

УДК 159.99

DOI: 10.34670/AR.2020.73.66.005

## Оценка внутренних коммуникаций общеобразовательной организации как инструмент ее развития

**Торикова Елена Федоровна**

Кандидат психологических наук,  
доцент кафедры общей и практической психологии и социальной работы,  
Ставропольский государственный педагогический институт,  
355008, Российская Федерация, Ставрополь, ул. Пионерская, 29-Б;  
e-mail: basko77@mail.ru

**Ториков Александр Владимирович**

Доцент  
Технологический институт сервиса (филиал)  
Донской государственный технический университет,  
355008, Российская Федерация, Ставрополь, ул. Пионерская, 29-Б;  
e-mail: basko77@mail.ru

**Кобзарева Инна Ивановна**

Кандидат психологических наук, доцент,  
доцент кафедры общей и практической психологии и социальной работы,  
Ставропольский государственный педагогический институт  
355035, Российская Федерация, Ставрополь, ул. К. Хетагурова, 26;  
e-mail: ninia@mail.ru

### Аннотация

Статья посвящена актуальному вопросу возможности использования результатов оценки внутренних коммуникаций образовательной среды общеобразовательной организации в качестве источника и средства ее дальнейшего развития. В статье излагаются результаты диагностики внутренних коммуникаций конкретной общеобразовательной организации, полученные с помощью методик Д. Хоромской и Н.П. Теляковской, разработанных для использования в коммерческих организациях и производственных коллективах. Комплексная и прогностическая диагностика эффективности внутренних коммуникаций общеобразовательной школы посредством методик указанных авторов позволяет оценить следующие характеристики: 1) внутренние коммуникаций по критериям: полнота и достаточность информации, рациональность и упорядоченность прохождения информации, адресность решений, координация действий, стиль общения, способ решения проблем; 2) источники информации для педагогического коллектива по направлениям: о целях и содержании работы, об образовательной ситуации, об организационных и нормативно-правовых изменениях, о вакансиях, об успехах и проблемах, о льготах и бонусах, о повышении квалификации и переподготовке. В исследуемой общеобразовательной организации выявлено преобладание

непосредственных коммуникаций и недостаточная функциональность опосредованных. Предложены рекомендации по развитию коммуникаций организации.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Торикова Е.Ф., Ториков А.В., Кобзарева И.И. Оценка внутренних коммуникаций общеобразовательной организации как инструмент ее развития // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2020. Т. 9. № 6А. С. 31-37. DOI: 10.34670/AR.2020.73.66.005

#### **Ключевые слова**

Общеобразовательная организация, образовательная среда, внутриорганизационные коммуникации, диагностика.

## **Введение**

В современном управлении педагогическим коллективом общеобразовательной организации важной задачей является совершенствование системы внутриорганизационных коммуникаций образовательной среды. Под коммуникациями понимаются процессы обмена информацией. Коммуникации по направленности делятся на внешние и внутренние, вертикальные (восходящие и нисходящие) и горизонтальные. В каждой организации формируется специфическая коммуникационная сеть, от оптимальности которой зависит эффективность взаимодействия сотрудников и подразделений.

Оценка и совершенствование организационных коммуникаций -необходимое условие эффективной деятельности любой организации, в том числе общеобразовательной.

«Диагностика организационных коммуникаций может решать различные задачи, основными из которых являются следующие:

- оценка уровня информированности и осведомленности персонала о миссии/цели/стратегии/происходящем в организации;
- оценка значимости различных каналов организационных коммуникаций;
- анализ удовлетворенности существующей системой внутренних организационных коммуникаций;
- диагностика коммуникативной компетентности персонала» [Киселева, 2016].

Диагностическая процедура должна позволять получить полезную информацию для принятия решений относительно разработки эффективной системы внутриорганизационных коммуникаций или модификации существующей системы.

## **Результаты оценки внутренних коммуникаций общеобразовательной организации**

В нашем исследовании осуществлялась диагностика внутренних коммуникаций одной из общеобразовательных организаций. В соответствии с методикой Д. Хоромской членам педагогического коллектива школы численностью 47 человек было предложено оценить по пятибалльной шкале функциональность каналов информации [Хоромская, www...]. По каждой позиции «информация – источник» были вычислено среднее арифметическое, полученные значения представлены в таблице 1.

**Таблица 1 - Матрица системы внутренних коммуникаций общеобразовательной организации (по методике Д. Хоромской)**

Информация	Источники (средняя оценка)						
	Непосредственный руководитель	Руководители других отделов	Коллеги	Корпоративные информационные системы (WhatsApp)	Корпоративные информационные системы (сайт)	«Планерки» и совещания	Слухи
о содержании собственной работы	3,3	2,3	3	3,7	2,5	3,4	2,1
о целях работы (своей, отдела, учреждения)	4,6	4	4,2	3,1	3	4,7	2,5
об образовательной ситуации в учреждении	4,7	4	4,2	2,7	3,9	4,8	3,2
об организационных изменениях	4,3	3,8	3,5	4	3,8	4,2	2,9
об изменениях в нормативно-правовой базе	4,5	4,1	3,9	2,1	4,3	4,7	2,3
о найме и вакансиях в учреждении	1,9	2,2	3,8	1,2	2	3	3,9
об успехах и проблемах в других отделах	3,7	1,5	3,9	2	2,7	3	3,7
о льготах и бонусах для сотрудников	2	1,7	2,5	1,3	0,5	1,5	2,6
о тренингах и обучении сотрудников	3	2,1	3,6	2,5	2	2,5	1

Анализ таблицы 1 по вертикали позволяет сгруппировать пиковые значения средних арифметических по каждому распределению оценок. Так непосредственный руководитель в основном информирует об образовательной ситуации в учреждении, о целях работы, об изменениях в нормативно-правовой базе, об организационных изменениях, об успехах и проблемах в других отделах и в некоторой степени информирует подчиненных об их собственной работе. Руководители других отделов в значительной степени освещают те же позиции, за исключением последней. Коллеги достаточно стабильно информируют практически по всем позициям. В этой связи мы можем заключить, что вертикальные нисходящие коммуникации со своим руководителем и с руководителями другого отдела обеспечиваются избирательно, при этом горизонтальные коммуникации с коллегами более функциональны. Контактная группа в системе WhatsApp используется в основном для оперативного информирования членов педагогического коллектива об организационных изменениях. Сайт организации в основном является для педагогического коллектива источником информации об изменениях в нормативно-правовой базе, об образовательной ситуации в учреждении и об организационных изменениях. Совещания оцениваются респондентами как достаточно информативные по большинству позиций, за исключением освещения льгот и бонусов для сотрудников, а также их обучения. Примечательно, что слухи лидируют как источник информации о найме и вакансиях.

Судя по распределению значений средних оценок руководящий состав и педагогический коллектив данной общеобразовательной организации сохраняет приверженность традиционным непосредственным коммуникациям, что свойственно населению поселков сельского типа.

Оценка внутриорганизационных коммуникаций этой же школы с помощью методики «Диагностика коммуникаций в организации» (Н.П. Теляковской) позволила выявить мнения педагогического коллектива относительно ряда факторов: 1) полнота информации, необходимой для выполнения поставленных задач, 2) прохождение информации, 3) права и полномочия по принятию решений, 4) информация как инструмент координирования, 5) стили общения (коммуникаций), 6) коллективное (групповое) решение проблем. По каждому фактору по пятибалльной шкале оценивались благоприятствующие (P) и затрудняющие (L) характеристики [Теляковская, 2012]. Соответственно, были вычислены средние арифметические оценок, полученных от респондентов.

Члены педагогического коллектива в целом считают, что получают достаточно разборчивую и ясно сформулированную, достоверную информацию, которая упорядочена и актуальна ( $\bar{P}=4$ ). В тоже время не все педагоги удовлетворены техническим обеспечением и его доступностью для сбора, обработки и передачи информации ( $\bar{L}=1$ ).

Значительное число респондентов оценивают прохождение информации как упорядоченное и формализованное, знают назначение передаваемых ими сведений, при этом дублирования информации как правило не происходит ( $\bar{P}=4$ ). Однако не всегда информация доходит в срок, и некоторые поступающие документы, по мнению ряда респондентов излишни ( $\bar{L}=1$ ).

По мнению большинства членов педагогического коллектива, решения принимают ответственные за эти действия должностные лица, а в случае необходимости происходит уместное делегирование данных функций ( $\bar{P}=4,4$ ).

По оценкам респондентов иногда возникают споры по поводу компетенции с руководителями или работниками других служб, бывают зоны так называемых «ничьих» заданий, некоторые педагоги испытывают нехватку информации от начальников и вышестоящих лиц по существенным вопросам ( $\bar{L}=2$ ).

Ряд опрошенных педагогов не считают, что имеют достаточно времени на контакты с ближним и дальним окружением. При возникновении трудностей в сборе информации не всегда могут рассчитывать на понимание, терпение и помощь со стороны руководителей или сотрудников ( $\bar{L}=2,4$ ).

Многие респонденты отметили, что в достаточном объеме знают цель и тематику тех коллективных встреч, в которых участвуют ( $\bar{P}=4$ ). В тоже время не все знают заранее ориентировочную длительность совещаний, в которых должны участвовать. Некоторые полагают, что в совещаниях принимают участие не только те люди, которые должны в них участвовать. Ряд респондентов отметили, что не всегда знают результаты тех совещаний, в которых принимали участие ( $\bar{L}=1$ ).

Значения, полученные по параметру затрудняющих характеристик (L) отражают недостатки во внутриорганизационных коммуникациях. Эти позиции требуют внимания со стороны руководящего состава данной общеобразовательной организации.

В соответствии с полученными эмпирическими данными предложены следующие рекомендации по оптимизации внутриорганизационных коммуникаций:

- обеспечение большей информативности сайта (полноты информации, своевременности ее размещения, создание дополнительных разделов – актуальных для членов коллектива, но недостаточно освещенных на данный момент);

- обеспечение мониторинга удовлетворенности работников школы внутриорганизационными коммуникациями;

- увеличение доли опосредованных внутриорганизационных коммуникаций с обеспечением обязательной обратной связи, что сократит время, затрачиваемое на непосредственные контакты (в том числе совещания), но позволит его использовать более продуктивно, например, для преодоления возникающих затруднений в ходе межперсонального или коллегиального обсуждения.

### Заключение

Таким образом, в результате комплексной диагностики были обобщены групповые оценки факторов, поддерживающих или тормозящих осуществление коммуникаций в организации, обнаружены положительные эффекты и затруднения в передаче информации среди сотрудников школы. На основе выявленных недостатков определены направления дальнейшего развития коммуникаций общеобразовательной организации, для их совершенствования сформированы конкретные рекомендации. Соответственно показаны прогностические возможности оценки внутренних коммуникаций общеобразовательной организации.

### Библиография

1. Киселева Е.В. Методы организационной диагностики в управлении персоналом: учебно-методическое пособие для студ. высш. учеб. заведений / Е.В. Киселева [и др.]; под ред. Е.В. Киселевой. - Вологда : Вологодский филиал РАНХиГС, 2016. - 422 с.
2. Теляковская Н.П. Деловые коммуникации. Коммуникации в организациях. Методические указания к выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения направления 080200.62 – «Менеджмент». - Курган, 2012. - 15 с.
3. Хоромская Д. Внутренние коммуникации компании: проводим правильный аудит. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lpgenerator.ru/blog/2015/02/25/vnutrennie-kommunikacii-kompanii-provodim-pravilnyj-audit/>
4. Wightman B. Integrated communications: Organization and education //Public Relations Quarterly. – 1999. – Т. 44. – С. 18-22.
5. Akhmetshin E. M. et al. Innovative Internal Communications Tools and Their Role in Fostering Ethical Organization Behavior //2020 IEEE Communication Strategies in Digital Society Seminar (ComSDS). – IEEE, 2020. – С. 75-81.
6. Settle Q. et al. Internal communication and morale in a natural resources public organization //Journal of Applied Communications. – 2013. – Т. 97. – №. 3. – С. 19-32.
7. Varey R. J. Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges //International Journal of Service Industry Management. – 1995.
8. Varey R. J. Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges //International Journal of Service Industry Management. – 1995.
9. Johansen W., Aggerholm H. K., Frandsen F. Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations //Public Relations Review. – 2012. – Т. 38. – №. 2. – С. 270-279.
10. Ljajić S., Pirsl D. The Role of Internal Communication and Workplace Language in Positioning of Organizations //Društvene i humanističke studije. – 2021. – Т. 6. – №. 1 (14). – С. 441-452.

## **Translations of the Evaluation of internal communications of an education organization as a tool for its development**

**Elena F. Torikova**

PhD (Psychology),  
Associate professor of the Department of general and practical psychology and social work,  
Stavropol State Pedagogical Institute  
355008, 29-b Pionerskaya str., Stavropol, Russian Federation;  
e-mail: basko77@mail.ru

**Aleksandr V. Torikov**

Senior lecturer, Department of Service,  
Technological institute of service (branch of Don State Technical University) in Stavropol,  
355008, 29-b Pionerskaya str., Stavropol, Russian Federation;  
e-mail: basko77@mail.ru

**Inna I. Kobzareva**

PhD (Psychology),  
Associate professor of the Department of general and practical psychology and social work,  
Stavropol State Pedagogical Institute  
355035, 26 K. Khetagurov str., Stavropol, Russian Federation;  
e-mail: ninia@mail.ru

### **Abstract**

The article is devoted to the actual issue of the possibility of using the results of the assessment of internal communications of the educational environment of a general education organization as a source and means of its further development. The article presents the results of diagnostics of internal communications of a specific educational organization, obtained using the methods of D. Khoromskaya and N. P. Telyakovskaya, developed for use in commercial organizations and production teams. Comprehensive and predictive diagnostics of the effectiveness of internal communications of a general education school using the methods of these authors allows us to evaluate the following characteristics: 1) internal communications according to the criteria: completeness and sufficiency of information, rationality and order of information flow, targeting of decisions, coordination of actions, communication style, method of problem solving; 2) sources of information for the teaching staff in the following areas: about the goals and content of the work, about the educational situation, about organizational and regulatory changes, about vacancies, about successes and problems, about benefits and bonuses, about professional development and retraining. In the studied educational organization, the predominance of direct communications and the lack of functionality of mediated ones were revealed. Recommendations for the development of the organization's communications are offered.

**For citation**

Torikova E.F., Torikov A.V., Kobzareva I.I. (2020) Otsenka vnutrennikh kommunikatsii obshcheobrazovatel'noi organizatsii kak instrument ee razvitiya [Translations of the Evaluation of internal communications of an education organization as a tool for its development]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 9 (6A), pp. 31-37. DOI: 10.34670/AR.2020.73.66.005

**Keywords**

General education organization, educational environment, internal communication, diagnostics.

**References**

1. Kiseleva E.V. (2016) "Methods of organizational diagnostics in personnel management: training manual for students of higher educational institutions" [Metody` organizacionnoj diagnostiki v upravlenii personalom: uchebno-metodicheskoe posobie dlya stud. vy`ssh. ucheb. zavedenij / E. V. Kiseleva [i dr.]; pod red. E. V. Kiselevoj], Vologda : Vologodskij filial RANXiGS, 2016. 422 p.
2. Telyakovskaya N.P. (2012) "Business communication. Communications in organizations. Guidelines for the implementation of control work for correspondence students of the direction 080200.62 – "Management" [Delovy`e kommunikacii. Kommunikacii v organizaciyax. Metodicheskie ukazaniya k vy`polneniyu kontrol'noj raboty` dlya studentov zaочноj formy` obucheniya napravleniya 080200.62 – «Menedzhment»], Kurgan, 2012. 15 p.
3. Xoromskaya D. "Internal communications of the company: we conduct a proper audit" [Vnutrennie kommunikacii kompanii: provodim pravil'ny`j audit. [E`lektronny`j resurs]. – Rezhim dostupa: <https://lpgenerator.ru/blog/2015/02/25/vnutrennie-kommunikacii-kompanii-provodim-pravilnyj-audit/>]
4. Wightman B. Integrated communications: Organization and education //Public Relations Quarterly. – 1999. – T. 44. – C. 18-22.
5. Akhmetshin E. M. et al. Innovative Internal Communications Tools and Their Role in Fostering Ethical Organization Behavior //2020 IEEE Communication Strategies in Digital Society Seminar (ComSDS). – IEEE, 2020. – C. 75-81.
6. Settle Q. et al. Internal communication and morale in a natural resources public organization //Journal of Applied Communications. – 2013. – T. 97. – №. 3. – C. 19-32.
7. Varey R. J. Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges //International Journal of Service Industry Management. – 1995.
8. Varey R. J. Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges //International Journal of Service Industry Management. – 1995.
9. Johansen W., Aggerholm H. K., Frandsen F. Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations //Public Relations Review. – 2012. – T. 38. – №. 2. – C. 270-279.
10. Ljajić S., Pirsl D. The Role of Internal Communication and Workplace Language in Positioning of Organizations //Društvene i humanističke studije. – 2021. – T. 6. – №. 1 (14). – C. 441-452.