

---

# ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА УЧИТЕЛІВ У ПРАКТИЦІ ШКОЛИ ХУДОЖНЬО- ЕСТЕТИЧНОГО ПРОФІЛЮ

---

**Я. Є. Стемковська**, заступник директора з виховної роботи  
Миколаївської спеціалізованої школи «Академія дитячої  
творчості»

У контексті проблеми розвитку організаційної культури вчителів важливого значення набуває не лише теоретичний аналіз, а й ґрунтовне висвітлення стану формування зазначеного феномену як комплексної ознаки в умовах організації навчально-виховного процесу. Вирішення цього завдання першочергово потребує аналізу розвитку організаційної культури вчителів, змістового наповнення внутрішкільної документації та безпосередньо передового педагогічного досвіду з питань управління освітнім процесом. Для того, щоб контролювати розвиток організаційної культури вчителів, керівнику потрібно мати чітке уявлення про її структуру, компоненти, елементи, характер їх взаємозв'язку, взаємовпливу та взаємодії.

Проаналізована нами наукова (А. Новиков, Л. Калініна, Л. Карамушка, Ж. Серкіс, Г. Тимошко), педагогічна (А. Жуковська, Є. Руднев, К. Ушаков) література дає змогу зробити висновок про наявність різних педагогічних підходів щодо формування та дослідження організаційної культури. Організаційна культура як складова управлінської діяльності ЗНЗ розглядається у працях Л. Васильченко, Р. Вдовиченко, Б. Гершунського, Г. Єльнікової, Л. Калініної, О. Мармази, В. Маслової, Г. Тимошко, Т. Шамової; теоретичні основи сутності організаційної культури освітніх установ розкриваються П. Карстаньє, І. Подушкіною, Т. Персиковою, К. Ушаковим; сутність педагогічної культури, творчого потенціалу суб'єктів освітнього процесу висвітлюється С. Архангельським, В. Загвязинським, В. Краєвським); специфіка педагогічного колективу — Н. Коломінським, В. Сластьоніним.

Нами зроблено спробу виокремити та схарактеризувати складові організаційної культури вчителів, окреслити перспективи їх врахування в управлінській практиці керівника загальноосвітнього навчально-го закладу (ЗНЗ).

На процесі формування й розвиток організаційної культури школи найпотужніший вплив має педагогічний колектив, який є надзви-

чайно складним організмом і має свої специфічні особливості. Спектр організаційної культури, яку привносить людина в організацію, дуже широкий й визначається унікальністю кожної особистості.

Головною відмінною особливістю педагогічного колективу В. Сластьонін вважає специфіку професійної діяльності, а саме «...навчання й виховання підростаючого покоління. Ефективність професійної діяльності педагогічного колективу визначається рівнем педагогічної культури його членів, характером взаємовідносин, розумінням колективної й індивідуальної відповідальності, ступенем організованості, співробітництва» [260, с. 146].

Педагогічний колектив кожного конкретного освітнього закладу відрізняють власні традиції, особливості, люди, тому саме від керівника, його стилю керівництва, урахування ним його особливостей, відмінностей залежить ефективність процесу розвитку навчального закладу й учителів зокрема. Розвиток організаційної культури вчителів — перший крок у системі управління, спрямований на досягнення високого рівня розвитку організаційної культури школи.

Ретроспективний аналіз наукової, науково-методичної, педагогічної та нормативно-правової літератури дає підстави виокремити змістові елементи й об'єднати їх у складові, що відображатимуть сутність організаційної культури вчителів.

*Основні складові організаційної культури вчителів школи художньо-естетичного профілю*

Складові організаційної культури вчителів школи художньо-естетичного профілю	Елементи складових організаційної культури вчителів школи художньо-естетичного профілю
Ціннісно-мотиваційна складова	Цінності (особистісні, професійні), мотиви діяльності, прийняття норм і правил поведінки, запроваджених у школі, готовність до інноваційної та експериментальної діяльності, спільна ідея діяльності, реалізація місії й цілей навчального закладу
Культурологічна складова	Історія розвитку школи і педагогічного колективу, їх обряди, ритуали, традиції, символи, художньо-естетичне середовище
Професійна складова	Педагогічна культура, науково-методична культура, педагогічна майстерність
Комунікативна складова	Комунікативна культура, рефлексія взаємодії педагогічної діяльності, зворотний зв'язок; відкрите інформаційне поле

---

Усі складові змістового насичення тісно пов'язані між собою, кожен елемент взаємодоповнює один одного. Жодна зі складових самостійно не являє організаційну культуру вчителів. Однак всі разом вони можуть дати уявлення про існуючу організаційну культуру.

Змістове насичення передбачає використання методів і форм роботи, які сприяють розумінню педагогічними працівниками сутності поняття «організаційна культура», її типів та психологічних детермінант розвитку.

Обґрунтуємо кожен зі складових організаційної культури школи.

До *культурологічної складової* вказаної входять: історія, обряди, ритуали та традиції загальноосвітнього навчального закладу. Також, враховуючи наведену послідовність, вважаємо за доцільне розглянути як структурний елемент «символи», що вказують на приналежність до організаційної культури закладу.

Характеризуючи історію закладу як ознаку організаційної культури, зазначимо, що вона є похідною у формуванні даного феномену. До того ж доцільно враховувати два історичні виміри: з одного боку — це стадії розвитку шкільної організації, успіхи й невдачі, що супроводжували її становлення, результативність і досягнення, а з іншого — історії життя педагогів. Кожен член педагогічного колективу має власну культуру і привносить її елементи у загальну культуру організації.

Враховуючи вищезазначене, можемо зробити припущення, що розвиток організаційної культури вчителів і закладу в системі науково-методичної роботи залежить від збереженого і оприлюдненого історичного досвіду закладу, який визнано на всіх рівнях організаційно-управлінської діяльності і який є підґрунтям для формування сучасного передового педагогічного досвіду.

Кожна розвинена культура має обряди й ритуали, значення яких для ЗНЗ ми бачимо у тому, що вони задають відчуття ідентичності й єдності всім учасникам навчально-виховного процесу, що, в свою чергу, формує довіру до школи з боку учасників навчально-виховного процесу.

До шкільних ритуалів та обрядів можна віднести ритуал прослуховування державного гімну й гімну міста, підняття державного прапора, вітання з першокласниками, прощання з випускниками, прийому на роботу тощо. Для того, щоб зрозуміти зміст будь-якого ритуалу, необхідно звернутися до історії його виникнення, яку не завжди знають усі його учасники. Історія дозволяє зрозуміти, чому він саме такий, що означає кожна його складова.

---

Суттєвою роллю символів у навчальному закладі є те, що вони, впливаючи на підсвідомому рівні, формують психологічний стан як окремих учасників, так і всієї школи в цілому. Аналізуючи стани, що викликають прийняті в організації ритуали й символи, можна зрозуміти бажаний, сприятливий в організаційній культурі психологічний настрій.

Символами, властивими ЗНЗ, можуть бути прапор закладу, гімн, герб, емблема, форма одягу, гасло. К. Ушаков вважає символи «верхнім» шаром організаційної культури й відносить до них «вид дощок оголошень, рекламу й плакати на стендах школи, оголошення про платні чи безплатні секції, одяг, стенди з фотографіями кращих учнів, педагогів, емблеми переможців олімпіад і змагань, накази й догани, шкільні святкові газети» [7, с. 136].

Суттєвим елементом культурологічної складової моделі розвитку організаційної культури школи є традиції, які поєднують основні властивості ритуалів і обрядів у організації. Традиції школи зберігають вічне, цінне: наступність поколінь, любов і повагу до історії рідної школи. Там, де склалися і живуть свої традиції, краще засвоюються норми поведінки, швидше утверджуються моральні й духовні принципи.

Кожний ЗНЗ має власні традиції проведення свят, колективних творчих справ; традиційними можуть ставати наради, загальні збори, головне — щоб вони несли перспективу емоційного задоволення, освітньої користі, відчуття згуртованості й гордості за свою школу для всіх учасників навчально-виховної роботи.

Проаналізувавши зміст та роль складових культурологічної складової, можемо припустити, що історія, традиції, символи, ритуали, обряди виступають засобами передачі основних організаційних, загальнолюдських і професійно-педагогічних цінностей.

Виходячи з даного припущення, наступним доцільно розглядати зміст *ціннісно-мотиваційної складової* моделі управління розвитком організаційної культури школи. Обґрунтовуючи проблеми загальної психології, С. Рубінштейн визначив сутність поняття цінностей. На думку автора, цінності — це «...значимість чогось для людини, до яких в першу чергу належить ідеал — ідея, зміст якої є цінним для особистості» [6, с. 424].

Отже, система цінностей, сформована у школі, є складним поєднанням певної системи понять, а саме: цінностей, ціннісного ставлення, ціннісних орієнтацій керівника школи, педагогів, учнів та їх батьків з організаційною культурою. Будь-яка особистість приходить у організацію з певними надбаннями, стикаючись з цінностями, що детермінує організація, поділяючи або не поділяючи їх. Внаслідок цього можуть

---

формуватися так звані багат шарові ціннісні системи, що проголошуються, відрізняються від тих які є важливими насправді.

З цього приводу цінною є думка російського науковця А. Занковського, суть якої у тому, що «...мирне узгодження індивідуальних цілей з загальною стає можливим завдяки тому, що організація не просто вимагає від індивіда виконувати зовнішню, відчужену від нього ціль, але й володіє чимось необхідним або бажаним для індивіда, від матеріально-фінансових ресурсів до організаційно-психологічних» [4, с. 329].

Ядро організаційної культури педагогів становлять професійно-педагогічні й особистісні цінності. Ми дотримуємося типології професійно-педагогічних цінностей, розробленої І. Ісаєвим, щодо аксіологічної складової організаційної культури ЗНЗ. Учений пропонує виділити: 1) цінності-цілі, що розкривають значення й зміст цілей професійно-педагогічної діяльності; 2) цінності-засоби, що розкривають значення й зміст способів і засобів здійснення професійно-педагогічної діяльності; 3) цінності-відносини, що розкривають значення й зміст відносин як основного механізму функціонування ціннісно-педагогічної діяльності; 4) цінності-знання, що розкривають значення й зміст психолого-педагогічних знань у процесі здійснення професійно-педагогічної діяльності; 5) цінності-якості, що розкривають значення й зміст якостей особистості викладача: різноманіття взаємозалежних індивідуальних, особистісних, комунікативних, статусно-позиційних, діяльнісно-професійних й зовнішньоповедінкових якостей особистості викладача як суб'єкта професійно-педагогічної діяльності, що знаходять відображення у спеціальних здатностях [6, с. 64].

Проаналізувавши вищезазначене, необхідно, на нашу думку, наголосити на існуванні особистих цілей кожного учасника навчально-виховного процесу. Чим більший колектив, тим більшу кількість цілей треба враховувати й співвідносити з цілями й місією школи. Наскільки збалансованими вони будуть, залежить від рівня розвитку організаційної культури навчального закладу.

Таким чином, ціннісні орієнтації є важливими елементами внутрішньої структури особистості, що регулюють й детермінують поведінку людини. Утверджуючись у свідомості людей, вони стають провідним мотивом поведінки у життєдіяльності.

Виходячи із вищезазначеного, розглянемо мотивацію, як елемент мотиваційно-ціннісної складової.

У контексті розвитку організаційної культури дослідники велику увагу приділяють мотивам праці. Доведено, що основним мотивом праці є інтерес до роботи. Там де існує інтерес, буде існувати й праг-

---

нення до самовдосконалення, самореалізації. Головне у діяльності кожної людини — дати відповідь на питання «Навіщо мені це потрібно?». Нерозуміння сутності й змісту будь-якої діяльності (навчання, праця, спілкування тощо) призводить до опору з боку людини. Одним з потужних мотиваторів для учнів та педагогів може стати розроблена система стимулювання й визнання результатів роботи.

У процесі розвитку організаційної культури, важливо враховувати мотивацію та ціннісні орієнтації як з огляду на загальну стратегію діяльності навчального закладу, так і на особистісну значущість даних концептів для суб'єктів навчально-виховного процесу.

Норми і правила поведінки, що існують у навчальному закладі, можуть бути визнані й невизнані учасниками навчально-виховного процесу. Також вони можуть носити формальний та неформальний характер. Втім, чим більшою буде співвідповідність між наведеними характеристиками, тим більший відсоток осіб буде поділяти поведінкові норми, а відтак буде панувати високий відсоток злагоженості у роботі закладу освіти в цілому.

Характерною особливістю мотиваційно-ціннісної складової є актуалізація питання місії й цілей діяльності освітнього закладу, а відтак і освіти взагалі.

Функціонування будь-якого навчального закладу спрямоване на досягнення результату діяльності. Р. Дафт у «Теорії організації» зазначає, що «у організації існує багато різних цілей, й цілі різних типів реалізують різні функції. Перш за все розрізняють офіційно встановлені цілі, або місію, й оперативні цілі, яких дійсно бажає досягти організація» [1, с. 64].

Стосовно цілей освіти, ґрунтовним, на наш погляд, є визначення, подане в «Енциклопедії освіти»: «ідеальні прогнозовані результати педагогічної освітньої діяльності. Виступають безпосередніми мотивами спрямування, регулювання цієї діяльності» [3, с. 989].

Також, слід зауважити, що загальну мету діяльності організації часто називають місією — підставою для її існування. Місія відображає світогляд організації, цілі, цінності й привід для її створення та функціонування. Місія або офіційні цілі справляють суттєвий вплив на організацію, оскільки заявляють про завдання діяльності й філософію організації. [1, с. 64].

Місію державної освіти України відображено в законодавчо нормативних актах. У Державній національній програмі «Освіта» [2] зазначається, що «загальна середня освіта має забезпечувати продовження всебічного розвитку дитини як цілісної особистості, її здібностей і

---

обдарувань, збагачення на цій основі інтелектуального потенціалу народу, його духовності й культури, формування громадянина України, здатного до свідомого суспільного вибору».

Місія відображає прагнення школи, вона завжди унікальна й неповторна, а її виконання залежатиме від того, наскільки її приймають члени педагогічного колективу. На формування поведінкових моделей потужний вплив має такий полярний фактор, як «мужність/жіночість» організаційної культури. Назва цього параметру організаційної культури пов'язана з традиційними уявленнями про соціальні ролі чоловіків і жінок. Чоловік покликаний демонструвати силу, заробляти на життя, а жінка — займатися поліпшенням якості життя і дбати про слабких. Даний параметр було визначено дослідником організаційної культури у сфері економічного менеджменту Г. Хофстеде.

В освітньому контексті даний параметр можна розглядати, зважаючи на те, що педагогічний штат будь-якого навчального закладу включає в себе як чоловіків, так і жінок. А значить, чоловіки і жінки навчають по-різному, й існують певні гендерні відмінності у стилях професійної діяльності викладачів. Сьогодні існує думка, що у сучасній загальній освіті «жіноче обличчя». Жінки-викладачі емоційніші, наполегливіші й активніші, у них яскрава й емоційна мова. Більш успішно, ніж чоловік-викладач, використовують невербальні засоби спілкування, налагоджують емоційний контакт, з більшою легкістю вирішують конфліктні ситуації, створюють сприятливу психологічну атмосферу. Чоловіки-викладачі відрізняються добротою, терпимістю, справедливістю, а почуття гумору допомагає їм створювати дружню атмосферу на заняттях і взагалі підтримувати дисципліну.

Ідею можна назвати своєрідним двигуном у процесі самовдосконалення, вона передує виникненню інновацій і породжує пропозиції. Генерування ідей відбувається в тому закладі, де цінним є креативний підхід до праці, де нові думки знаходять підтримку й розглядаються як можливі нові підходи до професійної діяльності.

Існування ідеї у роботі навчального закладу носить мобілізуючий характер. Втім будь-яка ідея може стати прогресивною тільки якщо буде відображати дійсні потреби учасників навчально-виховного процесу.

Не менш важливою складовою змістового компонента є інновації в освіті. Поняття «інновація» трактується «Енциклопедією професійної освіти» як діяльність, пов'язана зі створенням, освоєнням, використанням і поширенням нового, а також із цілеспрямованою зміною, що вносить у середовище нові елементи, які викликають перехід системи з одного стану в інший» [3, с. 238].

---

Зміст словосполучення «інновації в освіті» доволі вичерпно трактує Л. Ващенко у «Енциклопедії освіти»: «Інновації в освіті — процес творення, запровадження та поширення в освітній практиці нових ідей, засобів, педагогічних та управлінських технологій, у результаті яких підвищуються показники (рівні) досягнень структурних компонентів освіти, відбувається перехід до якісно іншого стану» [3, с. 338].

Розробка інновацій та їх впровадження у ЗНЗ є результатом загальної професійної діяльності педагогів. Максимальна готовність учителів до співробітництва, відкритість новому досвіду, щирість у спілкуванні, цінність фактора інтелекту дає високу результативність у справі навчання й виховання школярів.

До професійної складової ми відносимо педагогічну майстерність, науково-методичну культуру, рівень самоменеджменту суб'єктів НВП. На думку І. Зязюна «Педагогічна майстерність — це комплекс властивостей особистості, що забезпечує самоорганізацію високого рівня професійної діяльності на рефлексивній основі. Це вияв найвищої форми активності особистості вчителя у професійній діяльності, активності, що ґрунтується на гуманізмі й розкривається в доцільному використанні методів і засобів педагогічної взаємодії у кожній конкретній ситуації навчання й виховання» [3, с. 642].

Ми цілком поділяємо думку науковця й вважаємо що всі аспекти які можна віднести до педагогічної майстерності: особистість вчителя, професійна етика й такт, компетенції учителя, індивідуальний стиль діяльності, загальна та професійна культура, методична досконалість тощо, — нерозривно пов'язані з комунікативним процесом. Всі сфери діяльності педагога наскрізне пронизані міжособистісним спілкуванням. Учнівське середовище є найкритичнішим експертом професійної діяльності вчителя, тому що, хоч би яким обсягом знань володів учитель, уміння донести інформацію й компетентно відреагувати на питання і висловлювання буде залишатися головним умінням педагога.

Л. Карамушка наголошує на необхідності управляти формуванням організаційної культури навчального закладу. Вона пише, що «... менеджмент культури — творення шкільної культури — повинен бути чітко спланований, незважаючи на певну спонтанність його формування взагалі. Створювати певні механізми ставлення членів колективу до чогось — це елемент створення організаційної культури» [5, с. 220-221].

Також до професійної складової організаційної культури вчителів включається знання головних нормативних документів: про статут школи, її філософію, правила внутрішнього трудового розпорядку,



---

колективний договір, штатний розклад, положення про оплату й преміювання працівників, посадові інструкції всіх співробітників школи, регламент управління школою, про санітарні норми й вимоги безпеки.

Таким чином, у сучасних умовах є очевидною доцільність спеціальної підготовки кожного працівника, що приходить працювати у школу, ознайомлення його з особливостями організаційної культури, його місцем і роллю у відповідному процесі. Кожна школа є унікальною, і тому розуміння особливостей організаційної культури кожним новим членом колективу сприятиме його швидкій адаптації і ефективній діяльності. Це розуміння, крім того, сприятиме також визначенню пріоритетів і певних обмежень у діяльності працівників навчального закладу, що зумовлені типом організаційної культури. Отже, розвиток організаційної культури вчителів є обов'язковою умовою їх професійної діяльності в освітньому середовищі школи, що функціонує в режимі ефективного розвитку.

Організаційна культура вчителів впливає на формування позитивного середовища школи, створює високі освітні можливості для учнів і вчителів, підтримує співробітництво вчителів, заохочує продуктивні педагогічні ініціативи й мотивовану готовність до інноваційної та експериментальної діяльності.

Розглянуті основні елементи організаційної культури мають до певної міри універсальний характер, оскільки є властивими для будь-якої управлінської діяльності. Однак в умовах реального організаційного функціонування вони коректуються залежно від ряду факторів (тип організації, найважливіші характеристики здійснюваної діяльності тощо), що детермінує особливості як управлінських процесів, здійснюваних в організації, так і різних аспектів її функціонування.

Врахування керівником навчального закладу зазначених елементів організаційної культури, свідчить про високий рівень професійних і людських якостей керівника, робить його психологічно близьким і зрозумілим для членів колективу, зміцнює позиції лідера в системі відносин, забезпечує результативне виконання професійно-управлінської діяльності й формування позитивного образу управлінця нового типу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Дафт Р. Менеджмент : пер. с англ. — СПб, 2002. — С. 64
2. Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття»). // Вища освіта в Україні. Нормативно-правове регулювання / за заг. ред. А.П. Зайця, В.С. Журавського. — К. : ФОРУМ, 2003. — С. 51 — 93.
3. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; головний ред.

---

В.Г. Кремінь. — К.: Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.

4. Занковський А. Н. Організаційна психологія. Учебне посібник для вузів по спец. «Організаційна психологія». — М.: Флінта: МПСИ, 2000. — 648 с.
5. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. — К. : Шкільний світ, 2003. — 400 с., с. 220-221
6. Рубинштейн С. Л. Проблеми загальної психології / С.Л. Рубинштейн. — М. : Просвіщення, 1976. — 426 с.
7. Ушаков К. М. Ресурси управління шкільною організацією / К.М. Ушаков; отв. ред. М. А. Ушаков. — М., 2000. — 140 с.
8. Енциклопедія професійного освіти : в 3-х томах / Под ред. С.Я. Батішева. — М., АПО, 1998.