурс] / Урсул Аркадий Дмитриевич, Урсул Татьяна Альбертовна // ВВ: Педагогика и просвещение. – 2013. – № 2. – С. 1–57. – Режим доступа : http://e-notabene.ru/pp/article_8997.html
4. *Шамова Т. И.* Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова; под ред. Т. И. Шамовой. – 3-е изд., стер. – М. : Академия, 2006. – 384 с.
5. *Кнорринг В. И.* Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности «Менеджмент» / В. И. Кнорринг. – 2-е изд., изм. и доп. – М. : НОРМА, 2001. – 528 с.
6. *Барнард Ч.* Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард; пер. с англ. В. Кошкина. – М.; Челябинск : Социум, ИРИСЭН, 2009. – 368 с.
7. *Маслов І. В.* Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія / В. І. Маслов, О. С. Бондар, К. В. Гораш. – Тернопіль : Крок, 2012. – 320 с.
8. *Сагатовский В. Н.* Философские категории [Электронный ресурс]: авторский словарь / В. Н. Сагатовский. – Режим доступа: <http://www.vasagatovskij.narod.ru/raboti.html>
9. *Субетто А. И.* Образовательное общество как форма реализации стратегии развития образования в XXI веке

[Електронний ресурс] / А. И. Субетто. – Режим доступа : <http://www.trinitas.ru/rus/doc/0016/001b/00161315.htm>.

10. Гвишиани Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. – 2-е изд., доп. – М.: Наука, 1972. – 536 с.

11. Лернер И. Я. Процесс обучения и его закономерности / И. Я. Лернер. – М.: Знание, 1980. – 96 с.

12. Шамова Т. И. Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова; под ред. Т. И. Шамо- вой. – 3-е изд., стер. – М.: Академия, 2006. – 384 с.

13. Якунин В. А. Информационная основа обучения // Педагогическая психология : учеб. пособие / В. А. Якунин. – 2-е изд. – СПб.: Изд-во В. А. Михайлова, 2000. – С. 41 – 51.

14. Хуторская Л. Н. Информационная педагогика [Электронный ресурс] / Хуторская Лариса Николаевна // Эйдос: Интернет-журнал. – 2002. – Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2002/0825.htm>

15. Галкина О. В. Роль и место понятия “организационно-педагогические условия” в терминологическом аппарате педагогической науки: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Галкина Ольга Владимировна; Поволж. гос. соц.-гуманитарная академия. – Самара, 2009. – 23 с.

2. 2. КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ

Адекватне розуміння сутності інформаційного підходу до освіти як соціокультурного феномену, що має яскраво виражений інформаційний характер, і до управління освітнім процесом як соціально-педагогічною системою та інформаційно-комунікативною діяльністю його суб'єктів передбачає окреслення кола ключових понять,

які слугували б відправними точками побудови концепції інформаційного менеджменту в цих сферах соціальної практики.

Освітній процес. Виокремлюючи освітній процес як центральну підсистему, направлену на розв'язання навчальних, виховних і розвивальних завдань, розумітимемо під ним спеціально організовану, цілеспрямовану когнітивно-комунікативну діяльність тих, хто навчає і тих, хто навчається, на основі інформаційних зв'язків і взаємодії.

Інформаційний зв'язок. «Поняття інформаційного зв'язку позначає, – за словами філософа Б. Українцев, – інформаційний вплив одних елементів самокерованої системи на інші або одних самокерованих систем на інші» [1, с. 70 – 71]. Стосовно освітнього процесу, йдеться про інформаційний вплив суб'єкта, або системи, управління (викладачів як освітніх менеджерів) на об'єкт, або систему, якою управляють (учнів, студентів), і навпаки. При чому без зворотнього інформаційного зв'язку освітній процес, як інформаційна соціальна, діяльнісна, динамічна, відкрита система, не може існувати. Про наявність освітнього процесу можна говорити лише в разі «взаємодії реальних людей, в реальних умовах навчального закладу, начальних занять і т. п.», – пише В. Симонов [2, с. 32]. Щоправда, сьогодні таке твердження потребує певного доповнення з огляду на можливість навчання у форматі масових відкритих онлайн-курсів. Крім того, треба завжди мати на увазі й інформаційні зв'язки між суб'єктами освітнього процесу, їх вплив (як елементів системи) один на одного.

Незважаючи на те, що освітній процес пронизаний різноманітними інформаційними зв'язками, ключовим тут був і залишається основний вид інформаційного зв'язку – передача відібраної, опрацьованої, дидактично

адаптованої інформації й обмін повідомленнями в ході педагогічної комунікації.

Інформаційний вплив. Як спеціально здійснюваний процес обміну інформацією (знаннями, досвідом, діями, ідеями, думками, емоціями) в ході взаємодії суб'єктів освітнього процесу для зміни їх стану через планомірну, системну, послідовну, неперервну реалізацію навчальних, виховних, розвивальних завдань, інформаційний вплив має глибоко особистісне начало. Будучи пов'язаним з когнітивною, емоційною й мотиваційно-вольовою сферою особистості він є засобом соціалізації, адаптації та інкультуризації (включення індивіда у світ культури, в її ціннісно-смысловий простір). Одним словом, мета інформаційного впливу – формування свідомості, поведінки, діяльності, їх зміна, корекція та регулювання.

По суті, управління інформаційним впливом в освітньому процесі є за своїм характером так званим *рефлексивним управлінням*. Як відомо, теорія рефлексивного управління ґрунтується на передачі адресату (учневі, студенту) спеціально підготовленої інформації (Т. Томас), щоб досягти бажаного для ініціатора дії (викладача) результату впливу. Інакше кажучи, рефлексивне управління – це сукупність способів управління сприйняттям потрібної інформації і забезпеченням правильного розуміння в процесі вибудованої на закономірностях і механізмах індивідуальної та групової психології впливу взаємодії суб'єктів педагогічної комунікації.

Дієвість (ефективність) інформаційного впливу, а отже, і управління ним залежить як від семантичного, смыслового змісту повідомлень, що передаються (важливими тут є доступність, зрозумілість, релевантність, точність, повнота, об'єктивність і структурованість інформації), та їх

форми (усні й писемні тексти, зображення, цифрові дані, графічні таблиці і т. д.), так і від самих суб'єктів освітнього процесу (відправників і отримувачів інформації), а саме від їхніх індивідуальних особливостей, інформаційно-комунікативної, когнітивної компетентностей та інформаційної культури загалом.

Інформаційна компетентність. Серед численних дефініцій цього поняття, запропонованих у науковій літературі, найбільш плідними в контексті освітнього процесу видаються визначення інформаційної компетентності з точки зору когнітивного підходу. Відповідно до нього сутність інформаційної компетентності полягає в здатності «здійснювати безперервний процес об'єктивізації знання, суб'єктивізації інформації, а також проектування суб'єктивованої інформації на особистісні обставини в рамках різних професійних ситуацій з метою адаптації до них» [3, с. 14]. Якщо суб'єктивізація інформації передбачає вміння суб'єкта освітнього процесу трансформувати її в особистісне знання, то об'єктивізація – вміння перетворювати особистісне знання в інформацію.

Інформаційна культура суб'єкта освітнього процесу – інтеграційний компонент його особистості, який охоплює елементи інших форм культури: спілкування, мови, науки, освіти, мистецтва, права, моралі і т. д., а також інформаційно-комунікативні й інші, пов'язані з ним, особистісні якості (когнітивні, мотиваційні, емоційні, вольові). Основу інформаційної культури особистості становить усвідомлення нею інформації як суспільної та інформаційної цінності, необхідної умови життєдіяльності, способу існування культури, транслявання її майбутнім поколінням, а в контексті освітнього процесу – формування знань і вмінь, особистісного й професійного розвитку. Інформа-

ційні потреби, інтереси, мотиви та їх задоволення через пошук, сприймання, оброблення, використання, передавання інформації визначають *інформаційну поведінку особистості* викладача і учня, студента.

З огляду на складність внутрішньої структури інформаційної культури в ній виділяють різні складники. На наш погляд, найбільш доцільним видається виокремлення в структурі інформаційної культури когнітивного, емоційно-ціннісного, дієво-практичного елементів [4].

Так, когнітивний складник містить знання і вміння працювати з інформацією: знаходити, відбирати, структурувати, систематизувати, узагальнювати, перекодовувати, зберігати, передавати, використовувати, перетворювати її в знання і навпаки. По суті, це – рівень *інформаційної грамотності*.

Емоційно-ціннісний складник включає в себе інформаційні потреби й інтереси, мотиви інформаційної діяльності, оцінку сприйнятої інформації, її відповідність настановленням, очікуванням, цінностям особистості.

Нарешті, дієво-практичний складник передбачає оволодіння способами (діями, операціями) здійснення процесів пошуку, аналітико-синтетичного оброблення й передачі інформації, обміну повідомленнями в комунікації, застосування отриманої інформації як в освітній, так і позаосвітній, зокрема професійній сферах.

Останній компонент пов'язаний з *інформаційною активністю суб'єкта* й проявляється через його усвідомлювану і неусвідомлювану інформаційну поведінку як «образ дій, сукупність поведінкових актів, здійснюваних ... для отримання, засвоєння, використання й передачі ... нового знання» [4], і, звичайно, через чітко усвідомлювані цілеспрямовані дії – інформаційну діяльність.

Інформаційна культура – динамічне утворення. А це означає, що від рівня її сформованості залежить результативність освітнього процесу, тобто перетворення сприйнятої і засвоєної інформації в суб'єктні знання, їх розуміння (особистісні смисли) і практичне, зокрема творче, використання, а відповідно й ефективність управління викладанням й учінням як інформаційними підсистемами навчання. Тому інформаційна модель управління освітнім процесом неодмінно повинна включати в себе не лише управління інформаційними результатами, потоками, процесами, системами та технологіями, а й управління формуванням інформаційної культури, від якої безпосередньо залежить якість генерування й транслявання інформації, трансформування її в знання, урешті-решт, рівень розуміння як якісна характеристика результатів освіти [5].

Слід підкреслити, що ефективне розв'язання цих завдань можливе за умови інтеграції управління інформацією, яка циркулює в освітньому процесі, з менеджментом знань, комунікативним і когнітивним менеджментом (див. на цю тему, наприклад, змістовні праці В. Богословського, О. Глибокової [6], Г. Петрової [7]). А це, своєю чергою, вимагає розроблення й застосування до освітнього процесу як багатокомпонентної інформаційної системи комплексного інформаційного підходу. Комплексний означає насамперед поєднання в управлінні освітнім процесом інформаційно-пізнавального (когнітивного) і комунікативного компонентів. Треба зазначити, що якраз ці складники лежать в основі інформаційної діяльності – головного об'єкта управління освітнім процесом.

Інформаційна діяльність. Це поняття найчастіше визначають як вироблення, сприйняття, відбір, запам'ятовування,

перероблення, зберігання, захист, використання й передавання соціальної інформації. Не важко помітити, що інформаційна діяльність – це єдність пізнавальної (когнітивної) і комунікативної діяльності. Щодо управління освітнім процесом варто, на наш погляд, використовувати поняття *інформаційно-комунікативної діяльності*, зважаючи на той факт, що пізнання (вироблення знань) тут невіддільне від передачі, сприймання й розуміння інформації в комунікативному акті.

Комунікативний акт, «як взаємодія двох і більше пізнавальних агентів, являє собою сукупність трьох процесів: 1) об'єктивація знання першого агента в соціокультурну інформацію; 2) передавання цієї інформації через канал зв'язку; 3) суб'єктивація отриманої інформації у знання як особистісне надбання іншого когнітивного агента» [8]. Важливість виділення менеджменту комунікацій як окремого розділу управління інформацією в освітньому процесі диктується, як бачимо тим, що знання виробляються, трансформуються лише завдяки комунікаціям. Інформаційно-комунікаційні технології, що впроваджуються в ході інформатизації освітнього процесу, виступають при цьому лише засобами вдосконалення комунікацій, підвищення їх ефективності через доступність і зручність отримання інформації, полегшення операцій її пошуку й первинного оброблення (переклад, реферування, переведення в іншу знакову форму, тобто перекодування, класифікація та ін.), автоматизації контролю засвоєння тощо.

Окреслену вище систему понять, що лежать в основі інформаційної моделі управління освітнім процесом навчального закладу, треба доповнити інтегративним поняттям *інформаційного освітнього середовища*.

На відміну від попередніх понять, воно глибше висвітлене в спеціальних дослідженнях, однак має хоч і близькі, але не завжди однакові визначення. Тому тут вважаємо за необхідне підкреслити, що поняття «інформаційне освітнє середовище» ми розглядаємо як частину загального інформаційного простору і позначаємо ним сукупність інформаційних ресурсів, потоків, процесів, систем і підсистем, що створюють умови й можливості діяльності суб'єктів освітнього процесу. Йдеться, отже, про спеціально створену для їхнього професійного й особистісного розвитку *локальну* (внутрішню, максимально наближену до суб'єкта) *інфосферу*. Як відкрита самоорганізувальна система вона зазнає постійного впливу *глобальної інфосфери* (зовнішнього інформаційного середовища), що охоплює і освітні, і неосвітні інформаційні потоки.

Інформаційне освітнє середовище формується через створення системи власне *інформаційного* (інформаційні ресурси й технології), *комунікативного* (побудова оптимальної мережі освітніх комунікацій як структурно-організаційних форм передачі дидактичної інформації й обміну нею в процесі педагогічної взаємодії: лекція, індивідуальне заняття, групова консультація, екзамен, самостійне опрацювання текстів і т. ін.), а також *матеріально-технічного* (матеріальні носії інформації, технічні ресурси, програмно-апаратні засоби) *забезпечення*.

Взагалі інформаційне освітнє середовище (побіжно зауважимо, що ми навмисне розділяємо в цьому понятті слова «інформаційне» й «освітнє» – замість усталеного в педагогічній літературі їх поєднання в одне слово – і тим самим вказуємо на інформацію як основу феномену освіти) виступає фундаментальною умовою здійснення освітнього процесу, чинником його інтенсифікації [9] і

На відміну від попередніх понять, воно глибше висвітлене в спеціальних дослідженнях, однак має хоч і близькі, але не завжди однакові визначення. Тому тут вважаємо за необхідне підкреслити, що поняття «інформаційне освітнє середовище» ми розглядаємо як частину загального інформаційного простору і позначаємо ним сукупність інформаційних ресурсів, потоків, процесів, систем і підсистем, що створюють умови й можливості діяльності суб'єктів освітнього процесу. Йдеться, отже, про спеціально створену для їхнього професійного й особистісного розвитку *локальну* (внутрішню, максимально наближену до суб'єкта) *інфосферу*. Як відкрита самоорганізувальна система вона зазнає постійного впливу *глобальної інфосфери* (зовнішнього інформаційного середовища), що охоплює і освітні, і неосвітні інформаційні потоки.

Інформаційне освітнє середовище формується через створення системи власне *інформаційного* (інформаційні ресурси й технології), *комунікативного* (побудова оптимальної мережі освітніх комунікацій як структурно-організаційних форм передачі дидактичної інформації й обміну нею в процесі педагогічної взаємодії: лекція, індивідуальне заняття, групова консультація, екзамен, самостійне опрацювання текстів і т. ін.), а також *матеріально-технічного* (матеріальні носії інформації, технічні ресурси, програмно-апаратні засоби) *забезпечення*.

Взагалі інформаційне освітнє середовище (побіжно зауважимо, що ми навмисне розділяємо в цьому понятті слова «інформаційне» й «освітнє» – замість усталеного в педагогічній літературі їх поєднання в одне слово – і тим самим вказуємо на інформацію як основу феномену освіти) виступає фундаментальною умовою здійснення освітнього процесу, чинником його інтенсифікації [9] і

вдосконалення «з метою розвитку особистості тих, хто навчається, досягнення ними професійної, інформаційної, соціальної компетенцій» [10, с. 39], засобом підвищення якості підготовки фахівців [11].

Така особлива роль інформаційного середовища у навчально-виховному процесі робить управління ним центральною ланкою освітнього менеджменту. Це пов'язано, з одного боку, зі специфікою самого освітнього процесу як інформаційного середовища формування і розвитку особистості учня, студента, а з іншого – особливою місцею інформаційного менеджменту, на яку звернув увагу Юрій Шрейдер. Нагадаємо, що цей учений розглядав управління інформацією як широку проблему управління середовищем проживання (див.: [12]), а в проекції на освіту – середовищем навчання, виховання, розвитку.

Здійснений за допомогою інструментарію інформаційного менеджменту аналіз ключових понять інформаційного підходу до освітнього процесу як спеціально організованої, цілеспрямованої інформаційно-комунікативної системи дозволяє виокремити базові блоки (підсистеми) управління нею:

1) *управління виробництвом інформації* (створення інформаційного продукту в текстовій чи іншій знаковій системі) для задоволення різноманітних інформаційних потреб й інтересів адресатів з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей;

2) *управління дидактичними комунікаціями* як простором інформаційного обміну, впливу та взаємодії комунікаторів і комунікантів (усіх учасників освітнього процесу навчального закладу);

3) *управління сприйманням, запам'ятовуванням* (за-своєнням), інтерпретацією та розумінням як *когнітивними*

операціями надання відомостям, отримуваним в комунікативно-му акті, смислового змісту;

4) управління перетворенням осмисленої таким чином інформації в особистісне знання (суб'єктивізація інформації) і, навпаки, особистісного знання в інформацію (об'єктивізація знання);

5) управління формуванням інформаційної культури суб'єктів освітнього процесу, від рівня оволодіння якої залежить результативність інформаційного управління всіма попередніми підсистемами.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Украинцев Б. С.* Самоуправляемые системы и причинность / Б. С. Украинцев. – М. : Мысль, 1972. – 254 с.
2. *Симонов В. П.* Педагогический менеджмент: Ноу-хау в образовании : учеб. пособие. – М. : Высшее образование, 2007. – 357 с.
3. *Астахова Л. В.* Понятие информационной компетенции специалиста: когнитивный поход / Л. В. Астахова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». – 2013. – Т 5, № 4. – С. 10–16.
4. *Елистратова Н. Н.* Информационная культура как критерий информатизации высшего образования в современных условиях реформирования [Электронный ресурс] / Елистратова Н. Н. // Современные научные исследования и инновации. 2007. – №7. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2012/07/15770>.
5. *Урсул А. Д.* Образование как информационный процесс и перспективы его футуризации [Электронный ресурс] / Урсул Аркадий Дмитриевич, Урсул Татьяна Альбертовна // NB: Педагогика и просвещение. – 2013. – № 2. – С. 1–57. – Режим доступа : http://e-notabene.ru/pp/article_8997.html

6. *Богословский В. И.* Управление знаниями в образовательном процессе современного университета: науч.-метод. материалы [для рук. и науч.-пед. работников вузов] / В. И. Богословский, Е. Н. Глубокова. – СПб. : Кн. Дом, 2008. – 286 с.

7. *Петрова Г. И.* Когнитивный менеджмент в образовании: специфика, возможность, релевантность социокультурному состоянию [Электронный ресурс] / Г. И. Петрова. – Режим доступа : <http://vsru2014.ipu.ru/proceedings/prcdngs/9464.pdf>

8. *Караваев Н. А.* Знание и информация как необходимые компоненты познавательного процесса: взаимоотношения и взаимопереходы [Электронный ресурс] : дис. ... канд. филос. наук: 09.00.01 / Караваев Никита Леонидович. – Киров, 2009. – 196 с. – Режим доступа : <http://www.dissercat.com/content/znanie-i-informatsiya-kak-neobkhodimye-komponenty>

9. *Сиренко С. Н.* Информационная среда университета как фактор интенсификации образовательного процесса [Электронный ресурс] / С. Н. Сиренко, А. Г. Лукошко. – Режим доступа : http://elsb.bsu.by/bitstream/123456789/225773/1/sirenko_lukoshko.pdf

10. *Захарова И. Г.* Формирование информационной образовательной среды высшего учебного заведения: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Захарова Ирина Гелиевна; ГОУ ВПО «Тюмен. гос. ун-т». – Тюмень, 2003. – 46 с.

11. *Сманцер А.* Информационно-образовательная среда ун-та как средство повышения качества подготовки специалистов / Анатолий Сманцер // Образование в создании современной действительности. Возможности и ограничения / под. ред. Эвы Ягелло, Малгожаты Висьневской. – Седльце: Седлецкое Науч. Общество, 2013. – С. 240 – 245.

12. *Шрейдер Ю. А.* Гуманитаризация знания и управление информационной средой / Ю. А. Шрейдер // Вестник АН СССР. – 1978. – №4. – С. 85 – 95.

6. Богословский В. И. Управление знаниями в образовательном процессе современного университета: науч.-метод. материалы [для рук. и науч.-пед. работников вузов] / В. И. Богословский, Е. Н. Глубокова. – СПб. : Кн. Дом, 2008. – 286 с.

7. Петрова Г. И. Когнитивный менеджмент в образовании: специфика, возможность, релевантность социокультурному состоянию [Электронный ресурс] / Г. И. Петрова. – Режим доступа : <http://vsru2014.ipu.ru/proceedings/prcdngs/9464.pdf>

8. Караваяев Н. А. Знание и информация как необходимые компоненты познавательного процесса: взаимоотношения и взаимопереходы [Электронный ресурс] : дис. ... канд. филос. наук 09.00.01 / Караваяев Никита Леонидович. – Киров, 2009. – 196 с. – Режим доступа : <http://www.dissercat.com/content/znanie-i-informatsiya-kak-neobkhodimye-komponenty>

9. Сиренко С. Н. Информационная среда университета как фактор интенсификации образовательного процесса [Электронный ресурс] / С. Н. Сиренко, А. Г. Лукошко. – Режим доступа : http://elsb.bsu.by/bitstream/123456789/225773/1/sirenko_lukoshko.pdf

10. Захарова И. Г. Формирование информационной образовательной среды высшего учебного заведения: автореф. дис. ... д-ра пед. наук 13.00.01 / Захарова Ирина Гелиевна; ГОУ ВПО «Тюмен. гос. ун-т». – Тюмень, 2003. – 46 с.

11. Сманцер А. Информационно-образовательная среда университета как средство повышения качества подготовки специалистов / Анатолий Сманцер // Образование в создании современной действительности. Возможности и ограничения / под. ред. Эвы Ягелло, Малгожаты Висьневской. – Седльце: Седлецкое Науч. Общество, 2013. – С. 240 – 245.

12. Шрейдер Ю. А. Гуманитаризация знания и управление информационной средой / Ю. А. Шрейдер // Вестник АН СССР. – 1978. – №4. – С. 85 – 95.

2.3. ЗАГАЛЬНІ ТА СПЕЦИФІЧНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ В ОСВІТНІХ СИСТЕМАХ

Аналіз управління інформацією в освітніх системах виявляє найпоширеніші в них проблеми, а саме:

- дефіцит або, навпаки, надлишок інформації, її невиправдане дублювання;
- втрата чи спотворення інформації в ході передачі й обміну;
- необґрунтовані розгалуженість і ускладненість комунікативних каналів;
- автоматизація оброблення тих інформаційних повідомлень, які потребують “людського фактору” для смислового сприймання й розуміння;
- чималі витрати ресурсів (часу, фінансів, фізичних та інтелектуальних зусиль) для “ручного” (традиційного, паперового) опрацювання інформаційних потоків;
- нескоординованість різних центрів управління інформаційними ресурсами або ж надмірна централізованість і забюрократизованість процесу інформаційного управління;
- відсутність спеціалізованих інформаційних, інформаційно-аналітичних служб і висококваліфікованих фахівців з інформаційного менеджменту.

В окрему групу, на нашу думку, треба виділити тріаду базових проблем управління інформацією у навчальних закладах.

По-перше, *інформаційне перевантаження*. Ця проблема – наслідок насамперед неефективного управління інформаційними ресурсами, потоками, а також нерозуміння природи, властивостей інформації як управлінського феномену. Причинами інформаційного перевантаження,

наприклад, суб'єктів освітнього процесу вищої школи виступають:

а) непомірно великі, незбалансовані між собою обсяги різноманітної навчальної інформації як результат численної кількості академічних курсів, їх подрібненості й розпорошеності, ігнорування міждисциплінарних зв'язків;

б) домінування впродовж усіх років навчання у ВНЗ обов'язкових курсів, а відповідно – незначна частка дисциплін вільного вибору студентів, засвоєння інформації яких стимулюється сильною особистісною мотивацією;

в) неадаптованість для студентського загалу масивів наукової інформації, важка для сприймання форма фіксації і передачі повідомлень, консервативність методик подачі інформації в аудиторії;

г) недостатня підготовленість студентів, особливо першого року навчання, до роботи з інформацією, слабка сформованість у них когнітивно-перцептивних якостей опрацювання інформації, що сприймається, тобто вміння її розпізнавати (ідентифікувати), відбирати, фільтрувати, перетворювати (згортати, розширювати, адаптувати, перебудувувати), редагувати, “упаковувати” в компактну, зручну й доступну для засвоєння форму.

По-друге, це *створення якісних комунікацій*. Ця проблема, за словами Р. Акоффа і Ф. Емері, авторів англомовної книги про цілеспрямовані системи [1], має організаційно-технічний, семантичний і психологічний складники.

Завдання *технічного складника* – забезпечення точності передачі інформації через канали зв'язку й за допомогою технічних засобів.

Суть *семантичного складника* управління інформацією зводиться до питань точності кодування інформації відправником та її декодування отримувачем. Як бачимо, цей

аспект пов'язаний з управлінням процесами сприймання, інтерпретації та розуміння смислів повідомлень, а тому в управлінні навчальною діяльністю студентів йому належить головна роль.

Нарешті, третій – психологічний – складник залежить від реалізації завдань двох попередніх і має справу з ефективністю комунікації, тобто результатом впливу – відгуком, реакцією, що ведуть до зміни поведінки, установок, цінностей. Тут основне завдання полягає в тому, щоб викликати адекватну (потрібну суб'єкту управління) реакцію об'єкта управління (іншого суб'єкта або суб'єктів) на сприйняту інформацію, уникаючи непередбачуваних, небажаних реакцій.

По-третє, це ключова для управління освітніми системами проблема – *перетворення інформації в знання*. Вказана проблема стосується як педагогічного, дидактичного менеджменту, так і управління освітньою організацією в цілому.

Нагадаємо, що до появи в середині 90-х років ХХ століття поняття “менеджмент знань”, або “знаннєвий менеджмент”, для позначення напряму в управлінні інформацією і навіть самостійної дисципліни, інформаційний менеджмент окремі науковці, приміром, Р. Гіляревський, визначали як управління інформацією і знаннями. Слід зазначити, що таке тлумачення має під собою вагоме підґрунтя: як відомо, інформація в управлінні важлива не сама по собі; значимість інформації залежить від її потенціалу генерувати знання, які буде покладено в основу стратегічного планування, ухвалення управлінських рішень, розв'язання оперативних (ситуаційних) завдань тощо.

Урешті-решт успіх освітньої організації як нематеріального виробництва забезпечує не інформація, а знання. Тож, коли йдеться про інтелектуальний ресурс (у випадку

з вищим навчальним закладом – інтелектуальний капітал) організації, мають на увазі саме знання. Утім останні не можливі без інформаційних ресурсів: знання породжуються суб'єктом управління в комунікації завдяки перетворенню *даних* (як об'єктивних фактів про події і явища) і *відомостей* – того, що й прийнято називати терміном “інформація” в загальнонауковому сенсі. Більше того, знання трансформуються в інформацію, коли їх необхідно передати. Тому саме інформаційні ресурси є базою для вироблення індивідом нових знань відповідно до вже наявних у нього знань, досвіду, інтелектуальних можливостей.

З цієї причини ми не можемо цілком погодитися з авторитетним фахівцем у галузі управління знаннями А. Каптеревим щодо його думки про те, що «саме знання, а не інформація, повинні ... стати предметом особливої уваги у вивченні інформаційного простору взагалі й комунікаційних процесів зокрема» [2].

Дуже влучно основну різницю між знаннями та інформацією сформулював ще в 50-ті роки минулого віку Л. Бріллоен. У своїй ґрунтовній праці “Наука і теорія інформації” він підкреслював: «інформація – це сирий матеріал і складається з простого зібрання даних, натомість знання передбачає певні роздуми або міркування, які організують дані шляхом їх порівняння і класифікації» [3, с. 13].

У цілому найголовніші відмінності інформації і знання, можна коротко визначити так: інформація – первинна, матеріальна, об'єктивована й зберігається в текстовій чи в іншій формі знаків і сигналів, пасивна; знання – вторинні, нематеріальні, зберігаються в пам'яті людей, активні (оскільки являють собою продукт складного когнітивного

процесу (свідомості, мислення, пам'яті, уваги, уяви, інтелекту), актів сприймання й розуміння інформації в певних контекстах, конкретних комунікативних ситуаціях), динамічні (під впливом нової інформації, досвіду, контексту вони постійно змінюються).

Така суб'єктна природа знань викликає дискусії щодо можливості управління ними. Відомою є позиція, яку відстоює Ларрі Прусака, наголошуючи, що управляти можна тільки середовищем, де виробляються й використовуються знання, але не ними самими. Водночас більш поширене твердження про необхідність управління знаннями як на організаційному, так і індивідуальному рівнях (В. Богословський, Д. Дугарова, І. Заїка, А. Каптерев, Т. Колопулус, М. Мартинов та ін.).

Поділяючи позицію цих учених, укажемо на принциповий момент в цьому контексті: управління знаннями як ресурсом (капіталом) освітньої організації немислиме без управління інформацією. По суті, перше становить собою органічну складову другого. І в цій нероздільній єдності вони і мають розглядатися. Адаже постійне оновлення знань, що виступає головною умовою конкурентоздатності освітніх організацій, стає можливим завдяки якісно організованій циркуляції інформаційних ресурсів усередині і поза межами навчального закладу як системи та їх ефективного використання в управлінській діяльності.

Звідси винятково важливої ваги в освітніх системах набуває питання розроблення дієвої методологічної основи управління інформаційними ресурсами, ефективного перетворення їх у знання як інтелектуальний капітал навчального закладу, який надає останньому конкурентних переваг на ринку освітніх послуг. Потенціалом такої методології й володіє інформаційний менеджмент.

ЛІТЕРАТУРА

1. Акофф Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери; пер. с англ. Г. Б. Рубальского ; под ред. И. А. Ушакова. – М. : Сов. радио, 1974.– 272 с.
2. Бриллюэн Л. Наука и теория информации / Л. Бриллюэн; пер с англ. А. А. Харкевича. – М. : Гос. изд-во физ.-мат. л-ры, 1960. – 391 с.
3. Каптерев А. И. Структурирование корпоративных знаний [Электронный ресурс] / Каптерев А. И. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/c1c/c1c5b461fa1994235711d8fcdcecd42c.pdf>

2.4. ЗАДОВОЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТРЕБ СУБ'ЄКТІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ – ГОЛОВНЕ ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ У НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

Як видно зі сказаного в попередніх підрозділах, організуючим началом цілеспрямованої діяльності суб'єктів навчально-виховного процесу виступає соціальна інформація. Оскільки в основі цієї діяльності лежить фундаментальний ланцюг “інформація – прийняття рішення – дія” (схема І. Когана [1]), тобто прийняття рішення тут неможливе без отримання і перероблення інформації, то головне завдання управління навчально-виховним процесом полягає у створенні інформаційного середовища, максимально придатного для перебігу інформаційної діяльності тих, хто здобуває освіту, і хто надає освітні послуги. У навчальному закладі це надзвичайно важливе завдання якраз і покликаний розв'язувати інформаційний менеджмент.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Акофф Р. О целеустремленных системах* / Р. Акофф, Ф. Эмери; пер. с англ. Г. Б. Рубальского ; под ред. И. А. Ушакова. – М. : Сов. радио, 1974.– 272 с.
2. *Бриллюэн Л. Наука и теория информации* / Л. Бриллюэн; пер с англ. А. А. Харкевича. – М. : Гос. изд-во физ.-мат. л-ры, 1960. – 391 с.
3. *Каптерев А. И. Структурирование корпоративных знаний [Электронный ресурс]* / Каптерев А. И. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/c1c/c1c5b461fa1994235711d8fcdcecd42c.pdf>

2.4. ЗАДОВОЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТРЕБ СУБ'ЄКТІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ – ГОЛОВНЕ ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ У НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

Як видно зі сказаного в попередніх підрозділах, організуючим началом цілеспрямованої діяльності суб'єктів навчально-виховного процесу виступає соціальна інформація. Оскільки в основі цієї діяльності лежить фундаментальний ланцюг “інформація – прийняття рішення – дія” (схема І. Когана [1]), тобто прийняття рішення тут неможливе без отримання і перероблення інформації, то головне завдання управління навчально-виховним процесом полягає у створенні інформаційного середовища, максимально придатного для перебігу інформаційної діяльності тих, хто здобуває освіту, і хто надає освітні послуги. У навчальному закладі це надзвичайно важливе завдання якраз і покликаний розв'язувати інформаційний менеджмент.

Його кінцевим результатом повинна стати побудова ефективної інформаційно-комунікативної системи. Ефективною ця система буде настільки, наскільки вона задовольнятиме інформаційні потреби суб'єктів освітнього процесу через активне включення їх в інформаційну діяльність, а отже, сприятиме їхньому розвитку й саморозвитку в ході інформаційної взаємодії.

Таке призначення інформаційного менеджменту як невід'ємної складової системи сучасного управління освітнім процесом впливає із самої природи та місця інформаційної діяльності в цьому процесі. Сутність інформаційної діяльності полягає, кажучи словами В. Уханова, «в об'єктивно обумовленій для суб'єкта необхідності випереджувати, супроводжувати і завершувати будь-яку його діяльність виробленням, передачею і споживанням інформації, використовуюваної з метою оптимізації та підвищення ефективності функціонування і розвитку соціальної системи» [2]. Йдеться, таким чином, про «інтегративну потребу», а саме про потребу в інформації, задоволення якої служить умовою для реалізації інших потреб різних видів соціальної діяльності (пізнавальної, комунікативної, естетичної тощо).

За своїм внутрішнім змістом потреби суб'єктів освітнього процесу в інформації є соціально-інформаційними. Вони задовольняються через отримання соціальної (семантичної) інформації. На відміну від природної інформації (властивості матеріальних об'єктів живої і неживої природи), соціальна інформація створюється в процесі когнітивного оброблення відомостей, які надходять зовні, і внутрішньої інформації людської пам'яті (знань, досвіду). Тому це – суб'єктна (семантична, смислова) інформація, породжена в комунікативних актах

суб'єктом освітнього процесу завдяки операціям сприймання, інтерпретації, осмислення, розуміння.

Будучи пов'язаною із вираженням соціальних (духовних) смислів (знань, умінь, емоцій, вольових стимулів) за допомогою комунікабельних соціальних знаків (докладніше див.: [3, с. 246 – 277]), соціальна інформація задовольняє цілу систему потреб суб'єкта – комунікативних, пізнавальних, мнемічних, регуляційних, естетичних. Їх узагальненням, на думку А. Соколова (яку ми цілком поділяємо), і є поняття “інформаційна потреба” [4, с. 17].

Як форма зв'язку, взаємодії людини із зовнішнім світом, залежності від нього й водночас бажання активно вилити на нього, перетворювати його в різних видах діяльності, інформаційні потреби в системі людських цінностей посідають одне з визначальних місць. Це дає підстави вченим зараховувати їх до числа базових мотивацій [5, с. 211]. Невипадково й автор «Словника-довідника з педагогіки» за ред. П. Підаксистого в окрему групу поряд з біологічними й соціальними потребами ставить потребу інформаційну. Нею окреслюється вид соціальної потреби, «втілюваної в запиті тезаурус інтересів споживача інформації» [6, с. 293].

Визначення сутності інформаційних потреб здійснюють по-різному. Їх пов'язують із:

- 1) властивістю людини чи системи (наприклад, системи управління), що відображає необхідність у регулярному отриманні й використанні інформації для ефективного функціонування (Т. Муранівський);
- 2) станом суб'єкта, що відображає дефіцит інформації, необхідної для діяльності (Т. Федорова);
- 3) актом усвідомлення браку знань (Д. Блюменау);

4) прагненням споживача інформації компенсувати відсутність тих чи тих відомостей (А. Висоцький, Н. Алексеєнкова);

5) здатністю реагувати на розузгодженість (дисбаланс між наявним і нормальним станом) в інформаційній сфері суб'єкта (А. Соколов).

Узагальнюючи різні трактування поняття “інформаційна потреба”, можна стверджувати, що, з одного боку, воно являє собою стан (напруження, відчуття), викликаний необхідністю в конкретній інформації, а з іншого боку, намір, прагнення, спрямованість суб'єкта діяти для отримання цієї інформації.

Не до кінця з'ясованим лишається і питання про належність інформаційних потреб до тої чи іншої групи. А це дуже часто породжує ототожнення інформаційних потреб із комунікативними (потребами в спілкуванні, соціальних контактах) і пізнавальними (у широкому сенсі – потребами у зовнішніх враженнях (за твердженням Ю. Гіппенрейтер), пізнанні світу, а у вузькому – потребами в знаннях, уміннях, досвіді).

Так, у досить авторитетному виданні зазначається: «найперша і найважливіша сутнісна особливість інформаційних потреб полягає в тому, що вони становлять собою потреби в знанні, котре індивід здобуває звертаючись до суттєвої інформації» [7, с. 5].

Причина такого ототожнення – у взаємопов'язаності всіх цих різновидів потреб людини, які «виявляються необхідними для становлення її як людської істоти...» і які виступають необхідними умовами «формування людини на всіх етапах її розвитку» [8, с. 11].

Очевидно, інформаційні потреби варто все-таки відносити до базових когнітивних потреб, корті Абрахам

Маслоу пов'язав із бажанням знати (набувати знання) і розуміти. Задоволення цих потреб, в основі яких лежить допитливість, тяжіння до пізнання нового, невідомого, прагнення досягнути, пояснити, систематизувати щось і т. п., є, на думку А. Маслоу, обов'язковою попередньою умовою «найбільш повного розкриття потенційних можливостей людини ...» [9, с. 71]. Надзвичайно вагомим місцем належить цим потребам у створення системи цінностей. Натомість, за словами А. Маслоу, «у тих країнах, де було відрізано доступ до новин, інформації, фактів ... деякі люди реагували на це цинічним ставленням до всього, утратою віри у всі цінності, підозрілістю навіть щодо очевидного, руйнування звичних міжособистісних зв'язків, утратою надії, були морально зломлені і т. д. Реакція інших була більш пасивна і характеризувалася отупінням, покірністю, утратою здатності мислити, прилаштуванням і втратою ініціативності» [9, с. 71].

Ці спостереження відомого вченого промовисто демонструють системотвірну роль задоволення інформаційних потреб в соціокультурній і духовній сферах життєдіяльності людей. А для науки і мистецтва управління освітніми системами це – чудовий урок щодо важливості в них категорії інформаційних потреб і організації спеціальної інфраструктури для їх задоволення.

Інформаційні потреби зумовляються внутрішніми (скажімо, допитливістю) і зовнішніми (наприклад, необхідністю розв'язати навчальні завдання) чинниками. Тому ступінь задоволення інформаційних потреб залежатиме від урахування при наданні суб'єктам освітнього процесу інформації, яка відповідає б внутрішнім спонукам і зовнішнім умовам, особистісним і професійним запитам, інтересам.

Звідси показниками задоволення інформаційних потреб слугують, за Р. Гіляревським і В. Мінкіною, *релевантність* (об'єктивна змістова відповідність інформації запиту) і *пертинентність* (суб'єктивна оцінка відповідності змісту інформації інтересам споживача). І хоча перший показник є обов'язковим, а другий – бажаним, проте для досягнення ефективного управлінського впливу слід зважати на обидва критерії. Особливо це стосується управління освітнім процесом, де управлінський вплив цілковито розрахований на отримувачів інформації (менеджерів усіх структурних рівнів і здобувачів освіти: на їх мотивацію, на прийняття ними необхідних рішень (дій, кроків), на управління їхнього поведінкою і, зрештою, на зміну стану для розв'язання цілей, підпорядкованих надметі – розвитку (саморозвитку).

Інформаційні потреби виконують роль пускового механізму породження, пошуку й відбору інформації для задоволення суб'єктивної і об'єктивної необхідності в ній. Залежність інформаційних потреб від соціокультурних та індивідуально-психологічних особливостей суб'єкта, з одного боку, і від цілей, завдань, ситуацій, з якими він стикається в освітньому процесі, з іншого, спрямовують його інформаційно-комунікативну діяльність на пошук і/або генерування не просто будь-якої інформації, а інформації якісної (цінної, корисної для нього).

Ця прагматична властивість має поряд із семантичним аспектом – змістом (значенням, смислом) інформації вирішальний вплив на управління. Цей вплив реалізується лише в системі “відправник інформації – повідомлення (яке зменшує невизначеність і яке вико-

нує управлінські функції) – отримувач інформації, що є одночасно її перетворювачем”.

Загалом на ступінь задоволення інформаційних потреб суб'єктів освітнього процесу впливають:

- по-перше, структурованість інформації (тобто розподіленість інформації за блоками, рівнями, функціями, вимогами і т. д.);
- по-друге, її кількість (обсяг відомостей, який необхідний для виконання завдань, прийняття рішень);
- по-третє, якість інформації.

Жодною мірою не применшуючи значення структурованості і кількості інформації, все ж можемо стверджувати, що лише якісна інформація спроможна задовольнити інформаційні потреби суб'єкта освіти, а, отже, стати для нього основою розвитку і саморозвитку.

Це відбувається тоді, коли освітній процес виступає середовищем формування, розвитку інформаційних потреб і задоволення їх через особистісно орієнтований підхід. Адаже інформаційна потреба задовольняється при вчасному отриманні релевантної інформації, зміст якої відповідає актуальному інформаційному запиту й узгоджується з цілями діяльності.

На сприйняття інформації як якісної впливають багато суб'єктивних чинників:

- підготовленість до комунікації;
- очікування потрібної інформації;
- обсяг тезауруса (структурованих в пам'яті даних, завдяки яким розпізнаються, декодуються, зіставляються, відбираються сигнали);
- інтерпретаційні можливості індивіда, що забезпечують адекватне сприймання змісту повідомлення;

- рівень розуміння як когнітивна здатність надавати повідомленням смислу;
- творчий потенціал, котрий дає змогу перетворювати і використовувати в нетипових (нестандартних) ситуаціях засвоєну і трансформовану інформацію.

Та найголовнішим, на нашу думку, тут є інформаційні потреби й інтереси одержувача інформації.

З цього випливає чільне завдання інформаційного менеджменту в освітній організації – системне вивчення інформаційних потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів інформації: суб'єктів освітнього процесу, структурних підрозділів навчального закладу, інформаційно-аналітичних служб, органів самоврядування, громадськості, засобів масової інформації, роботодавців тощо. Безперечно, епіцентром вивчення інформаційних потреб в освітній організації повинні бути ті, хто навчається, і ті, хто навчає. Більше того, це вивчення варто поєднувати з вхідною, рубіжною і вихідною діагностикою рівня сформованості інформаційних потреб здобувачів освіти, виявлення ступеня їх готовності до інформаційно-комунікативної діяльності.

Для побудови ефективного освітнього процесу важливо знати інформаційні очікування суб'єктів від навчання. Ці знання істотні для формування особистісно орієнтованої (індивідуальної) траєкторії здобуття освіти, корегування освітніх програм професійної підготовки, усунення інформаційних бар'єрів та інформаційного дефіциту.

Оскільки задоволення інформаційних потреб споживачів послуг у сфері освіти неможливе без якісного інформаційного продукту, то ще одна наріжна функція управління інформацією в освітній організації бачиться у створенні внутрішньої системи оцінки якості інформа-

ційних ресурсів як ключового компонента навчально-виховного процесу. У першу чергу під кваліфіковане оцінювання повинні підпадати дидактичні матеріали (курси лекцій, підручники, навчальні, навчально-методичні посібники, презентації, тестові завдання для контролю і т. ін.).

Разом з тим немаловажно забезпечити на базі спеціально розроблених рекомендацій і методик діагностику й моніторинг усіх масивів інформації (від освітніх стандартів до поточної статистики), спрямованих на управління освітнім процесом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Коган И. М. Прикладная теория информации / И. М. Коган. – М. : Радио и связь, 1981. – 216 с.
2. Уханов В. А. Информационная деятельность человека: социально-философский анализ [Электронный ресурс]: дис. ... д-ра филос. наук: 09.00.11 / Уханов Владимир Андреевич. – Екатеринбург, 1997. – 291 с. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/informatsionnaya-deyatelnost-cheloveka-sots-filos-analiz>
3. Соколов А. В. Философия информации: профессионально-мировоззренческое пособие / А. В. Соколов. – СПб. : СПбГУКИ, 2010. – 368 с.
4. Соколов А. В. Что есть информационная потребность? / А. В. Соколов // Труды Санкт-Петербург. гос. ун-та культуры и искусств. – 2013. – Т. 197. – С. 7 – 18.
5. Кроть В. М. Информационные потребности / В. М. Кроть // Большой психологический словарь / под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. – 3-е изд., доп. и перераб. – СПб. : ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006. – С. 211 – 212.

6. Словарь-справочник по педагогике / авт.-сост. В. А. Мижериков; под общ. ред. П. И. Пидкасистого. – М. : ТЦ Сфера, 2004. – 448 с.
7. Справочник информационного работника / науч. ред. Р. С. Гиляревский, В. А. Минкина. – СПб. : Профессия, 2005. – 548 с.
8. Гиппенрейтер Ю. Б. Введение в общую психологию: курс лекций / Ю. Б. Гиппенрейтер. – М. : ЧеРо, при участии изд-ва “Юрайт”, 2002. – 336 с.
9. *Маслоу А.* Мотивация и личность: пер. с англ. / Абрахам Маслоу. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 352 с.

РОЗДІЛ 3

ІНФОРМАЦІЙНИЙ КОМПОНЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

3.1. РОБОТА МЕНЕДЖЕРІВ З ІНФОРМАЦІЄЮ ЯК БАЗОВИМ РЕСУРСОМ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Робота з інформацією – одна з найважливіших складових професійної діяльності менеджерів (керівників, управителів, адміністраторів) різних рівнів. Інформаційна діяльність керівника вбудована в інші види управлінської діяльності, пронизує собою всі зв'язки в освітній організації. Менеджер має справу з інформацією на кожному етапі управління, оскільки весь процес управління тісно переплітається з інформаційними процесами. Усі ділові зв'язки між організаціями, ділові стосунки між людьми – як у середині, так і за межами організації – вибудовуються на основі інформації. Більше того, всі складові успіху освітньої організації в конкурентному середовищі (виживання, ефективність, результативність) великою мірою залежать від *інформаційного обміну* – взаємопов'язаної сукупності джерел, засобів передачі й перетворення, а також споживачів інформації.

Тож маємо всі підстави визнати, що «кліб людей організації – інформація і комунікації», а монітор, нервовий центр (за образним висловом В. Джека Дункана) інформаційних потоків в організації – менеджер [1, с. 87].

Таким чином, в організації інформація виступає одним із базових ресурсів (фран. *ressource* – засіб, джерело), який разом з такими ресурсами, як персонал – особовий склад; матеріально-технічна база (споруди, приміщення, обладнання); фінанси; нормативно-правове забезпечення; технології, уможливує її функціонування й досягнення нею успіху.

Інформацію треба розглядати поряд із іншими засобами управління, а саме:

- *владю* (можливістю впливу на поведінку і дію людей за допомогою закону, винагороди, примусу, харизми, досвіду, професіоналізму, компетентності);
- *діловим спілкуванням* (цілеспрямованою взаємодією людей з метою обміну інформацією, значимою для досягнення певного результату – розв'язання конкретних завдань організації);
- *організаційною структурою* (розподіл завдань, відповідальності і повноважень усередині організації та координацією взаємодії її працівників для вироблення, ухвалення й реалізації управлінських рішень).

На основі опрацювання масивів інформації розробляються й ухвалюються *управлінські рішення* – вибір найбільш доцільної мети й оптимальної дії із низки альтернатив. Без аналізу необхідної інформації самого вольового акту й інтуїції керівника вкрай недостатньо для ухвалення управлінських рішень. Власне сам менеджмент (англ. *management* – управління, завідування, від *manage* – керувати, управляти, за-

відувати) як сукупність методів, прийомів і форм управління можна було б визначити і як процес вироблення й ухвалення раціональних управлінських рішень за допомогою інформаційних ресурсів. Сукупність усіх інформаційних ресурсів організації є предметом спеціального розгляду в інформаційному менеджменті.

За твердженням відомого американського менеджера Якокка Лі, для ухвалення управлінського рішення необхідно володіти 95 відсотками інформації з того чи того питання. А відсутність решти, п'яти відсотків, інформації може породжувати ризик від ухвалення рішення.

Тож цілком зрозуміло, що якість, ефективність, а головне правильність управлінського рішення безпосередньо залежить від якості інформації.

Постійна потреба у якісній зовнішній і внутрішній інформації продиктована не тільки необхідністю вироблення, обґрунтування й ухвалення управлінських рішень. Без неї просто неможливі ні розвиток організації, ні створення умов продуктивної праці, ні координування зусиль і потенціалу співробітників, ні оптимальне використання всіх ресурсів.

Отже, *інформаційні ресурси* являють собою масив джерел інформації, необхідних для життєдіяльності організації, розв'язання нею конкретних завдань і реалізації своєї мети.

Інформаційні ресурси як сукупність різноманітних відомостей отримують і накопичують у результаті будь-якої діяльності. Однак лише власне самої інформації для організації недостатньо. Справді, як стверджують знавці практичних аспектів управління, «тільки коли інформація відповідним чином перетворюється й обробляється»

ся, тобто коли виникають комунікативні зв'язки, забезпечуються існування й ефективна діяльність організації» [2, с.106]. Таким чином, процес відтворення інформаційних ресурсів неодмінно охоплює процеси їх виробництва, поширення і використання.

У системі управління всі її компоненти (підсистеми) й елементи впливають один на одного. Видатний мислитель Микола Амосов пов'язував взаємовплив і взаємодію однієї системи на іншу із передачею інформації. При цьому саму інформацію М. Амосов визначав як певний «зміст взаємодії» [3, с. 393].

З огляду на це управління інформаційними ресурсами виступає основним напрямом менеджменту поряд із управлінням персоналом, управлінням маркетингом, управлінням фінансами та ін.

Особливість управління інформаційними ресурсами полягає в тому, що воно взаємопов'язане з усіма іншими напрямками управління і забезпечує керівника інформаційною базою для ухвалення рішення щодо кожного із них. Усі зазначені напрями системи управління освітнього організації обов'язково містять у собі інформаційну складову. Це зумовлює виникнення навіть окремих сфер діяльності, як-от *управління аккаунтингам* (англ. account – рахунок) – процесом збирання, оброблення й аналізу фінансової інформації, наприклад, з метою порівняння фінансової ситуації в організації з можливостями і діяльністю інших організацій.

Управління інформаційними ресурсами в організації спрямовується на реалізацію таких головних завдань:

- 1) створення якісних інформаційних ресурсів, необхідних для розв'язання завдань організації і задоволення інформаційних потреб її працівників;

2) забезпечення доступу всіх працівників організації до потрібних їм для роботи інформаційних ресурсів;

3) визначення повноважень структурних підрозділів організації, окремих працівників щодо формування, опрацювання інформаційних ресурсів;

4) забезпечення оперативного й ефективного використання інформаційних ресурсів в організації;

5) проведення моніторингу і контролю стану інформаційних ресурсів;

6) організація комплексного захисту інформаційних ресурсів за допомогою засобів і методів захисту інформації від несанкціонованого доступу, пошкодження, викривлення, підроблення, блокування.

Таким чином, у процесі управління ресурсами інформація виступає рушієм інших ресурсів, виявляє їх і перетворює у конкурентоздатний продукт (послугу). Без перебільшення, саме інформація робить менеджмент мистецтвом бачити можливості й реалізувати їх.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Дункан У. Дж.* Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / У. Джек Дункан; пер. с англ. — М.: Дело, 1996. — 276 с.

2. *Зигерт В.* Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг; сокр. пер. с нем. — М.: Экономика, 1990. — 335 с.

3. *Амосов Н. М.* Мышление и информация / Н. М. Амосов // Проблемы мышления в современной науке. — М.: Мысль, 1964.

3.2. РОЛЬ КЕРІВНИКА В ІНФОРМАЦІЙНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Як випливає з викладеного в попередніх розділах, інформація – це не просто ресурс освітньої організації, це спосіб її існування. А тому керівник має поставити собі за мету створити дієву систему якісного інформаційного забезпечення як власної діяльності, так і діяльності інших співробітників. Головне в такій системі – чітко й однозначно визначити:

- 1) кому (якій особі, структурному підрозділу, іншій організації) потрібна інформація, чиї інформаційні потреби треба задовольнити;
- 2) коли (в які терміни) необхідно підготувати й надати інформацію;
- 3) про що (якого змісту) має бути інформація;
- 4) для чого призначається інформація;
- 5) де (в якому контексті і в якій комунікативній ситуації) вона буде використовуватися;
- 6) які спеціальні вимоги висуваються до інформації;
- 7) у якій формі потрібно надати інформацію і яким каналом її передати;
- 8) якого обсягу має бути інформація;
- 9) хто готує інформацію;
- 10) хто контролює хід підготовки інформації та відповідає за якість і своєчасність її подання;
- 11) яких фахівців (зовнішніх консультантів, експертів) треба додатково залучити до процесу підготовки інформації;
- 12) чи буде надана інформація ще доповнюватися, скорочуватися, перевірятися, уточнюватися, погоджуватися і тому подібне.

Саме керівник має забезпечити ефективність різних інформаційних зв'язків у самій організації і поза нею, створити умови для доступу до необхідної інформації всіх працівників організації через паперові і безпаперові інформаційні технології. Словом, керівнику необхідно вміти вибудувати інформаційну систему в організації для збору, зберігання, оброблення, вироблення й використання великих обсягів інформації.

Інформаційна система, що є обов'язковою умовою забезпечення ефективної діяльності організації, об'єднує всі інформаційні ресурси в єдиний комплекс для розв'язання різноманітних завдань організації.

У поняття *інформаційної системи* зазвичай укладають два значення:

- 1) система оброблення відомостей (даних) про якусь сферу за допомогою засобів їх накопичення, зберігання, оновлення, пошуку, видачі;
- 2) сукупність пов'язаних один з одним об'єктів як елементів системи, здатних сприймати, зберігати, переробляти інформацію, а також обмінюватися нею.

Звідси *управлінську інформаційну систему* можна окреслити як цілеспрямовану, організовану, взаємопов'язану сукупність технологій, методів, засобів і персоналу для збору, зберігання, оброблення, видачі й вироблення інформації з метою реалізації відповідних завдань організації та забезпечення її функціонування як цілого.

Поряд з таким широким трактуванням інформаційної системи досить поширені її тлумачення, зроблені під технічним кутом зору, на кшталт: «Інформаційна система – це сукупність взаємопов'язаних або взаємозалежних усебічних відомостей про стан об'єкта управління та процеси, що відбуваються на ньому і які виражені в показниках і інших

інформаційних сукупностях, зібраних та оброблених за допомогою технічних (інформаційних і обчислювальних) засобів за визначеною методикою та заданих алгоритмах, і які відповідають вимогам керівної системи при її впливі на керувану» [1, с. 22–23].

Функціонування інформаційної системи «як інструмента технології управлінської діяльності» [2, с. 485] повинно відбуватися відповідно до певних чітких принципів. Їх влучно сформульовано у вітчизняному підручнику з менеджменту Анатолія Шегди [2]. Це, нагадаємо, такі принципи:

1) повноти інформаційного забезпечення керівника (дотримання цього принципу передбачає гнучкість інформаційних систем, тобто максимальне врахування особистісних рис і стилю роботи керівника й водночас їх (систем) універсальність);

2) адаптації до конкретного стилю і методів керівника;

3) можливість поєднання (агрегування) інформації всіх рівнів управління – від найнижчого до найвищого;

4) максимальної зручності для різних користувачів;

5) безпосередньої участі менеджерів усіх рівнів ієрархічної управлінської структури у створенні інформаційної системи;

6) інформаційної незалежності (автономності) менеджерів різних рівнів при користуванні інформаційною системою;

7) інформаційної рівноправності (цей принцип покликаний задовольняти право кожного менеджера і співробітника бути інформованим).

Інформаційна система підтримує всі аспекти управлінської діяльності: бухгалтерський облік, фінанси, планування, контроль, управління трудовими ресурсами, маркетинг, прогнозування і т. д.

Тому інформаційна система освітніх організації є досить розгалуженою і складною. Скажімо, у вищому навчальному закладі, вона охоплює різні підсистеми (компоненти): «Кадри», «Контингент», «Фінанси», «Планування», «Контроль», «Документообіг», «Навчальний процес», «Вступна кампанія», «Працевлаштування випускників», «Профорієнтаційна робота», «Реклама» і т. д. Кожна із цих підсистем виконує свої функції в системі. Приміром, інформаційна підсистема «Кадри», як правило, містить такі елементи:

- організаційне планування;
- штатний розпис;
- вакансії;
- добір, оцінка і розставлення кадрів;
- навчання і розвиток персоналу;
- адміністративні компенсації за працю (заохочення, винагороди);
- атестація працівників;
- кадровий резерв;
- режим праці та відпочинку;
- надання відпусток і т. п.

Завдяки своїм підсистемам інформаційна система пов'язує всі структурні підрозділи освітньої організації в єдиний інформаційний простір. Варто ще раз нагадати, що одна із головних функцій керівника якраз і полягає в тому, щоб інформаційно з'єднати організацію як складне, багатогранне утворення.

Управління освітньою організацією є інформаційною системою, яка має розгалужені внутрішні і зовнішні зв'язки. Тому ця система *відкрита*, на відміну від закритих (ізолюваних) систем, які не мають інформаційних зовнішніх зв'язків з іншими системами (оточенням). У відкритій

інформаційній системі вхідні і вихідні відомості постійно обмінюються із зовнішнім середовищем.

Внутрішня і зовнішня інформація, тобто інформація, яка відповідно виробляється всередині організації або надходить із зовнішнього середовища, утворює *інформаційне поле організації*. Якщо внутрішню інформацію генерують розпорядчі документи, дані, що містяться у звітах, облікових документах, аналітичних матеріалах і т. п., то зовнішню інформацію несуть закони і підзаконні акти (постанови, положення, інструкції), кореспонденція, матеріали зовнішніх перевірок, інформація про стан на ринку освітніх послуг тощо.

Зрозуміло, що залежно від рівня освітньої організації (загальноосвітній чи вищий навчальний заклад) види зовнішньої та внутрішньої інформації (попри спільні інформаційні масиви) різнитимуться. Так, закладам системи вищої освіти властиве широке використання різних видів бізнес-інформації.

Серед різновидів зовнішньої бізнес-інформації, використовуваної в управлінні вищою школою, виділяють (див. : [3, с. 36 – 40]):

- інформацію про державне замовлення;
- інформацію про демографічну ситуацію;
- інформацію про проведення освітньої реформи;
- інформацію про конкурентів;
- макроекономічну й геополітичну інформацію;
- інформацію про можливу структуру контингенту абітурієнтів;
- зовнішню фінансову інформацію;
- інформацію про регулювання й оподаткування.

А до внутрішньої бізнес-інформації вищого навчального закладу відносять [3, с. 41 – 43]:

- інформацію про набір;
- інформацію про організацію навчального процесу;
- інформацію про персонал;
- внутрішню фінансову інформацію;
- внутрішню інформацію для зовнішніх користувачів.

Усю цю сукупність різноманітних відомостей про стан, явища та процеси, які відбуваються в організації та у навколишньому середовищі і які обертаються в інформаційному полі організацій, прийнято називати *управлінською інформацією*. Це, так би мовити, *потенційна інформація*, що актуалізується тоді, коли виникає необхідність вироблення, обґрунтування й ухвалення управлінського рішення.

Управлінська інформація за своїм призначенням і сферою поширення поділяється на певні *сегменти* (лат. *segmentum* – відрізок) *баз даних* для:

- 1) усіх працівників організації (загальнодоступний сегмент інформації);
- 2) фахівців того чи того підрозділу (професійний сегмент інформації);
- 3) дуже обмеженого кола осіб навіть усередині організації (конфіденційний сегмент інформації).

Останній із зазначених сегментів інформації потребує спеціального захисту.

Для безперебійного функціонування управлінської системи особливе значення має принцип безпеки даних. Він означає, що «інформаційні ресурси мають бути надійно захищені і при їх безпосередній обробці та зберіганні в системі, і в момент обміну між комп'ютерами; треба виключити можливість несанкціонованого доступу до даних; всі операції в системі реєструються, будь-яке порушення системи виявляються» [4, с. 15].

Сукупність процесів підготовки і доведення до споживачів управлінської інформації для розв'язання різних завдань в організації становить собою **систему інформаційного забезпечення**. Ця система охоплює низку операцій – від пошуку і збору даних до вироблення, перетворення й передачі інформації. Інформаційне забезпечення покликане підтримувати процеси управління в організації за допомогою систем *баз даних і знань* – суми структурованих, взаємопов'язаних і постійно оновлюваних даних (документів, фактів) організації, призначених для задоволення інформаційних потреб менеджерів і співробітників. Від міри задоволення інформаційних потреб кожної групи працівників – залежить функціонування організації загалом.

Важливою складовою системи інформаційного забезпечення є *інформаційне обслуговування*. З одного боку, це створення умов, з іншого – сам процес забезпечення споживачів необхідною інформацією, зокрема через різноманітні інформаційні послуги. Під останніми зазвичай розуміють «здійснення у визначеній законом формі інформаційної діяльності для доведення інформаційної продукції до споживачів з метою задоволення їх інформаційних потреб» [4, с. 182].

Для інформаційного забезпечення й обслуговування використовують інформаційно-пошукову систему.

Інформаційно-пошукова система – це комплекс спеціальних процедур, покликаних виявляти необхідну інформацію (елементи інформаційного масиву) – документи і фактографічні дані – відповідно до інформаційного запиту. Щоб реалізувати це завдання інформаційно-пошукові системи обслуговуються штучною формалізованою знаковою системою – *інформаційно-пошуковою мовою*.

Розрізняють ручні, механізовані й автоматизовані інформаційно-пошукові системи.

Залежно від характеру пошукового масиву інформаційно-пошукові системи поділяють на документальні й фактографічні. Якщо документальна інформаційно-пошукова система призначена для розшуку документів, які містять інформацію, то фактографічна – для виявлення відомостей фактичного характеру – даних, кількісних показників і т. ін. Треба мати на увазі, що документальний і фактографічний пошуки можуть поєднуватися в одну систему, оскільки інформація одного виду нерідко несе в собі відомості іншого.

В інформаційну систему освітньої організації входять масиви задокументованих або оприлюднених відомостей із різних інформаційних сфер – соціальної, економічної, політичної, наукової, духовної та ін.

Інформаційна система організації є ефективною в тому разі, коли вона дає змогу швидко подолати *інформаційний дефіцит*. Треба зазначити, що брак інформації або її недостатність неминуче виникають у процесі різноманітної діяльності організації та зумовляють активний пошук інформації для якнайшвидшого задоволення потреби в ній. Організації відчують найчастіше інформаційний дефіцит трьох видів:

- фактографічний (наприклад, демографічні відомості);
- концептографічний (джерела, які містять відомості концептуального і кон'юктурного характеру);
- документальний (законодавчі, директивно-нормативні, внутрішні документи).

З огляду на значні досягнення у такій сфері інформатики, як штучний інтелект, що розробляє системи, здатні

мислити, бачити, слухати, розмовляти і навіть відчувати, інформаційні системи зазнають суттєвих змін.

Так, останнім часом інформаційні системи збагатилися завдяки прикладній розробці, що являє собою *експертні системи* (expert systems – ЕС). Суть цих систем полягає у використанні знань з певної галузі для того, щоб виконувати функції досвідченого консультанта. Результатом роботи експертних систем є логічні висновки на базі наявних знань, які дають відповіді на питання-запити користувачів. Приміром, експертні системи допомагають здійснювати фінансове планування, уникаючи ризиків.

Якихось чітких і єдиних підходів до класифікації інформаційних систем поки що не вироблено. Найчастіше типи інформаційних систем виокремлюють залежно від мети, яку вони реалізують.

Так, до систем, призначених для забезпечення менеджерів специфічною інформацією про процеси всередині організації та інформацією про зовнішнє оточення, належать *системи генерації звітів* (information reporting system – IKS). Цей різновид систем надає менеджерам інформацію для задоволення їх щоденних інформаційних потреб через вироблення й оформлення різних звітів.

Серед систем, які надають інформацію для прийняття управлінських рішень, виокремлюються *системи підтримки ухвалення поточних рішень і системи підтримки ухвалення стратегічних рішень*.

Перший тип інформаційних систем – підтримки ухвалення поточних рішень (decision support systems – DSS) – базується на *інтерактивних інформаційних системах*. Такі системи використовують засоби й обладнання взаємодії комп'ютера з користувачем, а також моделі

рішень і спеціалізовані бази даних, необхідні для задоволення інформаційних потреб менеджерів при прийнятті поточних управлінських рішень. Отже, генерована цим типом інформаційних систем інформація надається для ухвалення рішень в інтерактивному режимі: менеджер ставить питання і отримує щодо них інтерактивні рішення через вивчення можливих альтернатив і пробної інформації.

Другий тип інформаційних систем – підтримки ухвалення стратегічних рішень (executive information systems – EIS) – покликаний задовольняти, як видно із його назви, стратегічні інформаційні потреби вищого керівництва. Ці системи виробляють інформацію на основі різних комп'ютерних і некомп'ютерних джерел – доповідей, листів, записів, періодичних видань, зустрічей, переговорів, телефонних бесід тощо.

Кінцевим результатом роботи всіх типів інформаційних систем є вироблення інформації, потрібної для організації, створення в ній *інформаційного середовища* – сукупності умов, технічних і програмних засобів збереження, оброблення й передачі інформації, а також чинників, які впливають на інформаційні процеси.

Інформаційні системи не просто забезпечують пошук, збір оброблення і зберігання інформації в організації. Вони виступають базовим інструментом роботи менеджерів усіх ланок. І від ефективності цього інструменту залежить успішність діяльності навчально-виховного закладу на ринку освітніх послуг.

Саме в добре організованій роботі з інформацією Білл Гейтс убачає спосіб виділити свою організацію серед конкурентів. Бо «якраз те, як ви збираєте, організуєте й використовуєте інформацію, визначає, переможете ви

або програє», – підкреслював він. І слушність цього афоризму підтвердив власною практикою.

Матеріальною основою всієї управлінської інформаційної системи організації виступають *інформаційні потоки* – фізичні переміщення інформації від одного підрозділу (працівника) до іншого. Загалом інформаційний потік визначають як рух структурованих відомостей і даних каналами зв'язку в певному середовищі.

Інформаційні потоки, як бачимо, невіддільні від каналів зв'язку (фізичних ліній передавання повідомлень від передавача, або відправника, до приймача, або одержувача) і технічних засобів передачі й зберігання інформації.

В управлінських інформаційних системах поширені соціальні і соціально-технічні інформаційні потоки, що відображають структуру тих завдань, які розв'язуються в організації.

Без порядку і ясності в інформаційних потоках не може бути ефективного менеджменту. Щоб інформаційні потоки забезпечувати нормальну роботи організації, їх необхідно піддавати ретельному аналізу. Предметом такого аналізу насамперед виступають:

- 1) структура інформації, яку необхідно подавати;
- 2) процеси виникнення, переміщення й оброблення інформації;
- 3) існуюча в організації система документообігу тощо.

У результаті аналізу з'ясовуються причини виявлених недоліків в організації інформаційних потоків:

- недостатність або, навпаки, надлишок інформації;
- нерегулярність, несвоечасність її надання;
- дублювання даних і відомостей чи розбіжності між ними;

- частковість, різноманітність, суперечливість інформації та ін.

Зрозуміло, що наявність цих і подібних недоліків в системі інформаційних потоків негативно позначається на перебігові процесів і ефективності реалізації рішень, а також на якості інформування керівника і співробітників.

Уникнути зазначених недоліків можна шляхом чіткої організації системи інформаційних потоків, а саме через визначення таких елементів:

- 1) загальної схеми інформаційних потоків та зв'язків в організації взагалі і в кожному підрозділі зокрема;
- 2) єдиних правил переміщення інформації в організації, маршрутів проходження документів;
- 3) кола відповідальних осіб за організацію системи інформаційних потоків та здійснення персонального контролю за ними;
- 4) алгоритмів проходження інформації (документів);
- 5) завдань для підрозділів, які надають інформацію;
- 6) обсягу і змісту інформації, яку генерують, обробляють і передають підрозділи;
- 7) видів документів, де повинна міститися інформація;
- 8) сфер діяльності, де формуються інформаційні потоки;
- 9) виконавців, що готують і передають інформацію;
- 10) адресатів (одержувачів) інформації;
- 11) каналів, технічних і програмних засобів передачі інформації;
- 12) конкретних термінів і періодичності надання інформації;
- 13) реальних строків оброблення інформації;

14) вимог до оформлення інформаційних матеріалів;

15) шляхів і засобів перевірки інформації на предмет її надійності, достовірності, релевантності.

Інформаційні потоки невинно зростають, а тому потребують створення в освітніх організаціях спеціальних служб для їх опрацювання. Крім того, систему роботи з потоками інформації необхідно постійно вдосконалювати на основі новітніх технологій.

Циркуляція інформаційних потоків по вертикалі «зверху вниз», «знизу верх», а також по діагоналі і горизонталі утворює різномірний інформаційний простір, що вимагає щоденного системного упорядкування для задоволення різномірних інформаційних потреб систем, які управляють, і систем, якими управляють.

Інформаційна система організації якраз і покликана створити такий інформаційний простір, в якому всі співробітники освітньої організації реалізували б своє бажання знати і розуміти через свободу отримання і доступу до інформації.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Твердохліб М. Г.* Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посібник / М. Г. Твердохліб. – Вид. 2-ге, доп. та перероб. – К. : КНЕУ, 2002. – 224 с.
2. *Шегда А. В.* Менеджмент: підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
3. *Управління інформаційними технологіями вищих навчальних закладів: метод. посібник / О. В. Співаковський, Я. Б. Федорова, О. О. Глущенко, Н. А. Кудас.* – Вид. 2-е, допов. і перероб. – Херсон : Айлант, 2007. – 300 с.

4. Клименко І. В. Технології електронного урядування / І. В. Клименко, К. О. Линьов. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. – 192 с.

3.3. ІНФОРМОВАНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА ТА ЇЇ ДЖЕРЕЛА

Серед вагомих чинників, що забезпечують ефективне управління (ініціативність, захист власної думки, ухвалення рішень, розв'язання конфліктних ситуацій, критичний аналіз), американські психологи Роберт Блейк і Джейн Моутон, автори широкозваної в теорії менеджменту концепції типів керівників (так звана управлінська решітка Блейка-Моутона), називають інформованість. Більше того, інформованість керівника ці науковці визначають як засіб збереження лідерських позицій, компетентності і контролю за діяльністю підлеглих [1, с. 143].

Однак цій властивості керівника, на жаль, приділяється недостатньо уваги в науковій літературі. Тому загальноприйнятого тлумачення поняття «інформованість» досі не запропоновано. Утім і так зрозуміло, що *інформованість* – це важлива професійна якість особистості менеджера, яка проявляється в процесі його діяльності і визначається мірою оволодіння достовірними знаннями, відомостями, даними, необхідними для успішного управління організацією, для ухвалення управлінських рішень.

Разом з терміном «інформованість» фігурує поняття «*поінформованість*». На наш погляд, найоптимальнішим визначенням цього поняття може слугувати таке: «Поінформованість – стан суб'єкта комунікативного ланцюга, пов'язаний з прагматичним рівнем інформації, який визначає ступінь готовності одержувача усвідомлювати інформацію, передбачаючи для цього: знання предмету,

термінології та, як правило, цілей і мотивації відправника інформації» [2, с. 185].

Глибина (міра) інформованості залежить від ознайомлення й оволодіння не будь-якою інформацією, а інформацією якісною. Адаже неповна, недостовірна, суб'єктивна інформація унеможлиблює результативне вирішення завдань.

Не можна не погодитися із думкою згаданих дослідників, що якість інформованості так чи інакше пов'язана зі ступенем ґрунтовності керівника. «Одні керівники, – пишуть вони, – можуть мати досить розмиті уявлення про ґрунтовність і не надавати великої ваги інформованості. Інші керівники можуть надавати значної уваги ґрунтовності і всебічно прагнути до максимальних знань про технологічні, виробничі та інші процеси, що відбуваються» [1, с. 116].

Ґрунтовність роботи керівника з інформацією полягає в тому, що:

- по-перше, він не обходиться лише тими відомостями, які йому надають підлеглі, а й самостійно збирає інформацію;
- по-друге, верифікує (лат. *verus* – справжній), тобто перевіряє на істинність окремі відомості, отримані від інших осіб;
- по-третє, надає аналізу надані факти, щоб уникнути помилок і контролювати ситуацію.

Про ґрунтовність підходу керівника до інформованості свідчить і такий критерій, як прислуховування до думки підлеглих, врахування їхньої позиції, їхнього бачення проблеми чи ситуації, які треба розв'язати.

З-поміж усього іншого, мистецтво управління передбачає вміння керівника радитися із співробітниками.

«У практиці багато хороших ідей пропадає тому, – пише Андрій Хоронжий, – що керівник не радиться з працівниками, коли треба було. Цим він виражає гордість, що може викликати труднощі у співробітництві <...> Хороший керівник розуміє, що у підлеглих є свій розум і мудрість. Керівник повинен нагадувати, що організація робіт здійснюється командою, а працівник має відчувати себе командою» [3, с. 73–74]. Про цю просту аксіому науки управління керівникові ніколи не треба забувати.

Як уже зазначалося, сучасного керівника оточують безперервні й безмежні потоки інформації. Ці потоки живлять численні джерела інформації. По суті, весь навколишній світ, тобто вся предметна й подієва сфери, соціальне середовище можуть бути *джерелами інформування керівників* різних рівнів. Словом, до джерел інформації можна віднести будь-який об'єкт або суб'єкт навколишнього світу, який містить у собі зафіксовані відомості про щось. У цьому сенсі перелік джерел є безмежним. У вужчому розумінні джерелом інформації слід вважати документи й інші матеріальні носії інформації, які зберігають інформаційні повідомлення.

Узагальнюючи різні *способи здобуття менеджерами інформації*, виділимо серед них три найголовніші:

1. Життєвий і професійний досвід, власні роздуми і спостереження, особиста участь у подіях. Це безпосередній спосіб накопичення керівником інформації, опертий на власні джерела.

2. Систематична робота з різноманітними видами джерел інформації, зокрема й зі спеціалістами високої кваліфікації. Це спосіб непрямого (опосередкованого) здобуття керівником інформації із джерел-посередників.

3. Вивчення інших відомостей, узагальнення даних. Це аналітико-синтетичний спосіб отримання інформації.

Як бачимо, з усього багатющого розмаїття джерел інформації предметом опрацювання в менеджменті найчастіше виступають:

1) документальні джерела, що являють собою всі типи писемних, друкованих, візуальних, аудіальних, аудіально-візуальних, електронних документів;

2) предметно-речові, що охоплюють усе те, що містить відомості – предмети живого і неживого світу, оточення, речові докази тощо;

3) персоніфіковані (лат. *persona* – особа), до яких належать люди, які повідомляють відомості.

Кожне джерело інформації має свою специфіку, яка вимагає відповідних методів і прийомів роботи з ним.

Керівники, особливо недосвідчені, дуже часто ігнорують потужні можливості останнього джерела інформованості, зосереджуючись переважно на джерелах першої групи. Очевидно, вони не завжди розуміють унікальність інформації, зафіксованої в пам'яті фахівців. Унікальність інформації, якою володіє той чи той працівник організації, полягає в органічному сплаві спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих і відшліфованих у результаті професійної підготовки й досвіду роботи.

Помічено, що в кожній організації з-поміж її працівників виокремлюються так звані *інформаційні лідери* – носії неофіційної інформації. Знаючи багато чого про стан справ в організації, вони зазвичай мають помітний вплив на інших працівників. І хоча інформація, якою володіють інформаційні лідери, нерідко

спирається на чутки і власні домисли, проте нехтувати нею керівнику не можна, якщо, звичайно, він не хоче ослабити свою владу. Як підказує досвід, персональними джерелами інформації треба вміло користуватися для реалізації управлінських завдань, для втілення в життя управлінських рішень.

Варто зауважити, що на персональних джерелах інформації ґрунтується така форма впливу, як *експертна влада*. Свого поширення вона сьогодні набуває у нових високотехнологічних, інноваційних сферах діяльності. У них традиційна і легітимна влада поступається місцем впливу, що ґрунтується на знаннях та інформації, носіями яких виступають експерти – кваліфіковані професійні кадри. З огляду на це, сучасні керівники, як наголошує авторитетний теоретик науки управління В. Джек Дункан, «повинні усвідомлювати цю змінювану реальність, щоб розпізнати й правильно оцінити наслідки створення організаційної структури, що ефективно функціонує» [4, с. 178–179].

Людина – це неповторне джерело цінної інформації, яке формується в конкретній сфері професійної діяльності і втрачається разом з її припиненням. Ось чому мудро чинять ті керівники, які звертаються за інформацією не тільки до нинішніх, а й колишніх працівників організації, як до експертів, радників чи консультантів. І ще: коли йдеться про особу як джерело інформації, то треба мати на увазі, що це специфічне джерело, де людина не просто є творцем і носієм інформації, а й водночас її споживачем та інтерпретатором. А отже, таке джерело значною мірою суб'єктивне.

Однак це аж ніяк не означає, що керівник може обходитися без нього. Навпаки, очільник освітньої організації

має бути зацікавленим у здобутті спеціальної і корисної інформації від співробітників. Для цього необхідно всіляко стимулювати і підтримувати відкритий обмін думками під час нарад, зборів колективу, особистого спілкування з конкретними працівниками й натомість уникати монополії менеджерів на інформацію. За такого підходу поглиблюватиметься розуміння проблем, які необхідно розв'язувати в організації, з'являтимуться продуктивні ідеї, нетривіальні рішення.

Узурпація керівником права оцінювати й інтерпретувати інформацію, позбавляє його важливої інформації, яку містять судження співробітників. Небажання вислухати інших тільки тому що вони чимось не подобаються керівникові, може мати для нього негативні наслідки, які буде важко поправити. Крім того, замикання керівником джерел інформації тільки на собі призводить до його інформаційного перевантаження. Однією з причин цього є якраз брак кваліфікованих фахівців або позбавлення їх можливості висловлювати власні судження і погляди, навіть якщо вони, ще раз наголосимо, відмінні від позиції керівника.

Ще шкідливішою є ситуація, коли самовпевнений керівник має на всі проблеми вже готові відповіді і своє "єдиноправильне" бачення шляхів його розв'язання. У разі ухвалення оперативного управлінського рішення в екстремальних умовах такий підхід абсолютно виправданий і зрозумілий. Але якщо керівник має ухвалити стратегічне рішення, яке зачіпає інтереси всього колективу, тут без поспішного відпрацювання потрібної інформації з фахівцями не обійтись. До того ж це зекономить час і збереже зусилля для аналітичного вибору оптимальної дії, а не рутинного вивчення численних різномірних джерел у пошуках варіантів рішень.

Опрацювання джерел також потребує відповідних спеціальних знань, якими керівник часто не володіє, або вони недостатні для фахової інтерпретації й оцінки інформації. Тоді як робота з персональними джерелами інформації вимагає вміння уважно слухати і правильно формулювати запитання. Це стосується насамперед телефонних розмов і особистих зустрічей як головних інструментів здобуття персональної інформації.

Інформація доходить до керівника – як і до всього персоналу – не лише офіційними спеціально організованими формальними шляхами, а й через неформальні канали зв'язку між співробітниками, зокрема через поширення чуток.

Не викликає жодного сумніву, що *чутки* – особливе, до того ж специфічне і досить-таки розповсюджене джерело інформації. Але воно не тільки несе в собі інформацію; чутки створюють і змінюють її. Початкове об'єктивне повідомлення в процесі усної передачі від людини до людини може перетворитися в чутку. Своєю чергою чутки можуть перерости в об'єктивну інформацію.

Філософ Валентина Москаленко описує два паралельних способи викривлення інформації в чутках:

«1. Чутки стають більше лаконічними, легко сприймаються і передаються. Інформація стає конкретнішою, емоційнішою, втрачається її точність.

2. Збіднення інформації супроводжується деякими перебільшеннями. Фраза стає коротшою, але погроза, що в ній міститься, підсилюється, початкові цифри виростають, термін розвитку подій збільшується» [5, с. 387].

Поширювана за допомогою чуток інформація доповнюється, скорочується і змінюється доти, допоки не влаштуватиме більшість. При цьому вірогідність кінцевої версії чуток залежить не стільки від істинності початкової інформації, але, як стверджує Людмила Довгань, «й від потреб і очікувань аудиторії, а тому може коливатися в діапазоні від 0 до 80 – 90 %» [6, с. 247].

Живильним середовищем чуток є *міжособистісна комунікація* – процес обміну інформацією між двома або більше індивідами. Завдяки довірливому ставленню, що виникає між учасниками цього виду взаємодії, інформація не перевіряється, бо виникає впевненість у її достовірності.

Незважаючи на те, що внаслідок суб'єктивних інтерпретацій (лат. *interpretation*, від *interpretor* – роз'яснюю, тлумачу, перекладаю) чутки передають спотворену, неточну, недостовірну інформацію, однак сприймається вона, як така, що відповідає дійсності.

Особливістю інформації у формі чуток є те, що вона використовується і поширюється колективно (чутки – продукт колективної творчості), хоча походить з єдиного, конкретного (авторського) джерела виникнення.

Основна причина виникнення чуток в організації – незадоволення потреби її працівників в інформації з тих чи тих питань, подій, фактів, явищ.

Утім, осмислюючи природу чуток, французький учений Мішель-Луї Рукетт не обмежується традиційним поясненням поширення чуток недостатністю офіційної інформації про стан справ. На його думку, причина соціального феномену чуток значно глибша. «Людам, – зауважує М. Л. Рукетт, – потрібна

не інформація взагалі, як, наприклад, потрібна вода в пустелі.

Їм потрібне підтвердження інформації певного типу, яку вони мають або яку чекають відповідно до своїх забобонів, чи, якщо можна так сказати, відповідно до свого настрою» [7, с. 532].

За спостереженням Гордона Віларда Олпорта, видатного американського психолога, інтенсивність чуток безпосередньо залежить від зацікавленості людей в інформації, яку вони несуть.

Потужна впливовість чуток на психіку і поведінку персоналу зумовлюється їх емоційною забарвленістю. Чутки розраховані насамперед на збудження емоцій, а не розуму.

Виникненню і поширенню чуток в освітній організації запобігають:

- 1) система оперативного інформування максимальної кількості працівників;
- 2) добре налагоджений зворотний зв'язок між відправниками й отримувачами інформації;
- 3) високий ступінь достовірності офіційних інформаційних повідомлень.

Та все ж до найдієвіших перепон на шляху виникнення й поширення чуток належить своєчасність оприлюднення інформації. Швидко передана інформація випереджає чутки і тим самим усуває ймовірність спричинюваних ними явищ дезорієнтації і дезорганізації персоналу. При цьому дуже важливо, щоб інформація надходила від перших осіб організації. У такому разі набагато важче буде спотворити чутками цю інформацію з "перших уст". Уся пізніша інформація так чи інакше сприйматиметься вже через призму

попередньої. Сила впливу першої інформації, а отже ефективність її протидії чуткам залежить від достатньої міри передачі повідомлень: без недостачі інформації і без інформаційного перенасичення, що дають змогу якісно засвоїти відомості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Блейк Р., Моутон Д. Типы управления / Р. Блейк, Д. Моутон // Психология управления: хрестоматия: учеб. пособ. / ред.-сост. Райгородский Д. Я. — Самара : Изд. Дом «Бахрах-М», 2006. — С. 114–155.
2. Клименко І. В. Технології електронного урядування / І. В. Клименко, К. О. Линьов. — К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. — 192 с.
3. Хоронжий А. Г. Основи соціально управління: курс лекцій: навч. посібник / А. Г. Хоронжий . — Львів: Магнолія плюс, 2006. — 220 с.
4. Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / У. Джек Дункан; пер. с англ. — М.: Дело, 1996. — 276 с.
5. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу : навч. посібник / В. В. Москаленко. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — 448 с.
6. Довгань А. Є. Праця керівника, або Практичний менеджмент: навч. посіб / А. Є. Довгань . — К.: «ЕКС О», 2002. — 354 с.
7. Рукэтт М. А. Массовые коммуникации / М. А. Рукэтт // Социальная психология / под. ред. С. Московичи. — 7-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — С. 516–535.

3.4. ІНФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ОБМІНУ

Не випадково розглядаючи питання про джерела інформованості керівника, виразний наголос було зроблено на сприйнятті працівників освітньої організації як носіїв спеціальних знань та інформації. Однак так само дуже важливо інформувати працівників про те, що відбувається в організації, про рішення, які мають ухвалюватися керівництвом, про стан фінансового і матеріально-технічного забезпечення, про ситуацію на ринку освітніх послуг, про перспективи і стратегію розвитку, про довготермінові і короткотермінові цілі і т. п. При цьому важливо уникати поверхневого формального підходу до інформування працівників. Тут потрібна цілеспрямована системна робота, пов'язана з формуванням корпоративної культури. Одним словом, інформування має бути чітко вибудованим і структурованим.

Інформування – це потужний інструмент впливу на поведінку персоналу. Він задовольняє одну з фундаментальних потреб працівників – володіти інформацією.

Якісний інформаційний вплив на співробітників покликаний забезпечити:

- 1) довіру до дій керівництва, зокрема ухвалення рішень;
- 2) ефективну взаємодію;
- 3) прозорість і відкритість у взаємовідносинах між керівником і персоналом;
- 4) високий ступінь керованості в організації;
- 5) мотивованість;
- 6) морально - психологічний клімат;
- 7) згуртованість;

8) задоволеність роботою і зацікавленість у кінцевих результатах.

Для досягнення цих цілей необхідно визначити ефективну систему оптимальних каналів, методів і форм передачі інформації, технології роботи з нею, а також сформувати внутрішньо-організаційну культуру інформування.

До найпоширеніших *форм культури інформування працівників* в освітніх організаціях належать:

1. Регулярні зустрічі керівника з працівниками, колегіальними органами.
2. Щотижневі наради, які проводить керівник, і наради, які проводять керівники підрозділів.
3. Збори всього трудового колективу і збори працівників структурних підрозділів за участю вищого керівництва.
4. Виступи керівника у засобах масової інформації, на різних заходах (і в самій організації, і поза нею).
5. Оприлюднення інформації про діяльність організації через мас-медіа, Інтернет, Інтранет, сайти, e-mail – розсилки, стенди, дошку оголошень.
6. Індивідуальна роз'яснювальна робота з керівниками підрозділів, профспілковим комітетом, органами громадського самоврядування авторитетними працівниками (лідерами громадської думки) в колективі.
7. Внутрішні форуми, блоги.
8. Корпоративні друковані (малотиражна газета, інформаційні бюлетені) й електронні видання.

«Для всіх форм інформування співробітників, – як до речі пишуть німецькі фахівці Вернер Зігерт і Лючія Ланг, – зберігає значення принцип: інформація тим цікавіша і привабливіша, чим більше вона циркулює як зверху вниз, так і знизу верх, і, звичайно, по горизонталі» [1, с. 158].

Треба мати на увазі, що вага об'єктивного інформування персоналу різко зростає в антикризових умовах роботи освітньої організації. Йдеться про умови, коли керівництво особливо гостро потребує підтримки в колективі своїх часто непопулярних рішень, пов'язаних, наприклад, із реорганізацією, скороченням штату працівників, переходом на неповний робочий день, кадровими змінами, дотриманням соціальних гарантій. Так само в антикризових умовах функціонування організації її керівництву необхідна експертна думка з різних питань досвідчених працівників. З іншого боку у кризовій ситуації колектив як ніколи відчуває потребу в живому спілкуванні, об'єктивній інформації «з перших уст» про справжній стан справ в організації і шляхи розв'язання проблеми.

Інформування персоналу в кінцевому результаті має за мету синергувати дії всіх працівників задля досягнення конкретних результатів. Працівник, постійно включений у процес інформаційного обміну, перестає бути тільки засобом реалізації цілей. Він виступає активним генератором ідей і рішень, а його діяльність стає мотивованою, зарядженою корпоративною енергією.

Яким же чином інформація сприяє всьому цьому? Передовсім через реальний вплив персоналу на ухвалення управлінських рішень. Про це свідчить практика вироблення й ухвалення високоефективних рішень в японських організаціях. У Японії управлінці вдаються до *групового процесу ухвалення рішень*, спрямованого на всебічне вивчення й глибоке розуміння проблеми, узгодження дій всіх співробітників, від яких залежатиме її розв'язання. Оскільки ця практика ухвалення рішень може знайти своє широке застосування в інформаційному управлінні саме освітньою організацією, зупинимося на ній докладніше.

В основу японського підходу до групового прийняття рішень покладено спеціальну *методику «ринг»*. Як система прийняття управлінських рішень вона «пов'язана з розглядом проблеми серед широкого кола зацікавлених осіб у всіх ланках управління» [2, с. 218]. Перше що впадає в око при ознайомленні з цією методикою – так це властива східному мисленню розважливість і неквапність. А більш ґрунтовне заглиблення в неї переконує, що це не просто модель процесу прийняття рішень, а певна філософія управління.

Глибинний сенс цієї філософії розрахований на психологію працівника: на його залежність від зовнішньої інформації, на його бажання бути причетним до загальної справи і мати можливість впливу на ідеологію і політику організації. Японські керівники чудово усвідомлюють, що в умовах інформаційної ізоляції співробітників та інформаційної монополії обмеженого кола менеджерів замість достовірної інформації з'являються плітки, чутки, домисли, поголос, вигадки.

Методика «ринг» уможливає вільний, відкритий обмін інформацією, знаннями, поглядами, досвідом в ході організованого вищим керівництвом всебічного розгляду й обговорення проблеми на всіх рівнях. Залучена для цього група співробітників отримує *спеціальний документ «рингісе»*, що містить докладний опис проблеми і можливі варіанти її розв'язання. Опрацьовуючи «рингісе» кожен із співробітників може запропонувати свій спосіб вирішення проблеми. Таке неквапливе, покрокове ретельне вивчення проблеми поглиблює її розуміння, а прийняття часткових рішень на кожному із рівнів проходження «рингісе» готує ґрунт для ухвалення остаточного спільного рішення, адекватного загальним цілям і

стратегії організації. Використання системи “ринг” дає змогу керівництву організації отримати якісне підготовлене колективне рішення без проведення численних нарад і зборів, котрі часто виявляються малоефективними.

Заслуговує на увагу психологічна складова ефекту застосування в управлінській освітній практиці методики “ринг”. Безумовно, урахування керівником поглядів і пропозицій значної кількості співробітників у процесі обговорення проблеми й пошуку шляхів її розв’язання усуває, за спостереженням дослідників, внутрішньогрупові й внутрішньоорганізаційні конфлікти, знижує спротив нововведенням. І це закономірно, адже працівники, які брали участь в ухваленні рішень «вважають його своїм та добровільним і з більшим ентузіазмом працюють над його втіленням» [3, с. 225].

Орієнтованість методики “ринг” на широку інформованість персоналу забезпечує тим самим його спілкування з адміністрацією, створює гармонійну атмосферу, потрібний соціально-психологічний клімат для реалізації прийнятого рішення.

Як наслідок у співробітників формується почуття патріотизму і відповідальності щодо освітньої організації, в якій вони працюють і яку сприймають як одну сім’ю.

Інформування персоналу як передача повідомлень від керівника до працівників являє собою так звану *низхідну комунікацію*. І, навпаки, передавання інформації від персоналу до керівника становить *комунікацію висхідну*.

Останній вид комунікації часто здійснюється не прямо, а через посередників – керівників підрозділів, заступників керівника організації. Така система, зрозуміло, заощаджує час керівника, але при цьому позбавляє

його можливості «живого» (безпосереднього) спілкування зі співробітниками. А це, вкрай значуща форма інформованості керівника.

Інформація з уст посередників – це інформація вже оброблена, відфільтрована. У ній можуть опускатися деталі, які мають вагоме значення саме для керівництва організації, але з різних причин є несуттєвими для керівника підрозділу. Крім того, посередники можуть умисно щось замовчувати або приписувати собі чийсь ідеї, пропозиції. У будь-якому разі це вже буде інформація, як кажуть, з чужих рук, інформація в суб'єктивній інтерпретації, з чужого голосу.

Але керівнику важливо чути голос працівників, не лише від часу до часу в ході формальних зустрічей з колективом, а й щоденно. Інакше він сам мимоволі сприятиме згасанню ініціативності працівників, не відчуватиме їх настроїв, потреб, проблем. Усе це рано чи пізно може обернутися для керівника втратою реальних важелів впливу на колектив, ослаблення міжособистісної взаємодії. А в працівників, своєю чергою, може скластися враження, що керівник відгороджується від них муром нерозуміння, ігнорує їхні пропозиції, демонструє зверхність і одноосібність у прийнятті рішень, виявляє неповагу.

Давно доведено, що ефективність впливу інформації помітно зростає в ході *діадного* (гр. duo – два) *спілкування*, на відміну від комунікації з чисельною аудиторією. Адаже в ситуації обміну інформацією віч-на-віч посилюється роль невербальних засобів впливу, зокрема контакту очей. Тут керівник відразу бачить емоційну реакцію підлеглого, відчуває настрій співрозмовника. Тож керівник попри надзвичайну зайнятість повинен

знаходити час для регулярної усної комунікації з персоналом, щоб не дистанціюватися від нього через циркуляри – письмові розпорядження, документи директивного характеру. Дуже часто одне особисте прохання-звернення керівника до працівника має більшу вагу, аніж беземоційна інформація декількох документів. Щиро висловлене прохання зближує керівника і підлеглих. Працівник, відчувши в проханні довіру до нього керівника, працюватиме творчо, старанно, відповідально.

Працівникам подобається, коли їх помічають і прислухаються до їхньої думки. Так вони отримують задоволення від власної причетності до загальної справи, від того, що функціонування організації залежить від їхньої діяльності. Фахівець з організаційної поведінки Гарольд Дж. Лівітт у своїх дослідженнях показав, що працівники, які взяли на себе відповідальність за ухвалені рішення, відчують більше задоволення від результатів роботи, аніж звичайні виконавці (див. :[4, с. 215]).

Урахування інформації від підлеглих демонструє визнання значимості останніх і є виявом поваги до їхніх поглядів, досвіду, знань. Цим удовольняється базова, за твердженням Абрахама Маслоу, потреба особистості у її визнанні й повазі іншими людьми, а також у самоповазі. На думку А. Маслоу, від задоволення цих потреб «виникає почуття впевненості в собі, своєї корисності й необхідності у світі» [5, с. 67].

ЛІТЕРАТУРА

1. *Зигерт В.* Руководить без конфликтов / В. Зигерт, А. Ланг, сокр. пед. с нем. — М.: Экономика, 1990. — 335 с.

2. Нові слова та значення: словник / уклали: Л. В. Туровська, Л. М. Василькова. — К.: Довіра, 2009. — 271 с.
3. *Кочеткова Л. И.* Принятие решений / Л. И. Кочеткова // Психология управления: хрестоматия: учеб. пособие / ред.-сост. Райгородский Д. Я. — Самара: Изд. Дом «Бахрах-М», 2006. — С. 203–238.
4. *Москаленко В. В.* Психология соціального впливу: навч. посібник / В. В. Москаленко. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — 448 с.
5. *Маслоу А.* Мотивация и личность / А. Маслоу; пер. с англ. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 352 с.

РОЗДІЛ 4

СПРИЙМАННЯ ТА РОЗУМІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОВІДОМЛЕНЬ У СТРУКТУРІ КОГНІТИВНО-КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ

4.1. ЗНАКОВА ФОРМА СОЦІАЛЬНОЇ ІНФОРМАЦІЇ І КОГНІТИВНІ ПРОЦЕСИ ЇЇ ОБРОБЛЕННЯ В УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЯХ

Соціальна інформація, яка циркулює в комунікативних процесах управління освітніми системами й утворює в них інформаційні потоки, призначені для передавання й оброблення (сприймання, розуміння, використання), обов'язково упаковується в знакову – матеріально відчутну – форму тексту (повідомлення). Дослідники феномену тексту солідарні в тому, що він – універсальний пристрій (механізм) запам'ятовування і трансляції інформації.

Текст як зв'язна цілісна послідовність вербальних і/або невербальних знаків виникає в результаті людської активності та спрямовується на організацію смислової інформації для спілкування, зокрема й управлінського. Так, значна частина управлінської інформації фіксується на матеріальних носіях (традиційних, або паперових, і електронних) за допомогою знакових систем природної

і штучної мов. Однак текст – це не лише зафіксована (об'єктивована) у формі писемного або іншого документа інформація. Текстами є також усні повідомлення, словом, будь-яка знакова система, що «виражає певний зміст і володіє смислом, в принципі доступним для розуміння» [1, с. 3].

Відібрана, структурно й логічно впорядкована, цілісно організована в компактну й доступну для сприймання та розуміння (Арон Брудний) знакову систему тексту інформація немовби існує в ньому об'єктивно, поза свідомістю його суб'єктів – адресанта й адресата, відправника й отримувача повідомлення. І навпаки, зафіксована таким чином інформація трансформується в знання, якщо входить у свідомість реципієнта, інтерпретатора й наділяється смислом як передумовою знань.

Таким чином, текстова інформація – це ресурс потенційних знань, які завжди є суб'єктивними та конкретними. Так само вже наявні в суб'єкта знання перетворюються в інформацію за допомогою конкретного тексту – джерела (генератора) нових текстів (інформації) й стимулу утворення нових знань.

Зі всього цього випливає, що інформаційно-семіотична природа текстів, їх невіддільність від пізнання і пізнавання людиною реального чи уявного світу, інтерпретації та розуміння смислів і генерування знань надають саме тексту статусу головного джерела інформації про дійсність і ключового засобу управління розвитком і саморозвитком особистості в освітніх системах.

З огляду на сказане, а також беручи до уваги властиве освітнім системам протиріччя між обсягами вміщеної в тексти інформації, яку потрібно продуктивно опрацювати й засвоїти, і недостатнім (а часто й низьким) рів-

нем сформованості в суб'єктів управління здатностей створювати так звані вторинні, похідні, зустрічні тексти на базі первинного, вихідного тексту в ході його сприймання, інтерпретації та розуміння, видається доцільним висвітлення в окремому розділі загальних питань, пов'язаних з обробленням текстової інформації (повідомлення). Адже знання основ сприймання й розуміння інформації є базовими у змісті підготовки освітніх менеджерів до інформаційної діяльності.

Менеджери не лише сприймають взяті з різних джерел інформацію, аналізують, інтерпретують її в ході прийняття управлінських рішень. Вони постійно продукують і власну інформацію (тексти, або повідомлення) для здійснення управлінського впливу. І тут, як і в першому випадку, конче необхідна ґрунтовна обізнаність з процесами сприймання і розуміння інформації, щоб будувати ефективні комунікативні повідомлення (тексти). При цьому ефективність інформаційного повідомлення залежить від того, хто і як його сприймає (декодує) та розуміє (адекватно / неадекватно, глибоко / поверхово, правильно / неправильно) в управлінських комунікаціях.

Мета останніх – це не тільки передавання інформації, а активний обмін повідомленнями, в ході якого вони сприймаються, інтерпретуються, розуміються. Без цього неможлива взаємодія як основа об'єднання учасників комунікації (комунікаторів і комунікантів) для виконання спільних завдань організації.

Отже, найважливішою ознакою тексту є його *адресованість*. Як соціальний інформаційний феномен текст не може функціонувати без реципієнта – того, хто його сприймає, інтерпретує, розуміє.

За своєю природою текст завжди двосуб'єктний, а відповідно він породжується двічі:

- автором (адресантом – відправником повідомлення, або сигналу) у ході осягнення ним якогось фрагмента світу;
- реципієнтом (адресатом – отримувачем інформації, що її несе сигнал) в процесі сприймання тексту (повідомлення).

Така інтерсуб'єктивність тексту постає з того, що він створюється для споживання знаків як носіїв інформації. Соціальне управління здійснюється в суспільстві масового виробництва і споживання значень, що їх несуть численні тексти.

Найповніше і найглибше осмислив двосуб'єктну природу тексту Михайло Бахтін. Нагадаємо, що він розглядав текст як висловлювання й водночас як людський учинок. Людина, на думку М. Бахтіна, завжди виражає себе (говорить або пише), тобто створює текст. А «виразити самого себе – це, за М. Бахтіним, – означає зробити себе об'єктом для іншого і для самого себе» [2, с. 305].

Звідси, робить висновок М. Бахтін, текст, щоб працювати, виробляти смисли, потребує контакту з реципієнтом, зустрічі з ним.

Схожу ідею відстоював визначний психолог Олексій Леонт'єв. Цей учений був переконаний, що «текст не існує поза його створенням або сприйманням» [3, с. 15].

Текст створюється як соціальний об'єкт, а отже, як знаряддя соціального впливу. Текст включений у взаємодію з адресатами і цілеспрямовано впливає на них. Але й адресати впливають на текст, трансформуючи його у власне повідомлення. Під впливом адресатів зміст тексту трансформується, нерідко починає означати те,

що в ньому не було початково закладено. Без взаємодії з адресатом функціонування тексту унеможлиблюється. Інакше кажучи, текст потребує свідомості того, хто його сприймає і розуміє. Цю сприймальну свідомість називають другою свідомістю. Першою все ж є свідомість автора як джерела тексту. Утім без сприймальної свідомості адресата текст залишився б лише фізичним об'єктом, а не механізмом виробництва значень і смислів.

Таким чином, адресат є невід'ємною складовою тексту (повідомлення), вагомим чинником, що впливає на його (тексту) зовнішню і внутрішню структуру. Адресат – це не лише завершальна ланка комунікацій. Він присутній в авторській свідомості на всіх етапах творення тексту як інформаційного знакового повідомлення. Тож саме текст (повідомлення), а не інформація сама собою, є об'єктом і продуктом інформаційної діяльності менеджерів, засобом їхнього управлінського впливу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Брудный А. А. Текст как форма существования знания / А. А. Брудный // Знание, понимание, действительность: сб. науч. трудов. — Фрунзе: КТУ, 1986. — С. 3–8.
2. Бахтин М. М. Проблема текста в лингвистике, филологии и других гуманитарных науках. Опыт философского анализа / М. М. Бахтин // Эстетика словесного творчества. — Изд. второе. — М. : Искусство, 1986. — С. 297–325.
3. Леонтьев А. А. Понятие текста в современной лингвистике и психологии // Психолингвистическая и лингвистическая природа текста и особенности его восприятия. — К. : Вища школа, 1979. — С. 7–18.

4.2. РІВНІ ОБРОБЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ. НЕЙРОННА КОМУНІКАЦІЯ

Інформація, що її несуть тексти (повідомлення), як і будь-яка інша інформація, неодмінно обробляється на двох рівнях – сенсорному й перцептивному.

Сенсорний (лат. *sensorium* – центральний орган відчуття, від *sensus* – чуття, відчуття) *рівень оброблення інформації* характеризується виявленням і первинною фіксацією інформаційних сигналів, які надходять від чуттєвого подразника (стимула) і безпосередньо діють на органи чуття людини в ході її взаємодії із середовищем. Тому цей рівень називають відчуттям, тобто відчуттям того, що діє зовні (у цьому разі – текст). Відчуття як реакція на чуттєвий подразник, як враження, як помічення запускає в дію всі когнітивні процеси. Саме з відчуття починається кожен пізнавальний акт, зокрема сприймання й розуміння інформації. Образно відчуття можна окреслити як місток між психічним життям особистості та світом.

Саме завдяки відчуттям відбирається й нагромаджується інформація про об'єктивно існуючі предмети і явища, а також про суб'єктивні стани людини.

Ця інформація, яка відображає характеристики предметів, явищ, станів і тим самим викликає відповідне реагування на них, проникає у свідомість людини через спеціальні чутливі канали – *органи чуття (відчуття)*.

Варто зауважити, що загальноживаний термін «орган чуття» (рос. орган чувства; англ. *sense organ*; нім. *Sinnesorgan*; фр. *organe sens*) не зовсім точно передає зміст позначуваного ним процесу і до того ж є неоднозначним.

Так, у «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» наведено чотири стрижневих значення слова «чуття»:

«1. Здатність відчувати, сприймати зовнішні подразнення».

«2. Психофізичне відчуття, якого зазнає людина».

«3. Здатність переживати, палко відгукуватися на життєві події, душевно захоплюватися чим-небудь».

«4. Глибоке відчуття потягу до кого-небудь, душевної прихильності; любов» [1, с. 1610].

А до того ж чуття – це ще і «фізичний стан, за якого людина здатна свідомо відчувати те, що її оточує; свідомість»; і «психічний стан людини, зумовлений її переживаннями, враженнями»; і «підсвідоме відчування, розуміння чого-небудь», «передчуття чогось»; і «душевність, сердечність, чуйність», «квилювання, душевне піднесення, порив»; і «своєрідне інстинктивне відчуття, відчування, властиве кому-небудь» [1, с. 1610].

Зрозуміло, що надто розлоге семантичне навантаження поняття «чуття» не сприяє прозорості самого терміна.

І, як побачимо, семантика слова «чуття» збігається із поняттям «відчуття», яке в українській мові також має декілька значень:

1. Сам «процес сприймання органами чуття навколишнього світу»;

2. «Стан, викликаний сприйняттям чого-небудь» [2, с. 278].

3. «Здатність відчувати сприймати явища навколишнього світу»;

4. «Образ, відбиток, слід предметів матеріального світу, що створюється у свідомості людини внаслідок їх дії на органи чуття»;

5. «Усвідомлення, розуміння чого-небудь» [1, с. 185].

У першому і другому значеннях синонімом відчуття є почуття – поняття, пов'язане з емоційно-вольовими процесами в психіці людини, із задоволенням або незадоволенням її потреб.

Крім того, на семантичний зміст терміна «відчуття» накладається значення слова «передчуття» («передчування»).

Тому більш точним, ніж термін «орган чуття» (відчуття), виступають наукові поняття «аналізатор» і «сенсорна система».

Поняття «аналізатор» утворене від грецького слова *analysis*, що означає розчленування, і запроваджене в науку академіком Іваном Павловим для позначення цілісного нервового механізму прийняття й аналізу інформації, що надходить від сигналів до головного мозку.

Абсолютним синонімом терміна «аналізатор» служить термін «сенсорна система» (англ. *sensory system*, від лат. *sensus* – чуття, відчуття). Загалом сенсорний означає все те, що пов'язане із чуттєвим рівнем відображення дійсності. Відповідно, інформація, яка надходить із сенсорної системи, називається сенсорною.

На думку багатьох науковців, зокрема Олександра Лурії, Абрахама Маслоу, Моріса Мерло-Понті, домінантною в людини є зорова система. Про зір як найперше і найважливіше з наших чуттів писав ще Арістотель на початку своєї «Метафізики». Окрім того, що зорове сприйняття є чи не найпотужнішим (разом зі слуховим сприйманням) джерелом отримання інформації із текстів, воно пов'язує всі інші види відчуття своєю «вражаючою здатністю перетворювати незриме у зриме, візуалізувати будь-які чуттєві сигнали» [3, с. 24].

На користь зорового сприймання спрацьовує, як бачимо, і його здатність переводити слухові враження в зоровий образ. І хоча кожен бачить те, що хоче бачити, але зоровий образ зазвичай сприймається більш-менш адекватно. Якщо це звичайно не зорова ілюзія (лат. *Illusio* – помилка, омана), тобто неадекватне відображення у свідомості реципієнта інформації, яка сприймається.

Для сприймання і розуміння текстів першорядне значення мають і зорові, і слухові відчуття, а також їх поєднання. На цьому будується один із поширених поділів текстів на зорові (візуальні) та слухові (аудіальні) й зорово-слухові (візуально-аудіальні).

Кожен орган чуття спеціалізується на сприйнятті того чи того виду енергії і являє собою завжди активний процес, що відбувається на різному рівні – від елементарної рефлексорної дії (лат. *reflecto* – вигинаю, відбиваю) до складної рецепторної діяльності.

Попри свою високу спеціалізованість, органи чуття часто взаємодіють. За твердженням відомого російського вченого Олександра Лурії, ця взаємодія має дві форми:

«З одного боку, окремі відчуття можуть впливати один на одного, причому робота одного органу чуття може стимулювати або пригнічувати роботу іншого органу чуття. З іншого боку, існують і більш глибокі форми взаємодії, за яких органи чуття працюють разом, обумовлюючи новий вид чуттєвості, який у психології отримав назву синестезій» [4, с. 19].

Передавання й оброблення інформації в сенсорній системі (аналізаторі) здійснюються на трьох рівнях, що відповідно охоплюють три відділи нейронної комунікації.

У першому – *рецепторному* – відділі енергія стимула отримується, виокремлюється й перетворюється у нервовий

сигнал (нервове збудження). Цю роботу здійснюють *рецептори* (лат. *receptor* – той, що приймає) – спеціальні кінцеві нервові утворення (клітини). Звідси сам початковий процес сприймання, а саме прийняття й перетворення енергії сигналів на нервові збудження називають *рецепцією* (лат. *reception* – прийняття). Таке психофізіологічне тлумачення поняття «рецепція». Хоча дуже часто поняття “рецепція” вживають як синонім сприймання взагалі. Тому-то й говорять про рецепцію тексту. Утім, правильніше, на нашу думку, треба було б вживати тут не поняття рецепції (початкової ланки процесу сприймання), а іншомовний відповідник українського слова «сприймання» – перцепція (лат. *perceptio*), що буквально й означає сприйняття суб'єктом об'єктів світу.

При цім не слід плутати поняття перцепції із близьким до нього терміном «апперцепція» (лат. *ad* – до, *при* + *перцепція*), під яким розуміють:

1) залежність сприйняття людиною світу від її індивідуального досвіду, знань, психічних станів та інших суб'єктивних характеристик;

2) усвідомлення самого себе, пізнання через розум власного стану [5, с. 58].

Як зовнішній спеціалізований апарат рецептор безпосередньо стикається з стимулом і реагує на нього. При цьому стимулом називають все, що діє на рецептори: звуки людської мови, їх буквене позначення, колір тощо. Кожен із подразників характеризується своїми особливостями, якістю, інтенсивністю.

Зокрема при сприйманні й розумінні вербальних текстів вхідним сигналом є потік звуків в усному тексті, або тексті, що звучить, і послідовність графем (з грецьк. *graphie* – накреслення) у записаному тексті. Для адекват-

ного розуміння тексту потрібно правильно сприйняти почуте або видиме (написане): розрізнити (диференціювати) звуки, розпізнати графеми, розчленувати мовленнєвий потік, вибрати потрібне значення із полісемантичного слова тощо.

Другий – *провідниковий* – відділ аналізатора забезпечує передачу інформації (нервових сигналів) від рецептора до головного мозку – третього рівня нейронної комунікації. У ньому інформація у формі нервових імпульсів передається сенсорними, або аферентними (від лат. слова *affere* – приносити) нервами (лат. *pervus* – жила) за допомогою нейронів (нервових клітин) – базових комунікативних одиниць нервової системи.

Інформація, яка потрапляє з другого у третій – *центральний* – відділ через тракти (інша назва нервів), обробляється, інтегрується, трансформується і піддається найпростішому аналізу в так званих ядрах – великих скупченнях чутливих клітин (нейронів) головного мозку. До найважливіших ядер, «в яких переключаються аферентні нервові шляхи», належить розташований у передньому мозку, нижче центру його півкуль таламус. Він складається з відділів, пов'язаних із певними аналізаторами, і «є підкорковим центром видів чуттєвості» [6, с. 47].

У центральній нервовій системі імпульси надходять у чітко відмежовані одна від одної долі (зони) кори головного мозку, яка являє собою тонку (не більше двох міліметрів), але велику за площею (від 1468 до 1670 см²) зовнішню оболонку півкуль мозку. Кожна доля (зона) виконує специфічну функцію, що дає змогу відчувати різні сигнали.

Сенсорна інформація, що потрапляє в мозок від різних органів чуття, обробляється або у лівій, або у правій

його півкулі. Зокрема зорові та слухові вербальні сигнали (відповідно написані й вимовлені слова, фрази, текст загалом), зорові та слухові кількісні сигнали (написані й вимовлені символи цифр) обробляються переважно у лівій півкулі.

Спеціалізація лівої півкулі мозку на роботі із вербальною інформацією (саме ліва півкуля розрізняє звуки мовлення, формує мовленнєві комунікації, кодує мовлення у складні логіко-граматичні системи [7, с. 93]) дає підстави кваліфікувати її як мовленнєву. Між іншим, цим пояснюється те, що якраз ліва півкуля зазвичай домінує у людей. Невербальні ж сигнали (наприклад, зображення, пов'язані з культурними кодами і смислами) є прерогативою правої півкулі.

Таким чином, великі півкулі мозку спеціалізуються на обробленні того чи того виду інформації, що її несуть вербальні і невербальні тексти (повідомлення).

Попри свою функціональну спеціалізованість, для сприймання та розуміння будь-яких текстів (як вербальних, так і невербальних) важлива згармонізована робота обох півкуль. Ліва півкуля з притаманним їй абстрактно-логічним мисленням забезпечує аналіз сприйнятого на рівнях: *чуттєвого пізнання* (через чуттєво-наочне розчленування сенсорної інформації, що потрапляє від стимулів у поле діяльності аналізаторів) і *теоретичного мислення* (шляхом виділення в розчленованому матеріалі найбільш суттєвих інформативних точок і відкидання несуттєвих деталей). Розчеплені в лівій півкулі елементи тексту синтезуються й набувають цілісності в правій півкулі за допомогою просторово-образного мислення.

Таким чином, без здійснюваних лівою півкулею логічного аналізу, деталізації, асоціювання, вибудовування

ланцюжків, алгоритмів, оперування знаками й символами не можлива цілісна картина сприймання та розуміння текстової інформації, що постає завдяки роботі правої півкулі. На відміну від лівої півкулі, права сприймає інформацію в цілому, заповнюючи семантичні пустоти, що мають місце при сприйманні тексту.

Взаємодоповнюваність лівої та правої півкуль мозку проявляється і в таких характеристиках тексту, як дискретність (лат. *discretus* – розділений), тобто такий, що складається з окремих частин, і континуальність (від лат. *continuus* – безперервний, суцільний), в результаті якої розділені частини і деталі тексту зливаються в неперервне ціле. Юрій Лотман, визначає дискретність, якою управляє ліва півкуля, і континуальність, що є механізмом правої півкулі, як два типи генераторів тексту [8, с. 9]. Кожному з них відповідає певний тип свідомості й операції кодування автором тексту (дискретність) та його декодування реципієнтом (континуальність).

Загалом відповідь на запитання, що являє собою процес сприймання інформації, залежить від відповіді на питання, як працює мозок, які когнітивні функції він виконує. Чим глибше сучасна наука за допомогою нових технологій проникає в тонкі, приховані від неозброєного ока структури мозку, тим точнішим стає уявлення про природу й механізми сприймання. Приголомшливий прогрес у розумінні мозку проливає світло й на феномен інформації загалом.

Таємниця сприймання – у 160 тисячах кілометрів нервових волокон (відомих під назвою білої речовини), які сотнями тисяч шляхів несуть інформацію; у тонкій структурі нервових клітин; у мозковій біохімії, тобто в тому, як мільярди нейронів виробляють тисячі різних видів білків;

у переходах однієї структури мозку в інші; у закономірних зв'язках нейронів. Кожен нейрон майже всіма своїми відростами з'єднується лише з одним іншим нейроном, уникаючи хаотичних зв'язків з іншими нейронами. До того ж ті чи ті нервові клітини спрацьовують лише на певні предмети, не реагуючи на інші.

Треба зазначити, що нейрони – ці головні гравці мозку (за висловом Тетяни Чернігівської) – працюють дуже ефективно й злагоджено. Приміром, мільйони нейронів зорових ділянок мозку миттєво організують інформацію в цілісний образ того, що потрапляє в поле зору людини.

Володіючи неймовірними потенційними можливостями, екстероцептори як початкові ланки відчуттів поступають до мозку силу-силенну різноманітних сигналів. Тут до щойно сприйнятого обов'язково додаються вже наявні уявлення, або схеми. Однак значна частина збуджень, викликаних сигналами, гальмується і мозок на них не відповідає. Одночасно інші збудження, які для людини є актуальними, тобто такими, що слугують задоволенню її потреб, мозок відбирає і реагує на них.

Свою роль тут відіграє так звана домінанта (лат. *dominants* – панівний). Як тимчасово панівний осередок збудження в центральній нервовій системі (саме так окреслював домінанту творець вчення про неї академік-фізіолог Олексій Ухтомський) вона об'єднує в собі збудження від нервових імпульсів і в той же час гальмує роботу інших нервових центрів. Відсортовані, відсіянні таким способом сигнали можуть впливати на домінанту і забарвлювати собою відчуття, виокремленні нею.

Отже на вході сприймання (робота органів чуття) і на виході (діяльність мозку) маємо різну кількість сигналів. Цим нервова система нагадує лійку, у широкий отвір якої світ

вливається в розмаїтті своїх проявів, а назовні через вузький отвір витікає мізерно мала його частина.

Подібне спостерігаються також у ході сприймання текстової інформації. Навряд чи якомусь реципієнтові вдасться відтворити всю сукупність значень, вкладених автором у повідомлення. Тут знову спрацьовують механізм домінанти і психічне наставлення особистості, що сприймає текст. Утім, часто буває й навпаки: одна незначна деталь може викликати в реципієнта значну кількість зорових, слухових та інших вражень, асоціацій, уявлень. У цьому разі матимемо, як кажуть дослідники, «ефект, протилежний лійці» (Леонід Салямон).

Таким чином, мозок – унікальний засіб збереження й оброблення сприйнятої інформації. На підтвердження сказаного достатньо згадати, що обсяг пам'яті людського мозку, а це 1,3 мільярдів терабайтів здатен умістити майже половину загального обсягу цифрової пам'яті світу (2,7 мільярда терабайтів) [9, с. 58].

Як бачимо, центральна нервова система забезпечує приймання, аналіз і синтез стимулів, що їх несуть органи чуття (рецепторні органи) із зовнішнього і внутрішнього світу, кодування, структурування, засвоєння, перероблення, зберігання інформації. З цього розпочинається свідома діяльність людини і закінчується виробленням намірів і програми дій. Тут нерозривно переплітаються і взаємодіють два психічні процеси пізнавальної діяльності суб'єкта – відчуття і сприймання, утворюючи тим самим основу для розуміння текстової інформації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел — К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2009.

2. Словник синонімів української мови: в 2 т. / А. А. Бурячок, Г. М. Гнатюк, С. І. Головащук та інші. — К. : Наук. думка, 1999. — Т. 1.
3. *Ананьев Б.* Сенсорно-перцептивная организация человека / Б. Ананьев // Познавательные процессы : ощущения, восприятие : сб. — М. : Педагогика, 1982. — С. 9–31.
4. *Лурия А. Р.* Ощущения и восприятие: материалы к курсу лекций по общей психологии / А. Р. Лурия. — М. : Изд-во Московского ун-та, 1975. — 112 с.
5. Новий словник іншомовних слів : близько 40 000 сл. і словосполучень / Л. І. Шевченко, О. І. Ніка, О. І. Хом'як, А. А. Дем'янюк ; за ред. Л. І. Шевченко. — К. : Арій, 2008.
6. *Шиффман Х. Р.* Ощущение и восприятие / Х. Р. Шиффман. — 5-е изд. — СПб. : Питер, 2003. — 928 с.
7. *Лурия А. Р.* Лекции по общей психологии / А. Р. Лурия. — СПб.: Питер, 2004. — 320 с.
8. *Лотман Ю. М.* Риторика / Учен. зап. Тарт. гос. ун-та. Труды по знаковым системам. [Т.] 12. — Тарту : Изд-во Тарт. ун-та, 1981. — Вып. 515. — С. 8–28.
9. *Зиммер Карл.* Секрети мозку / К. Зімер // National Geographic. — 2014. — №2 (11).

4.3. ОСОБЛИВОСТІ СПРИЙМАННЯ ТА РОЗУМІННЯ ТЕКСТОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Особливості сприйняття тексту (повідомлення) значною мірою зумовлені не тільки власне текстом як складним об'єктом, а й загальними властивостями самого процесу сприймання. До них найчастіше дослідники відносять: предметність, вибірковість, цілісність, постійність, рухливість, опосередкованість, осмисленість.

Коротко розглянемо ці властивості під кутом зору сприймання текстової інформації.

Предметність. Ця властивість виявляється у співвіднесеності інформації, отриманої від органів чуття, із текстом як предметом, що сприймається. Таким чином сприймання стає предметним відображенням світу. При цьому образ сприйнятого тексту характеризується суб'єктивністю. З огляду на це образ сприйнятого і текст – не ідентичні. Хоча суб'єктні смисли, які виникають під час сприймання тексту в результаті складної діяльності мозку, і є продуктом свідомості реципієнта, проте вони також пов'язуються з текстом.

Вибірковість, або селективність. Як властивість сприймання характеризується виокремленням того чи того об'єкта чи його певних ознак із сенсорного поля.

Вибір, або селекція, об'єкта сприймання в цілому чи якихось його частин, ознак відбувається або несподівано, поза свідомістю реципієнта, під впливом найсильніших стимулів, або ж свідомо через цілеспрямоване й вольове зусилля. Іншими словами, вибір здійснюється за допомогою мимовільної та довільної уваги.

Сигнали, що йдуть із тексту, проходять через фільтри відчуттів, кодування, закріплення, розпізнавання та інші процедури оброблення інформації. Така фільтрація надмірної кількості вхідних сигналів, з одного боку, відіграє роль механізму уникнення інформаційного перевантаження. З іншого боку, дія вибірковості сприймання як захисного механізму стає причиною того, що реципієнт пропускає низку елементів тексту, важливих для його розуміння.

У тексті як складноорганізованому, багатокомпонентному утворенні не можливо охопити сприйманням усі

його елементи. Отож у поле зору реципієнта потрапляють окремі елементи – ті, що володіють найбільшою інтенсивністю і тим самим виділяються з-поміж інших, і, звичайно, ті, що мають важливе значення для нього, відповідають його потребам, мотивації, наставленням, завданням, які необхідно розв'язати. Окрім того, автор тексту часто-густо навмисне виділяє потрібні для адекватного розуміння змісту елементи, щоб привернути до них увагу реципієнта, скорегувати процес сприймання.

Отже, сприймання тексту завжди розгортається як вибір найбільш корисної інформації. І цей процес є керованим як реципієнтом, так і автором.

Цілісність. Ця властивість має місце навіть тоді, коли відчуття фіксують окремі інформаційні елементи тексту або коли в тексті пропускається (умовчується) якась інформація. Цілісність, котра формується навіть за відсутності певних виражених елементів семантики тексту пояснюється зокрема тим припущенням, що «у реципієнтів є когнітивні структури, які актуалізуються текстом і допомагають визначити його інтерпретацію. Подібним чином у певних обставинах невиражені в тексті елементи знань можуть припускатися і впливати на сприймання» [1, с. 40]. Природа цілісності образу сприймання випливає з того, що його елементи, як і елементи самого тексту, містять інформацію не тільки про себе, а й про ціле, до якого вони входять.

Постійність, або константність (лат. constantis – незмінний, постійний). Безперечно, це фундаментальна властивість сприймання, тісно пов'язана з двома іншими його властивостями – предметністю і цілісністю.

Завдяки постійності, сталості форми об'єкта при зміні умов і характеристик його сприймання, забезпечується

правильність і адекватність відображення змісту об'єкта у свідомості. (Звідси інша термінологічна назва цієї властивості сприймання – ортоскопічність, що буквально з грецької мови означає правильне бачення, спостереження.)

Константність обумовлюється стереотипною діяльністю мозку. Зокрема свою роль тут відіграють динамічні стереотипи (грецьк. *dynamikos* – сильний, рухомий і *stereos* – твердий, *typos* - відбиток) як закріплені в мозкові тимчасові нервові зв'язки, які виникають унаслідок багаторазового сприймання об'єкта.

Динамічні стереотипи роблять сприймання текстової інформації економним і високоефективним. Відомо, що стереотипні тексти (наприклад, організаційно-розпорядчі документи) швидше сприймається, бо завдяки роботі динамічних стереотипів кожна попередня реакція на стимул готує наступну і так далі. Навпаки, будь-які відхилення від стереотипу утруднюють сприймання.

Рухливість. Сприймання тексту повсякчас детермінується тими конкретними завданнями, які наразі необхідно розв'язати реципієнтові. Від цього воно стає рухливим і керованим.

Опосередкованість. Характеризуючи попередні властивості сприймання взагалі й текстової інформації зокрема, ми підкресливали залежність сприймання від минулого досвіду і знань реципієнта. Тож раніше засвоєні знання якраз й опосередковують сприймання інформації. Підкреслюючи сильний вплив минулого досвіду на сприймання, Вільгельм Вундт назвав це явище вже згадуваним терміном «апперцепція», а Зігмунд Фройд – поняттям «проекція».

Осмиленість. На протипагу відчуттям, сприймання володіє здатністю осмислювати чуттєво даний об'єкт або

його якості. Інформація, що сприймається з тексту, усвідомлюється завдяки тому, що образ сприйнятого несе в собі значення елементів тексту, досвід й індивідуальність реципієнта. Як бачимо, значення тексту виступає засобом його осмислення. Але самого значення недостатньо. Кінцевий результат осмислення, як видно із його назви – це надання смислу сприйнятому на основі засвоєної сукупності значень його складових.

Отже, образ сприйнятого є сплавом предметного значення й особистісного смислу, що породжує розуміння.

Осмисленість як проникнення в сутність тексту, що сприймається, відносить сприйняте до певного класу, позначаючи його поняттям. Наприклад, будь-який текст ми відносимо до певного виду. У цьому виявляється ще одна особливість сприймання – його узагальнювальний характер.

Виняткову роль у роботі з вербальною текстовою інформацією відіграє слово – базова клітина сприймання та розуміння. Слово ми спочатку виділяємо (сегментуємо) із ряду, розпізнаємо, встановлюємо його значення в контексті за допомогою ментального словника. А далі слово за словом вибудовуємо цілісний образ сприйнятого.

На слово як специфічний сигнал звернув увагу ще англійський науковець, розробник методу тестів Френсіс Гальтон, який переважно вивчав феномени творчих здібностей, обдарованості, таланту. Ф. Гальтон експериментально встановив, що одне й теж слово викликає в людях різні реакції – як словесні, так і образні. Це положення має важливе значення для розуміння суб'єктивної природи сприймання вербальної інформації.

На відміну від сигналів, які викликають предмети і явища реального світу і які є першою сигнальною системою, що слугує фізіологічним підґрунтям відчуттів, сприй-

мань, уявлень, слово становить собою другу, специфічно людську сигнальну систему. Позначаючи певний предмет, властивість, явище, слово як умовний знак, тобто заміник предмета, сигналізує про нього. При цьому, «слово, – як слушно підкреслює Сергій Максименко, – завдяки попередньому життю дорослої людини пов'язане з усіма зовнішніми та внутрішніми подразниками, що надходять до великих півкуль. Воно їх сигналізує, замінює і тому може викликати всі ті дії, реакції, що їх викликають конкретні подразнення» [2, с. 149].

У такий спосіб, слово, за визначенням психологів, подвоює світ, воно «дозволяє мати справу не тільки з начоно сприйнятими образами предметів, але і з образами предметів, викликаних у внутрішньому уявленні за допомогою слів» [3, с. 248]. Більше того, слово виводить предмет, який позначає, «зі сфери чуттєвих образів і включає його в систему логічних категорій, що дають змогу відображати світ глибше, ніж це робить наше сприймання» [3, с. 259].

За кожним словом тягнеться шлейф його власної історії, загальноприйнятих (об'єктивних), контекстуальних і прихованих значень, прирощень смислу і конотацій (лат. *connotatio*, від *connoto* – маю додаткове значення), тобто емоційних, оцінних забарвлень, суб'єктивних уявлень, асоціацій, переживань, почуттів. Слово неодмінно включене в систему ситуативних, семантичних, логічних зв'язків і відношень, в яких знаходиться позначуваний ним предмет чи явище. Навколо нього утворюється смислове поле – система смислових зв'язків близьких і далеких одне від одного слів.

Коротко кажучи, слово має, як влучно завважив Лев Виготський, свою довжину, або глибину, і ширину.

Усе сказане й зумовляє особливості сприймання й розуміння слова як специфічного носія інформації в тексті. Безпосереднє сприйняття того чи того слова в тій чи тій конкретній ситуації – це завжди вихід свідомості людини далеко за його межі.

По-перше, у реальність, яка стоїть за її вербальним знаком.

По-друге, у систему різноманітних, нерідко навіть несподіваних зв'язків і відношень.

По-третє, в індивідуальний досвід того, хто сприймає і розуміє, у неповторний внутрішній світ особистості, зокрема у її *когнітивну* (відчуття, сприйняття, пам'ять, увага, мислення, інтелект, уява, творчість); *афективну* (від лат. affectus – душевне хвилювання, настрої, пристрасть), або емоційну (емоції, почуття, воля); *соціально-психологічну* (спілкування як комунікація, інтеракція (англ. interaction – взаємодія, взаємовплив один на одного), соціалізація (англ. socialization, від лат. socialis – суспільний), міжособистісне розуміння) і *діяльнісно-поведінкову* сфери психічного життя. Тож можна лишень уявити собі всю багатовимірність і складність процесів сприймання та розуміння суб'єктом слова як вельми особливого стимула.

У цілому сприймання інформації залежне від мови, навіть тоді, коли йдеться про невербальний текст. Бо саме мова творить світ, який ми сприймаємо як реальний. «Людина, – за висловом Ганса – Георга Гадамера, – навчається дивитися на світ очима рідної мови» [4, с. 10].

Складний процес сприймання і розуміння тексту – це не звичайне відображення, а творча активна побудова у свідомості реципієнта адекватного образу, або моделі тексту.

Зафіксований у матеріальній знаковій формі за допомогою матеріальних засобів (наприклад, друкарського шрифту), образ (модель) світу і образ (модель) самого

тексту, що постає у свідомості реципієнта, формуються завдяки роботі відчуттів, сприйняття, уявлень, мислення, уяви, пам'яті. Усі разом вони забезпечують перебіг пізнавальної діяльності людини на нижчому, безпосередньо відображальному (відчуття, сприйняття), і вищому, інтелектуальному (мислення, уява, інтуїція, пам'ять, досвід) рівнях психіки, а тому мають розглядатися виключно як взаємопов'язані складові цілісного пізнавального (когнітивного) процесу оброблення інформації.

Якщо відчуття, сприймання й уявлення відтворюють чуттєво дане у формі прямих образів на основі перетворення енергії стимулів, то мислення, уява генерують образи без прямих контактів з дійсністю шляхом її опосередкованого відтворення. З огляду на це в цілісній діяльності виділяють її чуттєву відображальну основу (початкову стадію пізнавального процесу) і раціональну продуктивну активність (вторинну стадію пізнавального процесу), спрямовану на перетворення вже існуючого і створення нового.

Активний, цілеспрямований процес оброблення текстової інформації забезпечує *сприймальна свідомість* реципієнта як ідеальна психічна форма відображення, відтворення, перетворення і творення світу. У найзагальнішому сенсі свідомість – центр людського світу, «єдиний континуум» (лат. *continuum* – безперервне, суцільне буття) (Мераб Мамардашвілі), джерело предметної і духовної культури, зафіксованої зокрема в різноманітних текстах. Свідомість не тільки відображає в собі об'єкт, вона виражає і суб'єкта, переживання ним об'єкта, ставлення до нього. Звідси свідомість – це єдність суб'єктивного і об'єктивного, наприклад, суб'єктивних смислів, які ми привносимо у текст, і

об'єктивного його змісту. Усе це дає підстави стверджувати, свідомість робить нас людьми (Тетяна Чернігівська).

Складність процесу сприймання текстової інформації зумовлена насамперед складною структурою сприймальної свідомості, яка всякчас розгортається як вельми строката картина розмаїтих психічних феноменів – зорових образів, слухових вражень, думок, емоційних станів, почуттів, прагнень, намірів, бажань. На екрані свідомості постійно миготять усе нові й нові кадри, які відбивають внутрішню динаміку процесів, що в ній відбуваються: зміну вражень, станів, переходів від однієї думки до іншої і т. д. і т. п. Цю безперервну рухливість свідомості класик американської філософії і психології Вільям Джеймс (James) дуже точно передав поняттям «потік свідомості» (англ. stream of consciousness).

Сприймання інформації – це також «потік свідомості». Важливо підкреслити, що, по суті, це мовний потік: реципієнт постійно перебуває в потоці мовних дій і пов'язаних з ними мислительних актів, уявлень, спогадів, переживань. Вони, як постулює радянський і американський лінгвіст Борис Гаспаров, «супроводжують нас повсюди як невід'ємний аспект нашого повсякденного існування. Щоб ми не робили, про що б не думали, до чого б не прагнули – ми безвільні вийти з цього потоку... який ніколи не припиняється в нашій свідомості» [5, с. 5]. Сприймання як потік свідомості не можливо ані повторити, ані зупинити думки, враження, емоції, почуття, які викликає сприйняте. Сталим лишається тільки об'єкт уваги – текст. А утримати увагу на об'єктові можна «лише в тому разі, якщо в ньому відкриваються все нові й нові сторони» [6, с. 32].

Слід підкреслити, що новизна – прикметна риса продуктів сприймання. Адаже свідомість, як стверджував Вільгельм Маркс Вундт, здійснює не просте об'єднання відчуттів, а їх «творчий синтез».

Збираючи до купи, упорядковуючи виокремлені відчуттями властивості актуальних сигналів, що безпосередньо діють на реципієнта, сприймання завжди породжує новий цілісний образ. Це й дає підстави визначати сприймання як перетворення ізольованих відчуттів у цілість, як «синтез окремих відчуттів у складні комплексні системи» [3, с. 122].

Термін «сприймання», або «перцепція», як і термін «пізнання» застосовують щодо самого процесу і його результату. Сутність сприймання як психофізіологічного процесу полягає у формуванні на основі відчуттів перцептивних образів. А результатом цього процесу завжди є суб'єктивний образ предмета чи явища.

І відчуття, і сприймання – це взаємопов'язані шляхи отримання інформації. Однак сприймання не просто несе інформацію, а систематизує, інтерпретує та осмислює її. А отже, сприймання пов'язане з такими смислотвірними поняттями, як взаємозв'язки, цілісність, контекст, суб'єктивна оцінка, попередній досвід індивіда, знання тощо.

Тому хоч сприймання і націлене на предмет (сприймання завжди предметне, бо сприймати можна тільки те, що є), але його результатом стає не предмет як такий, а його зміст, що породжується множинністю відчуттів.

Тексту як предмету (об'єкту), що сприймається, властива сталість форми, тоді як його змісту – динаміка і змінність. На відміну від загального (спільного) характеру предмета, зміст конкретний та індивідуальний.

Ще однією визначальною властивістю тексту виступає його цілісність. Відчуття не спроможні схоплювати і відображати текстуальну цілісність. Це має робити сприймання. Тому тільки в результаті сприймання текстова інформація переживається і стає частиною внутрішнього світу реципієнта.

Саме як переживання чого-небудь об'єктивно існуючого схарактеризував сприймання глибокий знавець психічних процесів Дмитро Узнадзе, підкресливши, що завдяки цьому переживанню дійсність починає існувати і для нас.

Дуже важливим для розуміння природи сприймання текстової інформації є інше пов'язане з теорією гештальту (нім. Gestalt – образ, форма, структура) твердження цього вченого про те, що «ми ніколи не сприймаємо предмети як окремі, повністю відірвані від оточення, одиничні – будь-який предмет сприймається на своєму певному тлі. Справжнє сприймання передбачає і одне, і друге – як *фігуру*, тобто сам предмет, так і його *тло*. Сприймання становить собою *єдність фігури і фону*» [7, с. 172].

Звідси, неможливо припустити, що вони взаємоіндиферентні (взаємобайдужі), тобто для фігури все одно, яким буде тло, і навпаки. Ні! Фігура впливає на тло, а тло – на фігуру» [7, с. 208].

Сказане безумовно переноситься і на сприймання тексту, в якому кожен інформаційний елемент завжди сприймається на тлі (в контексті) інших елементів і на тлі тексту в цілому. Будь-який елемент тексту сприймається не ізолювано, а разом зі своїм оточенням. У тексті, як ієрархічно збудованій у змістовому плані структурі, елементи різняться своїм смисловим (інформативним) навантаженням. Під час сприймання текстової інформації реципієнт має розпізнати і схопити сенс головних елементів (на-

Ще однією визначальною властивістю тексту виступає його цілісність. Відчуття не спроможні схоплювати і відображати текстуальну цілісність. Це має робити сприймання. Тому тільки в результаті сприймання текстова інформація переживається і стає частиною внутрішнього світу реципієнта.

Саме як переживання чого-небудь об'єктивно існуючого схарактеризував сприймання глибокий знавець психічних процесів Дмитро Узнадзе, підкресливши, що завдяки цьому переживанню дійсність починає існувати і для нас.

Дуже важливим для розуміння природи сприймання текстової інформації є інше пов'язане з теорією гештальту (нім. Gestalt – образ, форма, структура) твердження цього вченого про те, що «ми ніколи не сприймаємо предмети як окремі, повністю відірвані від оточення, одиничні – будь-який предмет сприймається на своєму певному тлі. Справжнє сприймання передбачає і одне, і друге – як *фігуру*, тобто сам предмет, так і його *тло*. Сприймання становить собою *єдність фігури і фону*» [7, с. 172].

Звідси, неможливо припустити, що вони взаємоіндиферентні (взаємобайдужі), тобто для фігури все одно, яким буде тло, і навпаки. Ні! Фігура впливає на тло, а тло – на фігуру» [7, с. 208].

Сказане безумовно переноситься і на сприймання тексту, в якому кожен інформаційний елемент завжди сприймається на тлі (в контексті) інших елементів і на тлі тексту в цілому. Будь-який елемент тексту сприймається не ізолювано, а разом зі своїм оточенням. У тексті, як ієрархічно збудованій у змістовому плані структурі, елементи різняться своїм смисловим (інформативним) навантаженням. Під час сприймання текстової інформації реципієнт має розпізнати і схопити сенс головних елементів (на-

приклад, ключових слів) на тлі другорядних. І тут реципієнтові допомагає спеціальна організація тексту автором (адресантом). Вона містить програму сприймання з опорою на значимі для розуміння смислу тексту елементи.

Щоб сконцентрувати увагу реципієнта на потрібних змістових елементах (смилових опорних пунктах) відправники повідомлень використовують широкий арсенал засобів: заголовки, рубрики, шрифтові виділення тощо. Виділення, або висунення (термін, що використовується когнітивною теорією) робить важливі для сприймання та розуміння інформаційні елементи тексту більш виразними стимулами на тлі інших стимулів. Тому вміле й ефектне виділення певного елемента на тлі того, що одночасно з ним сприймається, є потужним інструментом привернення уваги і впливу на свідомість реципієнта.

Американський автор «Когнітивної поетики» («Cognitive Poetics») Пітер Стокуелл (P. Stockwell) так схарактеризував фігуру, що виділяється на тлі в тексті:

- 1) фігура замкнута і має межі;
- 2) фігура рухається, тоді як тло залишається непорушним;
- 3) фігура передує тлу в часі і просторі;
- 4) у разі руйнування тла фігура стає його частиною або виступає вперед, щоб стати фігурою на новому фоні;
- 5) фігура деталізована, перебуває у фокусі та привертає більше уваги, ніж тло;
- 6) фігура знаходиться у верху, попереду тла, у той час як тло знаходиться під фігурою, за нею (див. : [8, с. 167]).

Для адекватнішого розуміння принципу «тло і фігура» під час сприймання тексту слід взяти до відома і думку психолінгвіста Світлани Борисової. Згідно з якою той чи той дискретний (вичленений із цілого) фрагмент тексту,

який попадає в поле уваги реципієнта, сприймається не як тло, а як фігура, завдяки чому фрагмент актуалізується (наповнюється смыслом) [9, с. 45–46].

Сприймання і розуміння – два основні етапи насправді єдиного цілісного процесу надання осмисленості тексту, що являє собою втілення потреби людини до смислотворення. І хоча це дуже близькі, взаємопов'язані поняття, проте наукових підстав для їх взаємозамін немає.

У найзагальнішому сенсі розуміння – це адекватне уявлення про світ. А оскільки для кожної людини важливо мати таке уявлення, то розуміння є найважливішою умовою існування людини, її взаємодії з іншими людьми, різноманітними текстами, і світом у цілому. Потреба в поясненні й прагнення до розуміння зароджується одночасно із пробудженням в людині мислячої істоти, коли вона стикається з незрозумілістю світу, що сприймає (Сергій Рубінштейн).

Перш аніж розкрити особливості розуміння текстової інформації контурно окреслимо ключові загальноприйняті значення поняття розуміння.

Відомий сучасний психолог Володимир Зінченко виокремлює таких чотири визначення терміна «розуміння», а саме:

1. Здатність особистості осмислювати, досягти зміст, смисл, значення чого-небудь...
2. Когнітивний процес досягнення змісту, смислу; цей процес може бути успішним або неуспішним, самостійним або несамостійним, швидким або повільним, довільним й усвідомлюваним або мимовільним й інтуїтивним.
3. Продукт процесу розуміння – саме тлумачення чого-небудь (тексту, поведінки, сновиддя і т.д.). У цьому сенсі можливе правильне й неправильне глибоке й поверхове, повне й неповне розуміння.

4. Розуміння як одна із цілей пізнання й навчання» [10, с. 395].

Однак і ці визначення не вичерпують змісту поняття розуміння. Тому вважаємо за доцільне доповнити сказане ще такими тлумаченнями:

5. Розуміння – це «викликаний зовнішніми або внутрішніми впливами специфічний стан свідомості, який фіксується суб'єктом як упевненість в адекватності відтворених уявлень і змісту впливу» [11, с. 353].

6. «Розуміння – це складна аналітико-синтетична діяльність мозку, спрямована на розкриття внутрішньої сутності об'єктів, на усвідомлення зв'язків, відносин, залежностей, які в ній відображаються» [2, с. 175]. У такому разі розуміння постає в результаті розумової діяльності.

7. Розуміння як оцінка об'єкта (зокрема тексту) на основі вже наявних зразків, норм, принципів – тобто всього того, що називають соціальними й культурними цінностями. Взагалі без оцінки, як наголошував Михайло Бахтін, розуміння не можливе.

8. У педагогіці розуміння трактують як другу після сприймання фазу засвоєнь знань [12, с. 291].

9. Невіддільність розуміння від процесу розумової (мислительної) діяльності дає підстави вбачати в розумінні навіть вид мислення, який забезпечує проникнення в сутність феномена, що сприймається [12, с. 291]. Проте найчастіше розуміння розглядають як універсальну операцію мислення. Утім розуміння не зводиться тільки до раціональної сфери (інтелекту), логічного мислення, аналізу.

10. Розуміння – це творчість, в якій, крім інтелекту, присутні несвідоме, емоції, інтуїція. Щодо останнього (інтуїтивного) компонента розуміння, то він раціоналізується

завдяки постійній супутниці розуміння – інтерпретації. Розуміння може набувати різних форм:

- 1) понятійного (логічного) розуміння;
- 2) інтуїтивного (від лат. *intuitio* – співчуття, співпереживання) скоплення смислу;
- 3) чуттєвого (емоційного) розуміння – переживання;
- 4) емпатії (англ. *empathy* – співчуття, співпереживання), вживання (вчуття) в текст;
- 5) рефлексії (розуміння, осмислення самого себе як суб'єкта пізнавальної діяльності; усвідомлення неусвідомлюваного, пізнання непізнаного).

Зрештою, і ця низка визначень розуміння не розкриває всієї його глибини. Світло на феномен розуміння проливає сама внутрішня природа його процесу.

У найзагальнішому сенсі розуміння тексту – це процес пізнання внутрішнього змісту за допомогою знаків, які сприймаються органами чуття (рецепторами).

Розуміння текстової інформації являє собою складне когнітивне утворення. У ньому інтегрується робота відчуття, сприймання, мислення, пам'яті, уяви та інших процесів. Результат розуміння тексту – смисл – постає як синтез абстрактно-логічних (раціональних) й інтуїтивно-образних процедур, усвідомлюваних й неусвідомлюваних механізмів. Така природа розуміння інформації вказує на його творчий характер. Підкреслюючи творчий за своєю внутрішньою суттю перебіг розуміння, Сергій Васильєв справедливо вбачає в ньому продовження реципієнтом творчої діяльності автора, а саме переведення авторського смислу тексту на «іншу» мову [13].

Якщо відштовхуватися від поширеної в сучасній науці теорії трикомпонентного сприйняття мовлення – згідно з якою вербальний текст сприймається на сенсорно-

му, перцептивному та смисловому рівнях – то власне на останньому (смисловому) рівні й відбувається розуміння. Таким чином, смисл породжується в процесі взаємодії «сприймання і розуміння з опорою на багатогранний чуттєвий і раціональний, індивідуальний і соціальний попередній досвід реципієнта тексту» [14, с. 7].

Розуміння як творча цілеспрямована діяльність (розуміння є інтенційним, тобто підпорядкованим розв'язанню конкретних завдань) розгортається поступово: від одного психологічного акту до іншого, від нерозуміння до часткового (неповного) розуміння, а від нього до розуміння більшого. Наприклад, у вербальному тексті – це поступальний рух від розуміння значення слова, фрази, речення до розуміння семантичної макроструктури як глобального змісту тексту. На думку нідерландського вченого Тена Андріануса ван Дейка, макроструктура вибудовується із макропропозицій вищого рівня, які, своєю чергою, формуються за рахунок пропозицій нижчого рівня – інтерпретацій слів, фраз, речень. Але досягнення макроструктури, що і є метою розуміння, стає можливим завдяки смислам, виявлених в елементах тексту, і фоновим знанням реципієнта [15, с. 59].

Вихідною точкою в процесі розуміння смислу тексту можна вважати покрокове когнітивне перероблення сприйнятого матеріального стимулу. В усному тексті – це потік звуків, в писемному – послідовність графічних знаків. Сприйняті акустичні і зорові сигнали тексту зв'язуються з тим, що зберігаються в пам'яті і розпізнаються, або категоризуються (відносяться до класу об'єктів, елементів форми і змісту тексту).

При цьому розуміння залежить від темпу надходження інформації через сенсорні канали. Якщо темп сприймання

графічного сигналу в писемному тексті регулюється, то зробити це із звуковим потоком в усному повідомленні не можна. Однак усний текст супроводжується інтонацією, жестами, мімікою, тобто він занурений у ситуацію, в якій сприймається. І це полегшує його розуміння.

Поступовий процес розгорнення розуміння, як бачимо, реалізується горизонтально – шляхом переходу від однієї текстової одиниці до наступної і через вертикальне упорядкування в цілісну картину смислів, сприйнятих на різних рівнях тексту.

При горизонтальному смислопородженні має місце явище, яке Лев Виготський свого часу метафорично називав вливанням смислів і яке пізніше дістало назву «інкорпорування» (Леонід Мурзін), що буквально означає приєднання, включення. Сутність цього явища проста: смисл, який щойно з'являється в ході сприймання текстової інформації, інкорпорується (вливається) в попередній. Унаслідок чого відбувається укрупнення смислових одиниць.

Таким чином, горизонтальний рух розуміння головно пов'язаний із семантичним рівнем самого тексту, вертикальний – виходить за межі тексту. Для синтезу семантики в метасмисл тексту він потребує значного обсягу фонових знань. На вертикальному рівні смислотворення активно включається механізми рефлексії, емпатії, ідентифікації (лат. *identicus* – тотожний), тобто уподібнення, ототожнення себе із автором, атракції (лат. *tractio* – притягування, тяжіння) – наставлення реципієнта в сприйманні тексту на іншу людину, емоційного резонансу як чуттєвого і настроєвого фону сприймання інформації, проєкції (лат. *projectio* – викидання вперед), сутність якої полягає в перенесенні потреб, мотивів, переживань, бажань, особис-

тісних смислів і цінностей реципієнта у текст. З огляду на сказане, можемо говорити про вертикальні відношення в процесі осягнення тексту як про рефлексивне розуміння.

У цілому глибина й повнота розуміння інформації залежить, по-перше, від самих потенційних смислів тексту, по-друге, від потенціалу особистості того, хто сприймає і розуміє текстову інформацію, і по-третє, від контекстів, в які реципієнт занурює повідомлення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Методы анализа текста и дискурса / С. Тичер, М. Мейер, В. Водак, Е. Веттер; пер. с англ. — Харьков: Гуманитарный центр, 2009. — 356 с.
2. Максименко С. Д. Загальна психологія: навч. посібник / С. Д. Максименко. — Вид. 2-ге, перероб. і допов. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 272 с.
3. Лурия А. Р. Лекции по общей психологии / А. Р. Лурия. — СПб.: Питер, 2004. — 320 с.
4. Гадамер Г. Г. Між феноменологією та діалектикою. Спроба самокритики / Г. Г. Гадамер // Герменевтика II. Істина і метод / пер. з нім. Миколи Кушніра. — К.: Юніверс, 2000. — Т. 2. — С. 7–25.
5. Гаспаров Б. М. Язык, память, образ. Лингвистика языкового существования. — М.: Новое лит. обозрение, 1996. — 352 с.
6. Гиппенрейтер Ю. Б. Введение в общую психологию: курс лекций / Ю. Б. Гиппенрейтер. — М.: ЧеРо, при участии изд. «Юрайт», 2002. — 336 с.
7. Узнадзе Д. Н. Общая психология / Д. Н. Узнадзе; пер. с грузинского Е. Ш. Чомахидзе; под. ред. И. В. Имедадзе. — М.: Смысл; СПб.: Питер, 2004. — 413 с.

8. *Щирова И. А.* Многомерность текста: понимание и интерпретация : учеб. пособ / И. А. Щирова, Е. А. Гончарова. — СПб. : ООО «Книжный Дом», 2007. — 472 с.
9. *Борисова С. А.* Онтологическая триада «Пространство – человек – текст» как специфическая коммуникативная система (психолингвистическое исследование): автореф. дис. ... канд. филол. наук Борисова Светлана Александровна. — Волгоград, 2004.
10. *Зинченко В. П.* Понимание / В. П. Зинченко // Большой психологический словарь / под. ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. — 3-е изд., доп. и перераб. — СПб. : ПРАЙМ – ЕВРОЗНАК, 2006. — С. 395–396.
11. *Философский энциклопедический словарь / ред.-сост. Е. В. Губский, Г. В. Кораблева, В. А. Лутченко.* — М. : ИНФРА-М, 1999.
12. *Словарь-справочник по педагогике / авт.-сост. В. А. Мижериков; под. общ. ред. П. И. Пидкасистого.* — М. : ТЦ Сфера, 2004.
13. *Васильев С. А.* Синтез смысла при создании и понимании текста: Философские проблемы / С. А. Васильев — К. : Наук. думка, 1988. — 240 с.
14. *Залевская А. А.* Понимание текста: психолингвистический поход / А. А. Залевская. — Калинин : КГУ, 1998. — 95 с.
15. *ван Дейк Т. А.* Язык. Познание. Коммуникация : пер. с англ. / Т. А. ван Дейк. — М. : Прогресс, 1989. — 312 с.

4.4. ВПЛИВ ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОБРОБЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ СУБ'ЄКТОМ УПРАВЛІННЯ

Ясна річ, ґрунтовно обробити численні потоки інформації жодному керівникові не під силу, навіть якщо

він нічого іншого, окрім цього, не робив. І це очевидна тенденція, на якій сьогодні загострюють увагу все більше вчених. Вони одностайні в тому, що стрімке збільшення обсягів інформації призводить до перевантаження і дедалі гіршого сприйняття інформаційних повідомлень. Люди не спроможні опрацьовувати всі масиви потрібної їм інформації через надмірну кількість стимулів, а тому обробляють лише частину відомостей, яка потрапляє в їхню свідомість [1, с. 27].

Загалом на продуктивності роботи менеджера з інформацією, зокнайперше на результатах її сприймання, інтерпретації та розуміння, позначаються декілька груп чинників.

Перша група містить об'єктивні умови, які відбивають техніко-технологічний рівень інформаційно-комунікативної діяльності менеджерів в освітніх організаціях:

- автоматизація процесів пошуку, оброблення, зберігання, передавання інформації;
- використання системи електронного документообігу;
- функціонування інформаційно-аналітичної служби;
- створення інформаційної інфраструктури, адекватної завданням і потребам освітньої організації в цілому та її менеджерів зокрема;
- інформаційне забезпечення конкретних робочих місць управлінського персоналу тощо.

Друга група охоплює суб'єктивно-об'єктивні чинники, пов'язані з готовністю і здатністю менеджерів до інформаційно-комунікативної діяльності. Йдеться насамперед про взаємопов'язані інформаційну, комунікативну й когнітивну компетентності – систему тих знань, умінь, досвіду, які забезпечують методологічну,

змістову, процесуальну технологічну й результативну складові роботи менеджера з інформацією.

Так, *інформаційна компетентність* як «інтегральне багаторівневе, професійно значиме особистісне утворення, яке виявляється в здатності оперування різноманітною інформацією у професійній діяльності» [2] і передбачає, згідно з міжнародними стандартами, володіння трьома найважливішими елементами:

- 1) раціональне й ефективне отримання інформації;
- 2) критичне й компетентне оцінювання інформації;
- 3) точне і творче використання інформації (Х. Лау).

З-поміж функціональних особливостей інформаційної компетентності її дослідники виділяють: здатність до саморозвитку, до самооновлення, до оволодіння новими формами й способами задоволення інформаційних потреб, а також до адаптованості в постійно змінюваних умовах, породжуваних творчою ініціативою суб'єкта й розвитком інформаційно-комунікаційних технологій [3].

«Інформаційна компетентність, – на думку Г. Паршукової, – необхідна як основа для розуміння, можливості вибору, формування погляду, прийняття рішення й виконання інформованих та відповідальних дій» [4, с. 50]. Зокрема останні охоплюють такі вміння:

- 1) розпізнавати й визначати те, що невідоме;
- 2) ідентифікувати, систематизувати інформацію, забезпечити доступ до інформаційних джерел;
- 3) оцінювати якість, доцільність і цінність тої чи тої інформації та достовірність і автентичність джерел інформації;
- 4) організовувати знання та інформацію [4, с. 15].

Інформаційно-комунікативна діяльність менеджера ґрунтується на когнітивному інструментарії: когнітивних

механізмах, когнітивних процесах, когнітивних операціях (конкретних пізнавальних діях) і когнітивних структурах (див. : [5, с. 56–57]).

Когнітивна компетентність менеджера як інтегративна якість його особистості охоплює сукупність знань, умінь, досвіду пізнавальної діяльності, спрямованої на перетворення інформації в суб'єктивні (особистісно значимі) знання. Це відбувається за допомогою рецептивних і перцептивних (сприймання інформації), мнемічних (запам'ятовування інформації), мислительних (аналіз, синтез, порівняння, абстрагування, конкретизація, трансформація інформації, встановлення зв'язків, відношень між новою і вже наявною інформацією), практичних дій і т. д.

Інформаційна й когнітивна компетентності опосередковують ефективну комунікативну діяльність менеджера в різних ситуаціях і з різним колом учасників комунікативного процесу.

Відповідно *комунікативна компетентність* передбачає володіння знаннями (комунікативних стратегій і тактик, комунікативних правил і конвенцій спілкування тощо), вміннями, навичками щодо створення, передавання повідомлень, обміну ними, впливу на партнерів зі спілкування, їх розуміння.

Третю групу чинників утворюють індивідуально-психологічні й соціокультурні особливості суб'єкта інформаційної діяльності:

1. Чутливість аналізатора, тобто його здатність реагувати на стимул і відчувати його. Ця здатність може підвищуватися (загострюватися), або знижуватися (притуплятися) внаслідок пристосування (адаптації) аналізатора до стимулу під впливом умов зовнішнього середовища.

На підвищення чутливості аналізаторів впливає явище сенсibiliзації, яка виникає в результаті тренування й удосконалення органів чуття. Утім загострена чутливість – не лише результат тренувань. Вона – властивість людей з високим творчим потенціалом. На підставі експериментальних досліджень активності мозку в процесі творчої діяльності зроблено висновок, «що творчі люди характеризуються більшою сенсорною відкритістю, більшою чутливістю до навіть мінімальних подразників, що надходять ззовні (без такої підвищеної чутливості була б неможлива творчість, основана на здатності до сприйняття тих сигналів, які не сприймаються іншими людьми)», – констатує ізраїльський учений Вадим Ротенберг [6, с. 100].

2. Сенсорні здібності як налаштованість мозку на виокремлення певних стимулів і на оптимальну роботу з ними (Вадим Крутецький).

3. Тип нервової системи (установлено, зокрема психологом Борисом Тепловим, що люди зі слабким типом нервової системи володіють більшою чутливістю, ніж люди із сильнішою нервовою системою).

4. Рівень уваги, розумового розвитку (інтелекту), уяви; перевага аналітичного або синтетичного (цілісного) сприйняття й інші подібні індивідуальні відмінності.

5. Мотивація як реальне спонукання сприймати ту чи ту інформацію. Так, сильна мотивованість значно загострює відчуття. Зокрема дослідження показали, що люди з високим рівнем мотивації краще розпізнають на відстані графічні знаки й роблять менше помилок сприймаючи символи [7, с. 171].

6. Значимість стимулу для реципієнта, для виконання ним конкретних завдань.

7. Наставлення (рос. установка) суб'єкта, тобто його внутрішня готовність сприймати, налаштованість на інформацію для задоволення певної актуальної потреби (наприклад, наставлення на запам'ятовування інформації).

8. Очікування сигналу, готовність його сприйняти.

9. Минулий досвід сприймання, практичний досвід діяльності.

10. Стан здоров'я, самопочуття (наприклад, суттєві зміни чутливості до стимулів спостерігаються при втомі, роздратуванні, хвилюванні).

11. Вік (доведено, що чутливість зростає до 20 – 30 років, після чого поступово знижується).

12. Соціокультурні умови життя, навчання, виховання, професійної діяльності.

Крім того, відчуття сигналів, як пише американський дослідник психології сприймання Харві Річард Шіффман, «залежить не тільки від абсолютних ... факторів, але і від взаємозв'язку сигналу з контекстом, в якому він з'являється. Іншими словами, сприймання сигналу багато в чому залежить від того, що йому передує, що слідує за ним і що служить для нього фоном» [8, с. 88].

За спостереженням психологів, на сприйняття інформації певною мірою впливають гендерні особливості. Так, достеменно встановлено, що жінки швидше за чоловіків сприймають і обробляють інформацію. Пояснюється це значно більшою густотою нейронів, які пов'язують між собою праву і ліву півкулі мозку в жінок. Звідси сприйнята жінками інформація є змістовно місткішою і конфігураційно насиченішою.

Також, експериментально доведено, що на відміну від мозку чоловіків, жіночий мозок у вісім разів швидше наповнюється негативною інформацією, що несе загрозу й

сигналізує про небезпеку. Цим умотивовують той факт, що жінки-керівники більш насторожено ставляться до змін, оскільки менш схильні до ризику. Тож мають рацію ті дослідники, які стверджують, що «підготовка інформації для ухвалення управлінських рішень жінками виявляється своєрідною протиположністю «чоловічому» баченню проблеми» [9, с. 395].

Індивідуальні психологічні характеристики особистості керівника зумовляють швидке або повільне, детальне або загальне, раціональне або емоційне сприймання інформації.

На якості інформації позначається й загальний емоційний фон її сприйняття: реалістичний, оптимістичний, песимістичний. До цього треба додати ще два вагомні чинники:

1) *стиль керівництва* як зумовлену особистісними й соціально-психологічними характеристиками відносно стійку манеру його ділової поведінки й сукупність способів впливу на співробітників для досягнення цілей організації;

2) *тип ділової поведінки* як систему вчинків керівника і співробітників організації, пов'язаної з реалізацією їх ділових інтересів, спілкуванням, взаємодією один з одним, ухваленням рішень.

Якщо більшість із вищеназваних чинників самі собою зрозумілі, то власне типологія ділової поведінки керівників потребує ґрунтовнішого висвітлення.

Аналіз розмаїття запропонованих у науці класифікацій типів ділової поведінки особистості переконує, що найбільш прийнятною для застосування в теорії і практиці інформаційного менеджменту, зокрема для опису інформаційної діяльності керівника, видається

така проективна методика дослідження особистості, як *психогеоетричний тест Сьюзан Деллінгер*, відомої в США спеціалістки із соціально-психологічної підготовки управлінських кадрів.

Згідно з цією методикою той чи той тип менеджера визначається на основі вибору стимульного матеріалу – однієї із п'яти запропонованих геометричних фігур: квадрата, трикутника, прямокутника, кола, зигзага, що асоціюється із «Я» того, хто тестується. Завдяки своїй високій валідності (фр. *valide* – законний, дійсний, вірогідний) – точність діагностики за допомогою психогеоетричного методу сягає 84–85 відсотків – тест Сьюзан Деллінгер став популярним серед менеджерів і використовується в багатьох країнах світу.

Описуючи п'ять поведінкових типів менеджерів, що відповідають певній геометричній фігурі, ми спираємося на адаптацію тесту, зроблену професором Юрієм Красовським. В адаптованій методиці нас цікавить насамперед класифікація типів менеджерів за вимогами, які вони висувають до інформації, та характером її опрацювання.

Перший тип, що обирає фігуру квадрата, працює з інформацією ґрунтовно, всебічно, послідовно. При цьому він відчуває весь час потребу в уточнювальній, деталізованій інформації. Головний принцип опрацювання ним інформації раціональний, що полягає в її систематизації, логічному впорядкуванні, аналізі й синтезі. Завдяки ґрунтовності в роботі з інформацією менеджер цього типу стає ерудитом, здатним видавати інформацію моментально. Серйозний підхід до інформації, за допомогою якої прораховуються результати і наслідки, диктує необхідність в інформації докладній,

переконливій, логічно доказовій. Джерелом такої інформації здебільшого є офіційні джерела. Загалом описаний тип менеджера можна узагальнено назвати *аналітичним, або розсудливим*.

Другий тип, що своєю формою відчуває фігуру трикутника, зосереджується в інформації на суті проблеми, ігноруючи деталі. Його цікавить лише інформація, яка допомагає вирішувати проблеми і тим самим сприяє досягненню цілей. Звідси і головний принцип роботи з інформацією – смисловий: концентрація на суттєвому, «відціження» з інформації «води». Тому цей тип є *прагматичним, або діловим*. Такі ж вимоги він ставить і до інформації.

Третій тип, що співвідносить своє Я із прямокутником, відбирає лише особисто значиму для себе інформацію. Провідний принцип роботи цього типу менеджера з інформацією – імпульсивний: він часто змінює своє ставлення до інформації залежно від тих переваг або загроз, які вона несе для Я-керівника. Це – *егоцентричний, або комплексивний тип*.

Четвертий тип, що асоціює себе із фігурою кола, надає перевагу інформації, генерованій у живому спілкуванні, оскільки переважно орієнтується на людей, аніж на справу. Його цілком влаштовує інформація, яка не матиме негативних соціальних наслідків для працівників організації, а отже він відкидатиме інформацію, яка може слугувати базою для прийняття непопулярних рішень. Така інформація не викликає в нього довіри. Загалом в роботі з інформацією цей тип менеджерів тяжіє до емоційного принципу: мозаїчний, уривчастий, непослідовний аналіз інформації, настановлення на комунікацію, врахування думки інших.

Тож є всі підстави кваліфікувати цей тип як *комунікативний, або посередницький*.

П'ятий тип, що вбачає символічним вираженням свого Я фігуру зигзагу, понад усе цінує новаторську інформацію. Нехтуючи деталями, а часто й аргументами, цей тип менеджера шукає в інформації джерела креативності, які генерують свіжі ідеї. Тому цей тип визначають як *інноваційний, або евристичний*. Його панівний підхід до опрацювання інформації – інтуїтивний: те, чого бракує в інформації, доповнюється інтуїтивно.

Сутність розкритих підходів того чи того типу менеджера до роботи з інформацією узагальнено в таблиці.

Таблиця. Особливості роботи керівника з інформацією залежно від його психотипу (згідно з методикою Сьюзан Деллінгер)

<i>Психотип</i>	<i>Інформація, якій керівник надає перевагу</i>	<i>Панівний спосіб опрацювання інформації</i>
Аналітичний, або розсудливий	Грунтовна, логічно вибудована й деталізована	Рациональний
Прагматичний, або діловий	Суттєва, без подробиць	Смисловий
Егоцентричний, або комплексивний	Особисто значима для самого керівника	Імпульсивний
Комунікативний, або посередницький	Жива, орієнтована на інтереси працівників	Емоційний
Інноваційний, або евристичний	Новаторська, яка містить свіжі ідеї	Інтуїтивний

Кожен із п'яти описаних типів ділової поведінки, які відбивають певні настановлення щодо інформації, характер її сприймання і спосіб (принцип) оброблення, обов'язково позначаються на способі ухвалення управлінських рішень.

Так, *перший (аналітичний) тип* менеджера ретельно проробляє всі етапи й варіанти вибору оптимального рішення на основі ґрунтовної, деталізованої інформації.

Натомість *другий (прагматичний) тип* дуже часто ухвалює інтуїтивні рішення, схоплюючи лише суть, закладену в інформації й відкидаючи деталі.

Третій (егоцентричний) тип, часто змінюючи своє ставлення до інформації, зволікає із ухваленням рішень, або, уже зробивши вибір, відмінює його, щоб не зашкодити собі.

У *четвертого (комунікативного) типу* ухвалені рішення зазвичай м'які, а сам процес їх ухвалення відбувається без вольового напорю. Увібравши в себе думки працівників, вони враховують різні чинники, які можуть негативно позначитися на їхніх (працівників) інтересах.

І нарешті, *п'ятий (інноваційний) тип* ухвалює рішення, оперті не стільки на всебічну інформацію, що дає змогу спрогнозувати й оцінити їх наслідки, скільки на власну потужну віру в нову ідею.

Чисті типи ділової поведінки менеджерів у сфері інформаційної діяльності й ухваленні управлінських рішень можливі хіба що в теорії. На практиці вони нерідко поєднуються, доповнюючи один одного.

ЛІТЕРАТУРА

1. Фельсер Г. Психология потребителей и реклама / Г. Фельсер; пер. с нем. — Х.: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2009. — 704 с.

2. *Карпеченко А. С.* Формирование информационной компетентности современного менеджера [Электронный ресурс]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Карпеченко Александра Сергеевна. — Калуга, 2012. — 180 с. — Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/formirovanie-informatsionnoi-kompetentnosti-sovremennogo-menedzhera>.

3. *Тришина С. В.* Информационная компетентность специалиста в системе дополнительного профессионального образования / Тришина Светлана Владимировна, Хуторской Андрей Викторович // Эйдос: Интернет-журнал. — 2004. — 22 июня. — Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2004/0622-09.htm>.

4. *Паршукова Г. Б.* Информационная компетентность личности. Диагностика и формирование: монография / Г. Б. Паршукова. — Новосибирск: НГТУ, 2006. — 253 с.

5. *Сорокоумова В. Н.* Когнитивность и коммуникативность при формировании у студентов-филологов профессионально-педагогических навыков: монография / В. Н. Сорокоумова. — Орёл: ОГУ, 2004. — 279 с.

6. *Ротенберг В. С.* Психофизиологические аспекты изучения творчества / В. С. Ротенберг // Хрестоматия по психологии художественного творчества / ред.-сост. А. Л. Гройсман. — Изд. 2-е. — М.: ИЧП «Изд-во Магистр», 1998. — С. 569–593.

7. *Лебедев-Любимов А. Н.* Психология рекламы / А. Н. Лебедев-Любимов. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 384 с.

8. *Шиффман Х. Р.* Ощущение и восприятие / Х. Р. Шиффман. — 5-е изд. — СПб.: Питер, 2003. — 928 с.

9. *Красовский Ю. Д.* Организационное поведение: учеб. пособие / Ю. Д. Красовский. — 2-е изд. перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 511 с.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Афанасьев Э. В. Эффективность информационного обеспечения управления / Э. В. Афанасьев, В. Н. Ярошенко. — М.: Экономика, 1987. — 111 с.

Бажин И. И. Информационные системы менеджмента / И. И. Бажин. — М.: ГУ-ВШЭ, 2000. — 688 с.

Бабин Е. Н. Информационное обеспечение управления вузом: преимущества процессно-модульного подхода / Е. Н. Бабин // Университетское управление: практика и анализ. — 2011. — №6. — С. 15 – 22.

Бабик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік-рілейшнз : монографія. — К. : МАУПІ, 2005. — 440 с.

Бедрина С. Л. Информационная система как основа эффективного управления кафедрой вуза / С. Л. Бедрина // Культура&общество. — 2006. — С. 10.

Васильев В. В. Информационное обеспечение управления общеобразовательной школой / В. В. Васильев. — Воронеж: Изд-во Воронеж. ун-та, 1990. — 193 с.

Васильев Ю. П. Управление внутрифирменной системой информации: опыт США / Ю. П. Васильев. — М.: Экономика, 1984. — 232 с.

Васюхин О. В. Информационный менеджмент : учеб. пособ. / А. В. Васюхин, А. В. Варзунов. — СПб.: СПбГУ ИТМО, 2010. — 119 с.

Вереvченко А. П. Информационные ресурсы для принятия решений / А. П. Вереvченко. — М.: Деловая книга, 2002. — 158 с.

Годин В. В. Информационное обеспечение управленческой деятельности / В. В. Годин, И. К. Корнеев. — М.: Высшая школа, 2007. — 452 с.

Годин В. В. Управление информационными ресурсами / В. В. Годин / — М.: ИНФРА-М, 1999. — 376 с.

Гиляревский Р. С. Информационный менеджмент: управление информацией, знанием, технологией: учеб. пособ. / Р. С. Гиляревский. — СПб.: Профессия, 2009. — 340 с.

Гринберг А. С. Информационный менеджмент: учеб. пособ. для вузов / А. С. Гринберг, И. А. Король. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 415 с.

Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ. для вузов / Х. Т. Грэхем, Р. Беннет. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 598 с.

Гуменюк В. В. Інформаційне забезпечення процесу управління школою / В. В. Гуменюк // Директор школи. — 2001. — №4. — С. 6.

Гуменюк В. В. Інформаційне забезпечення управління навчально-виховним процесом: наук-метод. посіб. / В. В. Гуменюк. — Хмельницький: ОІУВ, 1997. — 79 с.

Гуменюк В. В. Інформаційне забезпечення управлінням освітнім закладом // В. В. Гуменюк // Рідна школа. — 2000. — №2. — С. 29 – 31.

Гуменюк В. В. Організація інформаційної системи управління навчально-виховним процесом // Освіта і управління. – 1999. – Т.3, №2. – С. 48 – 56.

Гуралюк А. Г. Інформаційний менеджмент та його місце у підготовці керівника навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти [Електронний ресурс] / А. Г. Гуралюк. – Режим доступу: <http://tme.umo.edu.ua/docs/6/11gurppe.pdf>

Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера / А. Б. Зверинцев. – СПб.: Союз, 1997. – 286 с.

Зигерт В. Р. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг; сокр. пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.

Зингер И. С. Производство, информация, управление / И. С. Зингер, В. И. Садовников, А. И. Семенов. – М.: Наука, 1976. – 159 с.

Знахур С. В. Інформаційний менеджмент та маркетинг: консп. лекцій / С. В. Знахур. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2009. – 132 с.

Жежнич П. І. Технології інформаційного менеджменту: навч. посіб. / П. І. Жежнич. – Львів: Львівська політехніка, 2010. – 260 с.

Иванова Е. В. Правовое обеспечение информационного менеджмента: учеб. пособ. / Е. В. Иванова. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2010. – 99 с.

Информационное обеспечение управления: учеб. пособ. / М. Н. Костомаров, А. В. Соколов, Е. А. Степанов. — М.: МГИАИ, 1990. — 91 с.

Інформаційне забезпечення навчально-виховного процесу: інноваційні засоби, технології: монографія / [В. Ю. Биков, О.О. Гриценчук, Ю. О. Жук та ін.]; Академія педагогічних наук України, Інститут засобів навчання. — К.: Атіка, 2005. — 252 с.

Информационный менеджмент: концепции развития : [материалы круглого стола] // Научные и технические библиотеки. — 2010. — №8. — С. 31 — 48.

Мамиконов А. Г. Управление и информация / А. Г. Мамиконов. — М.: Наука, 1975. — 183 с.

Мамиконов А. Г. Принятие решений и информация / А. Г. Мамиконов. — М.: Наука, 1983. — 183 с.

Калініна Л. М. Генезис інформаційного менеджменту як галузі наукового знання // Стратегічні пріоритети. — 2009. — №4 (13) — С. 71 — 76.

Калініна Л. М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології: монографія / Л. М. Калініна. — К.: Інформатор, 2008. — 475 с.

Калініна Л. М. Інформаційний менеджмент як галузь наукового знання / Калініна Л. М. // Комп'ютер у школі та сім'ї. — 2009. — №8. — С. 14 — 16.

Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія / Л. М. Калініна. – К.: Айлант, 2005. – 275 с.

Калініна Л. М. Специфіка інформаційного управління закладів освіти / Л. М. Калініна // Освіта і управління. – 2003. – Т. 6, № 1. – С. 47 – 66.

Калініна Л. М. Технологія інформаційного управління закладом освіти: наук.-метод. посіб. / Л. М. Калініна. – Х.: Вид. група «Основа», 2005. – 159 с.

Коммуникационный менеджмент: учеб. пособ. / под ред. В. М. Шепеля. – М.: Гардарики, 2004. – 352 с.

Костров А. В. Введение в информационный менеджмент / А. В. Костров. – М.: Свет, 2002. – 276 с.

Костров А. В. Основы информационного менеджмента: учеб. пособие / А. В. Костров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, ИНФРА-М, 2009.

Костров А. В. Уроки информационного менеджмента / А. В. Костров, Д. В. Александров. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.

Кригер В. Информационный менеджмент / В. Кригер. – Владивосток: ДГУ, 2004. – 176 с.

Крупский А. Ю. Информационный менеджмент: учеб. пособие / А. Ю. Крупский, Л. А. Феоктистова. – М.: Дашков и К°, 2008. – 80 с.

Куденко Н. В. Менеджмент-управління інформацією: навч. посіб. – К.: КДТЕУ, 1999. – 313 с.

Кульба В. В. Информационное управление (предпосылки, методы, средства) / В. В. Кульба, В. Д. Малюгин, А. Н. Шубин // Проблемы управления. – 2003. – №1. – С. 62 – 67.

Ларин М. В. Методология информационного менеджмента в управлении документацией // Управление документацией в организациях / М. В. Ларин. – М.: Научная книга, 2002. – С. 214–257.

Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту : навч. посіб. / О. В. Матвієнко – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 128 с.

Матвієнко О. В. Інформаційний менеджмент: опорний конспект лекцій у схемах і таблицях: навч. посіб. / О. В. Матвієнко, М. Н. Цивін – К.: Київ. нац. ун-т культури і мистецтва, 2006. – 170 с.

Матвієнко О. В. Основи менеджменту інформаційних систем: навч. посіб. / О. В. Матвієнко, М. Н. Цивін. – 2-е вид., перероб. та допов. – К.: ЦУЛ, 2005. – 176 с.

Мельник В. В. Формування концепції інформаційного менеджменту: сутність, задачі, основні напрями розвитку // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2012. – №49. – С. 122–134.

Методологические основы создания, ведения и развития интегративной информационной системы управления университетом / под ред. С. В. Чернышенко, Ю. И. Воротницкого. – Сумы : Сумский гос. ун-т, 2015. – 343 с.

Минкина В. А. От информационного обеспечения к информационному управлению деятельностью организации / В. А. Минкина // Научно-техническая информация. Серия 1. Организация и методика информационной работы. – 2002. – №4. – С. 19–23.

Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Х. Франклин; пер. с англ. — М.: Дело, 1997. — 704с.

Нестеренко А. Информационный менеджмент – значение и задачи / А. Нестеренко // Информация и новые технологии. – 1996. – №3. – С. 20–23.

Остомаров М. Н. Управление информационными ресурсами за рубежом: учеб. пособ. / М. Н. Остомаров. — М.: РГГУ, 1997. — 87с.

Павлов С. Н. Управление информацией и общественными связями для создания эффективного имиджа вуза: монография / С. Н. Павлов. — М.: Академия Естествознания, 2011. — 213 с.

Перель И. С. Информационная деятельность за рубежом и проблемы информационного менеджмента. — М.: Поиск, 1992. — 65с.

Петров В. Ф. Інформаційне забезпечення як основа стратегії узгодженої спрямованості управлінських дій в умовах адаптивного управління загальною середньою освітою / В. Ф. Петров // Наукові записки. Серія : Пед. науки. — Кіровоград: РВЦ КДПУ ім. В. Винниченка. — 2002. — Вип. 46 — С. 47–49.

Подмазін С. І. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління освітніми системами // Освіта і управління. — 1997. — №1. — С. 137–139.

Салмин С. П. Информационный комплекс вуза: метамодель и основные процедуры / С. П. Салмин, А. Б. Торганев // Прикладная информатика. – 2006. – №2. – С. 95 – 100.

Симонов Ю. Ф. Информационный менеджмент: учеб. пособ. / Ю. Ф. Симонов, В. В. Бормотов. – М.: Феникс, 2006. – 250 с.

Твердохліб М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб. / М. Г. Твердохліб. — Вид. 2-ге, доп. та перероб. — К.: КНЕУ, 2002. — 224с.

Управління інформаційними технологіями вищих навчальних закладів: навч. посіб. / О. В. Співаковський, Я. Б. Федорова, О. О. Глущенко, Н. А. Кудас. – 3-ге вид., доп. – Херсон: Атлант, 2010. – 302 с.

Цыганов В. В. Теория управления эволюцией организации как фундамент информационного менеджмента / Цыганов В. В., Бочкарева Ю. Г. // Современные проблемы науки и образования : электрон. науч. журн. – 2013. – №1.

Черняк Ю. И. Информация и управление [текст] / Ю. И. Черняк. – М.: Наука, 1974. – 184с.

Шанченко Н. И. Информационный менеджмент: учеб. пособ. / Н. И. Шанченко. – Ульяновск: УЛГТУ, 2006. – 95 с.

Навчальне видання

СІГЕТІЙ Ігор Петрович
ТИМОШЕНКО Юрій Васильович
ЗАВГОРОДНЯ Лариса Віталіївна

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ В ОСВІТНІХ СИСТЕМАХ

Навчальний посібник для слухачів
курсів підвищення кваліфікації
менеджерів навчальних закладів

Редагування *Л. В. Загородня*
Технічне редагування *А. В. Бачиш*
Комп'ютерна верстка *О. О. Шанько*

Підписано до друку 16.05.2016.
Формат 84×108/32. Папір офсетний.
Ум. друк. арк. 9,2. Гарнітура Garamond.
Друк офсетний. Зам. № 1246. Наклад 300 прим.

Видавець Чабаненко Ю. А.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців
Серія ДК № 1898 від 11.08.2004
Україна, 18000, м. Черкаси, вул. О. Дашковича, 39
Тел.: (0472) 56 - 46 - 66; (093) 788 - 99 - 99
E-mail.: office@2upost.com

Друк ФОП Чабаненко Ю. А.
Україна, 18000, м. Черкаси, вул. О. Дашковича, 39
Тел.: (0472) 56 - 46 - 66; (093) 788 - 99 - 99
E-mail.: office@2upost.com