

# ФІГУРАЛЬНІ ЗАСОБИ ВИВЧЕННЯ СКЛАДНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

*Л. М. Калініна, доктор педагогічних наук, професор,  
Інститут педагогіки НАПН України*

За сучасних умов формування інформаційного та громадянського суспільства в країні в сфері освіти і освітніх організаціях різного типу застосовують різні засоби та інструменти для забезпечення соціальної, цифрової та фінансової егалітарності та якості освіти, а загалом для досягнення визначеної місії та цілей [1; 3; 5; 7; 9].

Дієвим засобом в організаціях виробничої та економічної сфери визнано організаційну культуру, яка власне стала нині популярною не лише у таких галузях наук, як організаційний та стратегічний менеджмент, організаційна психологія, педагогіка, а й в управлінській практиці.

Популярність проблематики ставить низку питань щодо феномену організаційної культури (надалі — ОК) чи, можливо, культури організації як понять, однакових за складниками та семантичним змістом, які в сукупності визначають наукову задачу, що потребує розв'язання дослідниками. Порушена тематика зумовлює розгляд не лише ретроспективи розвитку організаційної культури як наукового та організаційного феномену [2; 4; 6; 8; 10; 12; 14], а й виникнення і становлення механізмів ОК; роль і значення в організаційному розвитку різних як за розміром, так і структурою та специфікою діяльності організацій;

---

типології корпоративної культури й можливості її екстраполяції в практику управління освітніми організаціями та розуміння сутності й специфіки ОК через концептуальні ідеї, символи, церемонії, героїв, традиції, цінності, слогани, моделі поведінки, девізи, філософію організації, норми і стандарти та інші складники.

У межах цієї статті на конкретних прикладах буде проілюстровано процес вивчення організаційних і особистісних цінностей як базису формування організаційної культури в освітній організації шляхом застосування різних методик і технік з використанням наочних фігуральних засобів [11; 13; 15; 17; 19].

Організаційна культура репрезентує насамперед людей, які працюють в організації, систему їх переконань, сукупність колективних базових правил, норм, зразків або моделей поведінки, винайдених, відкритих чи вироблених певною групою людей або усім колективом, відповідно до яких вони вчилися розв'язувати проблеми, пов'язані з адаптацією організації до зовнішнього середовища і внутрішньою інтеграцією та розроблені достатньо ґрунтовно для того, щоб вважатися цінними [14; 16; 18; 20].

Цим визначенням не конкретизуються в явному виді цінності як основа культури, що їх розділяють індивідууми, які входять до організації, але вони вимагають більш детального вивчення та конкретизації у практиці. Важливими є спроби як керівників, так і колективу усвідомити, які власне цінності є найбільш важливими для конкретної організації та який тип культури притаманний організації. При цьому слід зауважити, що часом виявляється зв'язок між такими цінностями і деякими результатами діяльності, як успіх, продуктивність або відкритість організації до змін. До того ж в емпіричних дослідженнях увага зосереджена більшою мірою на тому, щоб виявити існуючі організаційні цінності та визначити їх дійсно реальну значущість для конкретної людини та для освітньої організації. Наявність зв'язку між цінностями і діяльністю організації частіше за все не досліджується, а приймається як наслідок.

З-поміж усіх ресурсів освітньої організації найбільш значущим стратегічним ресурсом і цінністю мають стати людські ресурси, які згідно з програмою дослідження та планом організації констатувально-го експерименту передбачено вивчити та вивчено на базі експериментальних загальноосвітніх навчальних закладів лабораторії управління (гімназія №117 ім. Лесі Українки з поглибленим вивченням іноземних мов м. Києва (директор — В.А. Нідзієва), Миколаївська спеціалізована школа I-III ступенів мистецтв і прикладних ремесел «Академія дитячої

творчості» Миколаївської міської ради Миколаївської області (директор — Г.Д. Матвеева), СШ №41 м. Києва (директор — О.М. Онаць) та ін. ЗНЗ). Результати та їх аналіз публічно репрезентувалися на педагогічних радах, адміністративних нарадах, всеукраїнських науково-практичних конференціях «Організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу як середовище реалізації організаційних механізмів управління» (4-5 квітня 2013 р., м. Київ, на базі Київського міського будинку учителя та гімназії №117 ім. Лесі Українки), «Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу» (2 квітня 2012 р. на базі гімназії №117 ім. Лесі Українки), регіональній науково-практичній конференції «Організаційні механізми управління профорієнтаційною роботою в школі» (23 березня 2013 р. на базі ЗОШ №9 м. Бровари Київської області), науково-практичному семінарі «Проблеми функціонування освітніх округів: управління, технології, ресурси» (19 квітня 2013 року, смт. Ставище, Київської області), на засіданнях лабораторії управління освітніми закладами та засіданнях науково-методичної комісії МОН України під час звітності за певний період дослідно-пошукової роботи.

Особлива роль у процесі формування та розвитку ОК належить людям, які працюють в організації та її творять, і тому насамперед потребують вивчення під час експерименту важливі характерні ознаки організаційної культури із застосуванням різноманітних методів і валідних методик. До таких базисних ознак ОК більшістю зарубіжних учених віднесено цінності, котрі пропагує те суспільство в якому живе людина, які обирає конкретна людина та які сповідує організація задля її розквіту. Вивчення практики формування та розвитку організаційної культури і ціннісних детермінант здійснювалося з застосуванням різних методів, зокрема і анкетування. На запитання анкети «На яких ідеях має базуватися організаційна культура школи в демократичному суспільстві?» 95 респондентів, що входили до складу адміністративно-управлінської ланки 5 експериментальних закладів лабораторії, дали такі відповіді: управління власною життєдіяльністю та громадськими справами; покращення життя учнів і виховання громадян, які зможуть жити і продуктивно працювати в нових умовах; загальнолюдські цінності, демократія, національне усвідомлення; співпраця, взаємоповага, довіра; повага на всіх рівнях; дитина — найвища цінність; забезпечення рівного доступу до якісної освіти.

Друге запитання стосувалося цінностей, що мають бути покладені в основу формування та розвитку організаційної культури школи демократичного суспільства. Опитувані зазначили такі цінності: гуманізм, відкри-

---

тість, толерантність, співпраця, відповідальність, професіоналізм, знання, кар'єра, права та свободи людини та ін. При цьому 85,26 % респондентів акцентували увагу на тому, що необхідно навчити учнів не лише жити в умовах сучасної держави, дотримуватися її законів, гідно відстоювати свої власні права, а й практично реалізувати ці знання в умовах навчального закладу, протягом всього життя. Також називалися загальнолюдські цінності, цінності державотворення та громадські цінності.

Важливою цінністю серед респондентів вважається пріоритет у належному фінансуванні освіти та відкритому доступі до державних розрахунків фінансування навчання одного учня у розрізі початкової, основної та старшої профільної школи та до реального фінансування шкіл у межах районів, міст, областей усієї України, щоби мати можливість здійснити власний аналіз державних зобов'язань щодо рівності та якості освіти учнів, яких вони навчають та розвивають. Зауважимо, що цінності в освітньої організації залишаються стабільними протягом тривалого часу й змінюються дуже важко, мають великий вплив і тому є наріжним каменем у рішеннях та моделях поведінки людей в організації. Цінності підтримуються уявленням про те, що ми вважаємо гідним уваги. Джерелами їх формування є: «філософія» освітньої організації, організаційна парадигма, світогляд і власні цінності людей, якими ми захоплюємося, життєдіяльність людини, власні погляди і погляди батьків, герої, релігія, культура, ідеї, діяльність та ін.

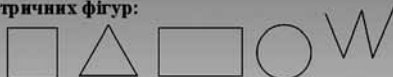
Респондентами Володимирецького районного колегіуму та Броварської загальноосвітньої школи I-III ступенів №9 — практичною більшістю педагогічного колективу — визнано життя як головну цінність та організовано цілеспрямовану здоров'язбережувальну діяльність спільно з громадою. Так, у 2012 році почала свою просвітницьку діяльність агітбригада «Оберіг життя», яка за результатами міського конкурсу виборола четверте місце серед 12 ЗНЗ м. Броварів.

У процесі вивчення організаційної культури дослідницький пошук був спрямованим і на вивчення моделей поведінки суб'єктів НВП освітньої організації в процесі їх взаємодії та взаємовідносин шляхом застосування, різних методів, методик і технології. Як показує практика, доцільно використовувати такі, які викликають інтерес у компетентних респондентів, що ними є керівники та вчителі, та які включають різні геометричні фігури або різні фігуральні засоби для вивчення тих чи інших складових ОК. Як приклад наведено дієвий на практиці психометричний тест, розроблений доктором психології Сьюзен Деллінгер (Susan Dellinger) в США, призначений для системного аналізу особистості та репрезентований низкою екранних копій.

**ТЕСТ Сьюзен Деллінгер (Susan Dellinger),  
д.псих. наук (США)**

*Тест дозволяє швидко визначити спрямованість особистості,  
особливості поведінки людини на повсякденному рівні,  
скласти сценарій поведінки в типових для нього умовах*

**Завдання:** уважно подивіться на цей ряд  
геометричних фігур:



На аркуші паперу розмістіть ці фігури так, щоб  
*на першому місці зліва знаходилася та фігура,  
яка викликає у Вас найбільшу симпатію, а  
далі – фігури в порядку зменшення симпатії.*

**Кожна фігура – це код Вашої суб'єктивної  
форми. Кожній фігурі властивий внутрішній  
зміст**

**Квадрат.** Ви – невтомний працівник:  
старанний, завзятий, професіонал-  
енциклопедист, зрудит у своїй галузі.  
Ваш ідеал – сплановане життя,  
розпорядок. Результат власної діяльності і  
поведінку людей передбачаєте на рівні  
планування, без догадок.

**Слабкі сторони:**

- надлишкова пристрасть до деталей;
- велика потреба в аналітичній інформації;
- недатність до ризику;
- схильність до відкладання прийняття  
рішень.

09.10.2014

АВТОР - Л.М.КАЛІНІНА

**Кожна фігура – це код Вашої суб'єктивної форми**

**Трикутник.** Ви – лідер, енергійна,  
нестримна, креативна особистість.  
Ціль вашої діяльності – досягнення цілі.  
Мислите концептуально. Дуже впевнені в  
собі, відверто це демонструєте. Досконало  
володієте вербальними засобами  
спілкування. За Вами йдуть послідовники,  
Вам вірять!

**Слабкі сторони:**

- не визнаєте помилок;
- категоричні й нетерплячі до  
заперечень;
- егоцентрична натура, порушуєте етичні  
норми поведінки.

08.10.2014

АВТОР - Л.М.КАЛІНІНА

Ця методика вивчення та аналізу особистості дозволяє швидко визначити, до якого типу належить людина, які якості їй притаманні та передбачити, які дії вона буде здійснювати залежно від обставин, що склалися, та застосовується майже кожним кадровиком у США і є вельми дієвою та популярною. Більш детальну інформацію про психометричний тест можна отримати за наведеною адресою веб-ресурсу у мережі Інтернет (<http://www.znai.su/statya/psihogeometrija-analiz-lichnosti-po-sisteme-sjuzen-dellinger>).

**Кожна фігура – це код Вашої суб'єктивної форми**

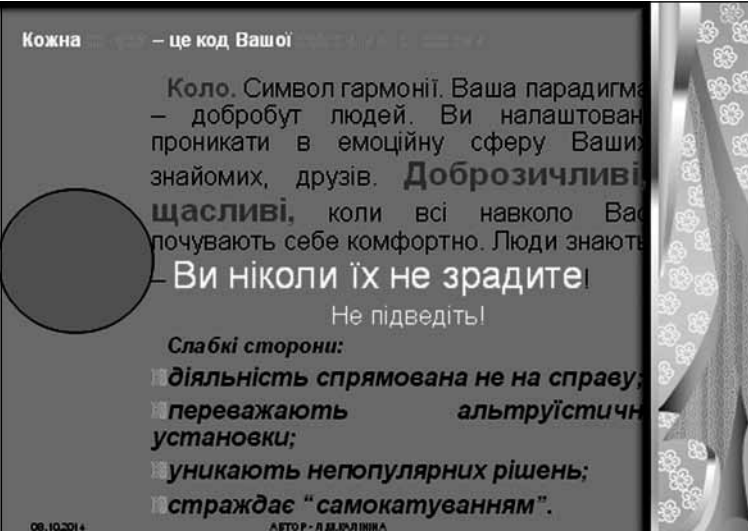


**Прямокутник.** Ця фігура визначає стан переходу, змін, вона – тимчасова форма стану. **“Прямокутник” завжди в пошуках кращого.** Передчуваєте зміни в трудовій біографії, особистому житті. Зараз потребуєте постійного позитивного спілкування.

**Слабкі сторони:**

- створюєте самі собі проблеми;
- часто змінюється настрій.

**Кожна фігура – це код Вашої суб'єктивної форми**



**Коло.** Символ гармонії. Ваша парадигма – добробут людей. Ви налаштовані проникати в емоційну сферу Ваших знайомих, друзів. **Доброзичливі, щасливі,** коли всі навколо Вас почувують себе комфортно. Люди знають, **Ви ніколи їх не зрадите!**  
Не підведіть!

**Слабкі сторони:**

- діяльність спрямована не на справу;
- переважають альтруїстичні установки;
- уникають непопулярних рішень;
- страждає “самокатуванням”.

08.10.2014 АБОР - Л.В.В.В.В.В.

Кожна фігура – це код Вашої суб'єктивної форми.

W

Зигзаг. Ви – креативна, творча людина, унікальна. Мислення образне, концептуальне, гармоніє з емоційним забарвленням. Спроможні на генерування ідей. Захоплюєтесь перспективними можливостями, ніж об'єктивною дійсністю.

*Слабкі сторони:*

- *Нестримні, експресивні, "ріжуть правду в очі";*
- *Самі є джерелом конфліктів;*
- *Нетерпимі стосовно зовнішніх порад.*

Освітня організація має характерні особливості, зокрема специфічну систему взаємовідносин та взаємодій між дорослими, дорослими і дітьми, що належать до цієї організації, котрій навчаються, створюють та використовують у різних видах діяльності. Ця система взаємовідносин сприяє побудові моделей поведінки як дорослих, так і дітей, які з часом стають загальноприйнятими і знаходять своє відображення у такому системному утворенні, як організаційна культура.

У процесі дослідження з'ясовано, що організаційна культура є складним і мінливим феноменом, який під дією зовнішніх і внутрішніх факторів не лише формується, а й розвивається залежно від визначених у колективі базових ціннісних детермінант, які визначають життєдіяльність та взаємодію всередині організації та взаємозв'язки співпраці з зовнішнім соціокультурним оточенням. Організаційна культура — це інтегральна характеристика освітньої організації, що пов'язує місію освіти, філософію та парадигму організації, відображену через стратегічну, тактичну та операційні цілі, та ціннісно-смісловий контент розвитку, навчання та виховання замовників освіти і професійного розвитку персоналу, сукупність цінностей, стосунків, норм поведінки, взаємовідносин в освітній організації, наявність у ній героїв, артефактів, традицій.

Організаційна культура детермінує оптимальний для освітньої організації підхід до розв'язання проблем навчання, виховання та розвитку учнів, згуртування колективу, специфіку управління педагогічним і учнівським колективами та обслуговуючим персоналом і включає:

- 
- етос (цінності й вірування в освітній організації);
  - організацію взаємодії й комунікації суб'єктів НВП (характер налагодження діяльності персоналу, учнів, процесів їхнього навчання, виховання й розвитку, системи контролю та моніторингу показників процесів і результатів діяльності персоналу та учнів, систему інформаційного забезпечення управління, структури — зв'язків, поточної роботи, адміністрування);
  - особливості людей, здатних продуктивно працювати в організації (їх світогляд, цінності, навчання, компетентність, взаємини в організації, моделі поведінки, стиль роботи й навички). Невдачі в одній із трьох сфер, що визначають організаційну культуру освітньої організації, впливають на роботу в інших. Отже, особистісні та організаційні цінності, що лежать в основі організаційної культури, є фактором впливу не лише на бажані моделі поведінки, а й на зміст комунікацій, її відкритість чи закритість як всередині, так і поза межами організації, та на організаційний розвиток. Для визначення стану сформованості та розвитку організаційної культури стає необхідним розроблення інструментарію його виміру на констатувальному етапі експерименту, що дозволить здійснити системний аналіз та виявити власне наявний рівень і тип організаційної культури в освітній організації та можливість визначити дієві механізми її розвитку і зреалізувати нові організаційні стратегії, що базуються на суспільно значущих загальноорганізаційних цінностях із врахуванням та дотриманням особистісних цінностей кожної людини.

---

## ЛІТЕРАТУРА

1. Вдовиченко, Р. П. Система організаційно-педагогічної діяльності міського управління освіти з підвищення компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : монографія. [Текст] / Р.П. Вдовиченко, Л.М. Калініна, В.Д. Чайка ; за ред. Л.М. Калініної. — К.; Миколаїв: вид-во «Ліон», 2007. — 528 с.
2. Калініна, Л. М. Загальноосвітній навчальний заклад як соціально-педагогічна система і об'єкт педагогічної дійсності / Л. М. Калініна // Рідна шк. — 2009. — №5-6. — С. 12 — 17.
3. Калініна, Л. Естетичне виховання молодших школярів як соціально-педагогічна проблема [Текст] / Л. Калініна // Рідна школа. — 2006. — №3. — С. 24-26.
4. Калініна, Л.М. Професіограма українського директора школи [Текст] / Л.М. Калініна // Газета для керівників шкіл «Директор школи». — Січень, 2001. — 3 (147). — С. 1, 13-15.



5. Калініна, Л. М. Технологія інформаційного управління закладом освіти : науково-методичний посібник [Текст] — Харків: видавнича група «Основа», 2005. — 159 с.
6. Калініна, Л. М. Проект інноваційної школи: стратегічне планування, управління інноваціями : посібник [Текст] / Л.М. Калініна, Т.Д. Капустеринська. — Х.: вид. група «Основа», 2007. — 96 с.
7. Калініна, Л. М. Інформаційні процеси в управлінській діяльності керівника закладу: сутність, специфіка та характерні ознаки [Текст] // Науково-практичний журнал «Освіта і управління». — 2005. — Т.8. — №2. — С.35—44.
8. Калініна, Л. М. Специфіка інформаційного управління закладами освіти [Текст] // Освіта і управління. — 2003. — Т. 6. — №1. — С. 47 — 66.
9. Калініна, Л.М. Стратегія інноваційного розвитку позашкільного навчального закладу [Текст] / Л.М. Калініна // Директор школи, ліцею, гімназії : наук.-практ. журн. для керівників закладів освіти. — 2012. — К.: Віпол, 2012. — №2. — 2012. — С. 76 — 82.
10. Калініна, Л. М. Сутність феномену управління [Текст] / Л.М. Калініна // Директор школи: Україна. — 2000. — № 2. — С. 26 — 33.
11. Калініна, Л. М. Теоретичні підходи до управління навчальним закладом [Текст] // Директор школи. — 2004. — №10. — С. 12-14.
12. Калініна, Л. М. Феномен культури в управлінській культурі керівника загальноосвітнього навчального закладу та методи його дослідження [Текст] / Л.М. Калініна // Зб. наук. пр. «Педагогічна освіта: теорія і практика». — Вип. 5. — Кам'янець-Подільський : ПП «Медобори-2006», 2010. — С. 32 — 42.
13. Калініна, Л. М., Калініна Г. М. Культура як цивілізаційний феномен в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом [Текст] / Л.М. Калініна, Г.М. Калініна // Науково-практичний журнал «Освіта і управління». — 2010. — Т. 13 — №2-3. — С. 70 — 78.
14. Калініна, Л.М., Теорія і практика функціонування обласного ліцею інтернатного типу : наук.-метод. посібн. [Текст] / Л.М.Калініна, Н.В.Кнопп, М.І. Рябуха. — Київ — Херсон: Айлант, 2004. — 304 с.
15. Калініна, Л.М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології : монографія [Текст] / Л.М. Калініна. — К.: Інформатодор, 2008. — 472 с.
16. Калініна, Л. М. Теоретико-прикладні аспекти формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія [Текст] / Л.М. Калініна. — К.: Педагогічна думка, 2012. — 159 с.
17. Калініна, Л. М. Сучасні функції керівника школи [Текст] / Л.М. Калініна // Матеріали II всеукраїнської науково-практичної конференції «Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи». — Суми: «Мрія-12 ЛТД», 1998. — С. 111-113.
18. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посіб. [Текст] / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін. / За заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової та ін. — Луганськ: СПД Резніков В.С., 2011. — 308 с.

- 
19. Освітній менеджмент : навч. посіб. [Текст] / Авторський колектив. За ред. Л.І. Даниленко, Л.М. Карамушки. — К.: Шкільний світ, 2003. — 392 с. — С. 56 — 92.
  20. Управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу: моделі, соціокультурні процеси, технології : наук.-метод. посіб. [Текст] / [Л.М. Калініна, А.Ф. Остапенко, В.В. Лапінський, В.В. Литвинчук, В.В. Рогоза та ін.]; за наук. ред. проф. Л.М. Калініної. — Київ — Володимирець : Інформатодор, 2011. — 560 с.