

**А. Н. Тимошко,**  
**кандидат педагогических наук, профессор кафедры управления**  
**учебными заведениями и педагогики высшей школы**  
**Университета менеджмента образования НАПН Украины**

## **Формирование организационной культуры директора школы как социально-педагогическая проблема**

В статье акцентируется внимание на том, что процесс формирования качественного образования в общеобразовательном учебном заведении должен быть управляемым и прогнозируемым на эффективный результат. Особенная роль в процессе эффективного управления школой отводится социально-педагогическим основам развития организационной культуры в системе управления школой.

*Ключевые слова:* организационная культура, руководитель, управление, общеобразовательное учебное заведение, социально-педагогические аспекты развития организационной культуры.

*Постановка проблемы и ее значение.* Образовательные реформы, которые проводятся в Украине рассчитаны на решение глобальных социально-экономических проблем. Главные среди них – это формирование личности нового типа, которая сможет совершенствовать многие направления развития социума.

Образование, при всей его относительной консервативности, тесно вплетается в социокультурный контекст. Оно детерминируется логикой историко-культурного развития, которое определяется особенностями этноса и состоянием общественной жизни. Радикальные изменения в социуме изменяют систему существующих ценностей, целевых установок, и приводят к трансформации самого человека, процесса его социализации в обществе. На основе социальных изменений в обществе видоизменяются и требования в системе образования, особенно в процессе управления в целом и конкретным учебным заведением в частности.

Социализация личности предусматривает успешное вхождение ее в социум. Для того, чтобы такая социализация состоялась и была успешной, следует знать, какие требования выдвигает общество к личности. Мы определяем их как такие, которые предусматривают осознание себя как гражданина, владения определенными знаниями, умения их добывать, способность быть честным, порядочным, преданным, надежным членом общества; а также знать свое место в нем, успешно и профессионально работать, приносить пользу людям и обществу в целом. Это обобщенные и признанные требования общества к личности. Социальные требования к руководителю организации, в некоторой мере выше, чем к другим специалистам, и, выше тех, которые связаны с необходимостью создания соответствующих лишь условий для результативной управленческой деятельности.

Объектом управления, осуществляемого руководителем общеобразовательного учебного заведения (ОУЗ), является его образовательная система, деятельность людей и процессы, происходящие в ней.

Образование здесь понимается как институционально признанная система деятельности, основой которой является привлечение индивида к знаниям, накопленным обществом в ходе его исторического развития. Понятие «управление» отражает многогранный и полифункциональный вид деятельности, состоящий в переведении управляемой системы на качественно новый. В нем отображаются разные аспекты: это и функция системы деятельности, и целеустремленный процесс спрогнозированного влияния на результат, ценности, личностные и профессиональные качества, это и система организации, сопровождения и определения уровня эффективности функционирования, адаптации и развития любой социальной образовательной системы, в том числе и образовательной.

Школа является открытой образовательной социальной институцией, сложной социальной системой, в управлении которой реализуется культурная, социальная и профессиональная функции.

Движущей силой развития ОУЗ являются противоречия. Его развитие как социальной институции обусловлено определенными противоречиями, которые могут существовать как минимум в двух проекциях: «ребенок – образование», «образование – социум». Управление развитием будет эффективно, если в школе будет создана организационно-управленческая система, а ее руководитель будет обладать организационной культурой.

Как показал анализ генезиса развития теории внутришкольного управления, ее становление происходило на основе соединения двух наук: педагогики и теории социального управления. С точки зрения социального управления школьное образование выступает основным средством социализации личности, а организационная культура школы и ее руководителя – теми механизмами, которые обеспечивают условия для повышения уровня социализации участников образовательной деятельности.

Ведущая роль современного директора ОУЗ в обеспечении этих условий и предопределяет высокий уровень тренировок к его профессиональной культуре, в особенности организационной. Именно он утверждает оптимистичный подход к действительности, демонстрирует стойкость в стрессовых ситуациях, деловую активность в условиях кризиса, проявляет лидерские качества, являясь важным субъектом социализации школьного коллектива.

В философском словаре «культура» (лат. *Cultura* – воспитание, образование, развитие) объясняется как совокупность практических, материальных и духовных приобретений человечества, которые выражают исторически достигнутый уровень развития общества и человека и воплощаются в результатах продуктивной деятельности. В то же время под понятием «культура» понимают уровень образованности, воспитанности людей, а также уровень овладения определенной отраслью знаний.

Источником культуры является общественный труд, который способен практически и духовно изменить действительность и самого человека.

В целом культура – это универсальная система общения людей на всех уровнях (В. Библер, Г. Дьяконов, О. Мудрик, Т. Якушева, Є. Мерлин, В. Рыжов, Л. Жемчугова).

Сердцевину культуры представляют традиции, идеи и ценности, выработанные и отобраны обществом. В контексте этого подхода выделены основные элементы культуры: понятие, отношение, ценности, правила и стандарты [8].

Ведущая роль в процессе создания инновационных культурологических технологий управления современными образовательными системами отводится руководителям образовательных организаций разных уровней в целом и директорам школ, в частности. При этом, организационная и «культурогенерирующая» роль руководителя, которые можно в понятие «организационная культура управления школой», является малоисследованной проблемой.

**Целью статьи** является обобщение и систематизация социально-педагогических основ формирования организационной культуры современного директора школы.

Многолетний управленческий опыт в системе образования позволяет нам осознавать, что развитию организационной культуры в системе управления общеобразовательными учебными заведениями свойственны важные социально-педагогические аспекты.

**Состояние исследования проблемы.** Источниками изучения организации как культурного феномена являются традиции М. Вебера, Т. Парсонса, К. Левина и других ученых. Однако именно введение термина «организационная культура» и его детальная разработка датированы концом 70-х - началом 80-х годов XX века. С тех пор и определились разногласия в подходе к исследованию организационной культуры.

Организационная культура в понимании ведущих ученых в этой области определяется также как устойчивое собрание ценностей, символов, ритуалов и историй, с помощью которых можно управлять людьми на их рабочих местах (теория Дила и Кеннеди). Согласно теории Питтерса и Уотермена, организационная культура - это система разделяемых ценностей, которые проявляются через различные культурные артефакты: истории, мифы и т.д.

Проблематике организационной культуры посвящены исследования в отраслях менеджмента, философии, психологии, социологии и т. д. Это, в частности, работы О. Бабича, И. Животовой, Г. Колесникова, В. Колпакова, Ю. Семенова, И. Хаета и других. Имеют место также и работы из более широкой проблематики философии управления ( В. Бех, В. Воронкова, Д. Дзвинчук, Г. Нестеренко, О. Пономарьев, О. Романовский, Л. Товажнянский, С. Фареник, I. Шавкун). В работах Г. Ельниковой значительное внимание уделяется адаптивному управлению. К психологическим факторам формирования организационной культуры обращались Д. Боллинже, Дж. Дистефано, Г. Лейн, В. Оучи, Г. Хофстеде. Отдельные аспекты организационной культуры, в частности в бизнесовых и образовательных организациях, изучались русскими ( В. Томилов, С. Рощин, В. Снетков и др.) и украинскими ( Л.Карамушка, В.Лозница, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Палеха, И. Савка, Г.Тимошко, О.Францев и др.) учеными. Эта проблема нашла свое отражение в диссертационных работах по вопросам исследования организационной культуры в отрасли: педагогика ( В. Виноградова, М. Гедиева, Н. Йорданова, Г. Литовченко, Н. Стрижак и др.); психология ( В.Воронин, С.Липатов, Ж.Серкис); социология ( Н. Зубрева, А. Капитонов, С. Юрьева и др.).

Организационная культура, как указано в кратком энциклопедическом справочнике по социологии под редакцией В.И. Волковича, - *специфическое сочетание ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, которые существуют в организации.* Опираясь на

определение понятия организационной культуры, мы смогли констатировать, что в рамках теории управления ОУЗ организационная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать всех участников учебно-воспитательного процесса на общие цели, мобилизовать их инициативу воспитывать преданность идеям и традициям школы, улучшать процесс коммуникации, поведение.

Анализ последних исследований и публикаций свидетельствует о том, что в педагогической теории и практике растет профессиональная заинтересованность и активизируется работа по данной проблеме. Она освещается в сериях научно-популярных изданий, в педагогической и методической практиках, особенно в научных кругах России, Польши, Бельгии, Франции. Увеличение количества работ, посвященных проблемам развития организационной культуры свидетельствует о пристальном внимании ученых к данному вопросу. Однако, к характеристикам организационной культуры руководителя исследователи обращаются лишь бегло, в одиночных тезисах, не формируя целостную концепцию этого феномена [5, 1-2]. Несмотря на наличие определенных успехов в решении теоретических и практических аспектов проблемы, мы отмечаем недостаточную разработанность в педагогической теории вопроса развития организационной культуры руководителя учебного заведения, как важного фактора эффективного управления образовательной организацией.

### ***Основные результаты исследования***

В результате проведенного исследования генезиса организационной культуры установлено, что понятие «культура», «управление», «организационная культура», «организационная культура руководителя» имеет множественную интерпретацию.

Культура придает смысл многим нашим поступкам. Поэтому изменять что-то в жизни людей можно, лишь учитывая это значительное явление. Поскольку культура консервативна, то она формируется годами и даже десятилетиями. Многие нововведения не приживаются только потому, что

противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям, создателями и носителями которых являются тоже люди.

Организационная культура как "философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами "[ Kilmann R ., Saxlon M. J. & Serpa R. Issues in Understanding and Changing Culture // California Management Review, Winter, 1986. P. 89.].

Исследования организационной культуры (как явления) в теории и практике управления начали развиваться в рамках гуманистического подхода к организации и управлению людьми в ней, где основной задачей управления считается адаптация организации к внешней среде и его последующее изменение с помощью развития организационной культуры, которая помогает влиять на деятельность организации через установленные ценности, нормы традиции и вооружает руководителей специальной системой понятий, которая делает ежедневное руководство людьми осмысленным и понятным.

Если организационная культура – это набор примов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, которые оправдали себя в прошлом и подтвердили свою актуальность ( Е.Шейн, в 1996 г.),которые имеют тенденцию проявления в разных материальных формах и в поведении членов организации ( Е. Браун), то именно организационная культура призвана сформировать новое деловое содружество, деятельность которого будет отвечать современным требованиям социума и отличает одну организацию от другой, существенно предопределяет успех функционирования организации в долгосрочной перспективе.

Если носителями организационной культуры являются люди, а главным стратегом – ее руководитель, то можно говорить о том, что руководитель, реализуя свою культурогенную функцию является носителем погной структуры организационной культуры школы.

Современная педагогика должна признать, что целью образования является вхождение воспитанника в пространство культуры, активное ее усвоение, создание новых культурных ценностей. Этот процесс происходит в культурно-образовательной социальной среде, в которой возможно сотрудничество её субъектов и без которого эту среду нельзя считать культурной. Ресурсы подлинно культурной социальной среды, по мнению многих исследователей, являются неисчерпаемыми. Поэтому, проектируя развитие образовательного учреждения, руководителям необходимо обеспечить его “культуросоответствие”.

Действительно культурным должен быть и сам процесс управления учебным заведением - от его философской, нравственной платформы до организационной и технологической. Мировой опыт показал, что культура управления в результате дает культуру успеха, а значит - развитие и высокое качество образованности.

Говоря о процессе формирования организационной культуры участников образовательного сообщества, в первую очередь, необходимо выделить в этом процессе два главных аспекта – формирование индивидуальных и(профессиональных в том числе) и культурных (личностных) качеств. Культурный ученик - продукт деятельности педагогического коллектива; культурный педагог - интеллигентный человек со своей высшей духовной сущностью, профессиональными знаниями и творческим, гуманным способом миропонимания и мировосприятия. Организованный руководитель школы с высоким уровнем организационной культуры управления - это личность, которая в полной мере воплощает в жизнь основные принципы реформирования образования и побуждает всех участников учебно-воспитательного процесса следовать высоким нормам организационной культуры.

*На наш взгляд, составляющими организационной культуры руководителя школы являются: научное мировоззрение, научная эрудиция, духовное богатство, педагогическое мастерство, управленческие способности, естественно-педагогические человеческие качества, педагогическая техника (культура внешнего вида, культура речи, культура общения, педагогическая этика, педагогический такт, стремление к самосовершенствованию).*

В системе управления школой, в условиях утверждения различных благоприятных факторов и социально-педагогических аспектов развития управленческой деятельности идет изменение самой структуры педагогического мышления руководителя. С руководителя снимается лишний груз контроля за учебными достижениями учащихся, акцент переносится на реализацию стратегии создания условий для развития личности, соответствующей требованиям современной исторической эпохи. Директор школы, как менеджер образования, учитывает в своей педагогической и управленческой деятельности, что результатом нового педагогического мышления, новой философии образования как системы обновленных взглядов на образовательный процесс является организационная культура школы, проводником которой должен быть директор школы и его команда.

«зунной педагогикой» (знания, умения и навыки) в пользу стратегии развития личности современной исторической эпохи. Менеджер образования учитывает в своей педагогической и управленческой деятельности, что результатом нового педагогического мышления, новой философии образования как системы обновленных взглядов на учебно-воспитательный процесс является организационная культура школы. Это такая система жизни школьного коллектива, когда в нем царит инициатива, организация, реализация задуманного, когда учителя и ученики понимают, что и как им делать, когда есть взаимное уважение, взаимопомощь, требовательность,

эмпатия, альтруизм и т.д. Проводником такой культуры должен быть директор школы и его команда.

Овладение новыми управленческими технологиями в системе управления школой невозможно без понимания социально-педагогических аспектов организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования образовательных учреждений с учетом глубинных механизмов поведения: от руководителя к учителю и к ученику.

В свою очередь, современная педагогика в содержательный ряд базовых понятий включает актуально значимые понятия в обратной взаимосвязи «организационная культура учителя» → «организационная культура общеобразовательного учебного заведения» → «организационная культура руководителя школы» (А.Бетуганов, И. Васильченко, Е. Дроздовский, А. Егоршин, В. Ершов, Е. Захарченко, В. Катков, С. Кульневич, А. Мудрик, Н. Пищулин, С. Пищулин, В. Спивак, И. Тюрина, П. Шихерев, Н. Щуркова).

В процессе нашего педагогического исследования, мы пришли к выводу, что важным институтом формирования организационной культуры руководителя является само общеобразовательное учебное заведение, а реализация культурологического подхода в управлении общеобразовательным учебным заведением, принципов гуманизации и гуманитаризации образования побуждает руководителей совершенствовать свою организационную культуру.

Как утверждает Э. Шейн, известный теоретик организационной культуры, возможно, единственным, действительно важным делом, которое делают руководители, является создание культуры и управления ею. Осознавая это, мы отмечаем, что в процессе формирования организационной культуры в системе управления школой осуществляется педагогическое влияние школы на общественность, социум, в свою очередь общество и социальная среда влияют на жизнь школы.

Эта схема взаимовлияния показывает, как оно обеспечивается ценностями и нормами, которые указывают на особенности процесса формирования организационной культуры руководителя → педагогического коллектива → ученика → социальной среды в которой находится школа.

Определяя факторы организационной культуры управления, можем отметить, что основными являются все те внешние обстоятельства, которые влияют на школу, - общество, мораль, национальные традиции, рыночные отношения и внутренние факторы социально-педагогической среды школы.

В процессе управления общеобразовательным учебным заведением четко отслеживается взаимосвязь организационной культуры школы и культуры его руководителя. В менеджменте образовательной организации следует рассматривать более широкое понятие организационной культуры школы, отражающее ее глубинную сущность в качестве культурологической основы управления.

Организационная культура учебного заведения имеет многие составляющие, а значит - за целями, заданиями и содержанием, она сложнее, чем организационная культура других учреждений. При этом следует учитывать, что главными носителями организационной культуры учебного заведения являются его руководитель, управленческая команда, педагогический коллектив, ученики и их родители.

Особенная роль в процессе формирования организационной культуры учебного заведения отводится руководителю. Организационная культура и лидерство в учебном заведении взаимоувязаны, поскольку "мы говорим организационная культура, а имеем в виду культуру лидера". Организация - это своеобразное творение лидера, поэтому в ней отображаются особенности личной культуры лидера, его взгляды и ошибки [9, 10]. Следовательно, состояние развития организационной культуры современного учебного заведения зависит от уровня развития организационной культуры руководителя.

Таким образом, организационная культура является важной составляющей функциональной компетентности директора общеобразовательного учебного заведения.

**Выводы.** Важной проблемой современного общества является формирование руководителя школы нового поколения, носителя и идеолога организационной культуры ОУЗ, от профессиональной компетентности которого зависит как организация работы школы, так и ее результативность, спрогнозированная на обеспечение условий для конкурентноспособности личности выпускника современной школы.

Организационную культуру руководителя школы характеризует способность к сотрудничеству, ориентированному на успешную управленческую деятельность.

Раскрывая особенности и специфику организационной культуры в системе управления школой, ее социально-педагогические аспекты формирования в контексте модернизации общего среднего образования Украины и управления общеобразовательным учебным заведением, мы прогнозируем перспективы дальнейшего исследования организационной культуры руководителя в системе управления общеобразовательным учебным заведением, считая необходимым реализацию следующих задач:

1. Изучить состояние теоретической разработанности проблемы и концептуальных подходов к формированию организационной культуры в управлении школы.
2. Установить в процессе констатирующего эксперимента качество организационной культуры руководителя школы.
3. Определить и научно обосновать содержание и структуру формирования организационной культуры руководителя школы.
4. Создать модель системы формирования организационной культуры руководителя школы и осуществить ее апробацию в условиях педагогического эксперимента.
5. Подготовить научно-методические рекомендации для руководителей

школ в системе последипломного педагогического образования по применению теоретических положений и технологий формирования организационной культуры руководителя школы.

### Список литературы:

1. Акимова О. Организационная культура государственного служащего в условиях развития украинского общества // Вестник НАДУ. - 2005. - № 1. - С. 147-152.

2. Болгарина В.С. Культурологический подход как императив управления современной школой / В.С. Болгарина // Болгарина В.С. Культурологический подход в управлении школой. - Х.: Основа, 2006. - 112 с. ( Б-ка журн. " Управление школой "; Вип. 5(41)) -с. 40-50.

3. Болгарина В.С. Реализация культурологического подхода в управлении учебно-воспитательным процессом / В.С. Болгарина // Болгарина В.С. Культурологический подход в управлении школой. — Х.: Основа, 2006.-112 с. - ( Б-ка журн. «Управління школою»; Вип.. 5 (41)). — С. 51 - 82.

4. Васильченко Л.В. Критерии сформированности управленческой культуры руководителя школы / Л.В.Васильченко // Васильченко Л.В. Управленческая культура и компетентность руководителя. - Х.: Основа, 2007.-176 с. - ( Б-ка журн. "Управление школой", Вип. 3(51)) . - С. 63-69.

5. Даниленко Л. Основные направления развития менеджмента образовательных инноваций / Л. Даниленко // Даниленко Л. Менеджмент инноваций в образовании. - К.: Шк. мир, 2007. - (Б-ка "" Шк. миру") . - С. 82-95.

6. Ельникова Г. Управленческая культура руководителя общеобразовательного учебного заведения / Г.Ельникова // Ельникова Г. Управленческая компетентность - К., 2005. - 128с. - (Б-ка " Шк. миру") . - С. 102- 109.

7. Королюк С. К проблеме развития культуры современного директора школы / С.Королюк // Директор школы. - 2005. – С. 13, 37, 40, 41.
8. Культурология. История мировой культуры / Пол. ред. А.Н. Марковой. - М., 1995. - С.9.
9. Мармаза О.И. Организационная культура управления / О.И. Мармаза // Управления школой. - 2003. - №7. - С. 19-23.
10. Микитюк І. Педагогическая культура учителя в контексте современной культурно-просветительной ситуации // Высшая школа. - №4., 2009. - С. 93-94.
11. Павлютенков Є.М., Крижко В.В. Лидер / Є.М. Павлютенков, В.В. Крижко // Павлютенков Є.М., Крижко В.В. Основы управления школой. - Х.: Основа, 2006. - (Б-ка журн. "Управление школой"). – С. 103-128.
12. Пометун О., Середняк Л., Сущенко И., Янушевич О. Управление школой, которая изменяется. Советчик современного директора. - Тернополь: Издательство Астон, - 2005. - 192 с.
13. Серкис Ж.В. Об организационной культуре заведения образования // Практическая психология и социальная работа. - № 9 - 10. - 2002. - С. 4-9.
14. Серкис Ж.В. Проблемы управления организационной культурой // Теоретико-методологические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров. Сб. научный труд. Приложение к научному журналу "Персонал", № 1 (55) - Киев, 2000. - С. 190-192.
15. Турищева Л.В. Культура общения руководителя / Л.В.Турищева // Турищева Л.В. Психология управления. - Х. : Основа, 2005. - ( Б-ка журн. "Управление школой" , Вып. 9 (33). - С. 42-46.