

УДК 37+351.85:005.3

**УПРАВЛІНСЬКА ПРАКТИКА О. А. ЗАХАРЕНКА У ДІАЛОЗІ З
НАУКОЮ: ФОРМУВАННЯ ШКОЛИ ВИСОКОЇ КОРПОРАТИВНОЇ
КУЛЬТУРИ**

Н.І. ЛІСОВА,

кандидат педагогічних наук,
проректор КНЗ «Черкаський обласний
інститут післядипломної освіти
педагогічних працівників», м. Черкаси
lisova2009@gmail.com

У статті автором розглянуто сутність поняття «корпоративна культура», шляхи формування школи корпоративної культури; висвітлено роль директора як лідера педагогічного колективу в процесі формування корпоративної культури.

Ключові слова: корпоративна культура, коучинг, культура відносин, традиції, взаємодія учнів, учителів і батьків.

Національна стратегія розвитку освіти на 2012-2021 роки визначає основні напрями, пріоритети, завдання і механізми реалізації державної політики в галузі освіти, називає проблеми, що не дають можливості забезпечити нову якість освіти в Україні. Одна із них – неефективність управління системою та закладами освіти [5].

Древні писали: *поганий господар вирощує бур'ян, гарний – рис, розумний культивує ґрунт, далекоглядний виховує працівника*. Ці слова пройшли через віки, актуальні вони і в сьогоденні. Ідея, яка закладена у них, торкається процесів управління, формування школи високої корпоративної культури. Чим відрізняється така школа від інших шкіл? Як повинен управляти керівник, щоб школа, яку він очолює, була навчальним закладом високої корпоративної

культури? На ці та інші питання відповідає Олександр Антонович Захаренко – творець Авторської школи, нової моделі школи відомої як «школа-толока» – зі сторінок книги «Слово до нащадків»[3].

Перш за все, розглянемо саме поняття «корпоративна культура». На сьогодні термін «корпоративна культура» все частіше вживається науковцями, практиками із різних сфер діяльності. Корпорація – це група людей, яка об'єднана професійністю та інтересами. Корпоративний означає груповий, загальний, який належить певній групі людей [1]. У педагогічних джерелах з управління терміни «корпоративний», «організаційний» найчастіше використовують як синоніми. Дослідники поняття “корпоративна культура” стверджують, що стан культури корпорації визначальним чином впливає на поведінку персоналу та його реакцію на будь-які зміни в колективі чи загалом в суспільстві, оцінювання функціонування та розвитку навчального закладу.

Так, наприклад, М.М. Поташник вважає корпоративну культуру школи складною та цілеспрямовано формуючою керівниками систему відносин, дій, прикладів поведінки, яка витримує випробування часом та формує у педагогічному колективі унікальну, основу на загальних цінностях та традиціях (що найдорожче) загальну психологію, стиль поведінки. Корпоративна культура охоплює більшу частину життя колективу: моральні норми, традиції (правила поведінки працівників, які передаються із покоління в покоління) [6].

Олександр Антонович Захаренко вважав, що «колектив учителів школи має бути сформований не випадково, а цілеспрямовано. В ньому повинні бути і досвідчені педагоги, і молоді, веселі і навіть похмурі, але бажано, щоб всі були красиві душею!» [3, с.73]. А сьогодні особливо (більшість зі мною погодяться) потрібен наставник дітей і молоді з красивою душею, потрібен педагогічний колектив з високим рівнем культури щодо організації навчання і виховання учнів, оскільки викликає серйозну тривогу низький рівень їхнього здоров'я, морального, культурного і духовного розвитку.

Постають запитання: від чого чи від кого залежить процес формування культури організації, яким чином формувати її? Дослідники в галузі освіти (серед них можна назвати А. Радугіна, А. Пригожина, Г. Колеснікова, А. Єгоршина, М. Поташника, А. Ногінську та ін.) зазначають, що формування корпоративної культури організації залежить від стилю керівництва. Саме стиль керівництва – це один із найважливіших факторів впливу на її формування. За висловом Н. Коломенського, стиль керівництва є неповторним так само, як неповторна і особистість керівника, його компетентність. Адже це та якість його особистості, яка допомагає свідомо виробляти найкращий стиль керівництва, спираючись на досвід, знання науки управління, психолого-педагогічну підготовленість, науковий і загальнокультурний світогляд. Обізнаність керівника з особливостями колективу, яким він керує, допомагає обрати стиль керівництва, що найкраще відповідає конкретним умовам, у яких працюють колектив і керівник [4].

Отже, велику роль у формуванні корпоративної культури відіграє керівник, який повинен достатньо повно уявляти, що таке культура взагалі та окремо – корпоративна (організаційна) культура. Його задача – це також розуміння ролі та місця особистої і корпоративної культури у досягненні цілей розвитку навчального закладу, передбачення наслідків своїх рішень у культурологічному аспекті. Якщо в колективі керівник дотримується переважно авторитарного стилю керівництва, то це не сприяє формуванню позитивного морально-психологічного клімату в колективі. При цьому стилі керівник часто похмурий і заклопотаний, занадто роздратований. Різкий з людьми. Більшість розпоряджень – це команди і накази. Такий керівник занадто офіційно поводить з підлеглими, не схильний враховувати думку колективу. При авторитарному стилі керівництва в колективі відсутня довіра і підвищена конфліктність, що не сприяє формуванню корпоративної культури. При ліберальному стилі керівник недостатньо активний, побоюється конфліктів, уникає відповідальності, легко погоджується з думкою підлеглих. У колективі обов'язки недоцільно розподілені, покарання та заохочення є

суб'єктивними, ґрунтуються на зовнішніх враженнях, а не на глибокому аналізі. Такий керівник постійно знаходиться у стані невпевненості, в колективі можуть виникати непередбачені ситуації та конфлікти. Все це також не сприяє формуванню сприятливого клімату в колективі і формуванню корпоративної культури. В колективі з демократичним стилем керівник адекватно ставиться до персоналу, самокритичний. Головна ознака цього стилю – постійний контакт з людьми, схильність до делегування влади; довіра до підлеглих і надання їм самостійності. У такому колективі переважає делікатність, толерантність у ставленні один до одного, товариськість, відсутність конфліктів, творче ставлення до справи [2; 4]. А головне корпоративна культура дозволяє колективу усвідомити себе в ролі «ми», відмінній від «вони» (інших колективів шкіл). Це теоретично, а якщо розглядати в контексті управлінської практики Олександра Антоновича, то незаперечним доказом стилю відносин у колективі, дотримання моральних цінностей, створення шкільних традицій, наприклад, є чотиритомна «Енциклопедія шкільного роду» – літопис історії села Сахнівки, життя поколінь за 50 років. Це узагальнена багаторічна спільна пошукова робота педагогічного, учнівського, батьківського колективів школи та всієї громади села Сахнівка – усіх, хто довіряв Олександрові Антоновичу, хто мріяв з ним, хто впроваджував їх на практиці відповідально, творчо, з бажанням зробити добру справу разом, толокою.

Важливо зазначити, що у такій школі має бути бездоганне знання керівником керованого об'єкта, у даному випадку школи, (всіх його складових, їхніх зв'язків, стосунків) для того, щоб своєчасно забезпечувати необхідні умови для оптимального його функціонування і розвитку – матеріальні, фінансові, кадрові, науково-методичні, організаційні, нормативно-правові, тимчасові та ін., що досягається шляхом обліку, відстеження, моніторингу, своєчасного розрахунку, організації, коригування названих умов. Такий підхід (логістичний) в організації та підтримці функціонування і розвитку педагогічного процесу завжди базується на розвиненому системному мисленні керівника і його команди, що сприяє зростанню не лише авторитета керівника,

а й іміджу школи. Олександр Антонович дає таку настанову: «Технологією навчально-виховного процесу в школі потрібно передбачати, щоб кожного разу, кожного року перед учнівським і педагогічним колективами, перед батьками, громадськістю була поставлена мета, до якої треба йти спільно. Ця мета має захопити дітей, учителів, батьків. Тоді школа житиме цікаво, творчо, бачитиме перспективу. Якщо цього немає, то вона буде схожа на нудну бухгалтерію, де чекають дзвінка, чергової відпустки чи заробітної плати»[3, с.75-76].

Керівник повинен вміти визначити провідні якості особистості вчителя, його психологічний стан, а це вимагає від нього спостережливості, конструктивного мислення. На наш погляд, керівник має володіти не лише такими знаннями і вміннями, а і вміннями коучингу як вершини управлінського професіоналізму у роботі з людьми. Мова йде про вміння, оволодівши якими керівник стає майстром роботи з підлеглими, педкадрами.

Коучинг – це вид професійної допомоги, специфічний спосіб вчення і розвитку, де головний метод керівника полягає не у повідомленні готових знань або інструкцій, формулюванні відповідей на те, як треба вирішувати завдання (проблеми), а постановці підлеглому запитань з метою мотивації знайти відповідь (рішення, спосіб дії) з внутрішніх джерел (інтелекту, емоцій, інтуїції, логіки, набутих знань, креативності). Необхідно розуміти, що цілеспрямоване формування керівниками культури відносин планомірно розвиває у педагогічних працівників сукупність уявлень:

- про місії та цінності вчителя та школи;
- про норми та способи належної індивідуальної та міжособистісної поведінки, які відповідають цінностям школи та необхідні для виконання її місії;
- про способи сприймання, розуміння та інтерпретації процесів, явищ всередині та поза межами школи;
- про схвалювані школою статутні зразки поведінки учня і учениці, вчителів, батьків;

- про систему стимулювання, нагородження, змушування учасників навчально-виховного процесу [6].

Таким чином, аналізуючи практику і теорію педагогіки, ми впевнено робимо висновок: цілеспрямовано формуючу керівниками культуру відносин варто розглядати як результат спеціальних (тобто продуманих, усвідомлених, запланованих) управлінських впливів адміністрації, педагогічного, на певних етапах учнівського та батьківського співтовариства.

Розглянемо конкретні ідеї, форми, засоби формування тієї частини корпоративної (організаційної) культури, яка не складається стихійно, а виникає в результаті продуманих дій, рішень керівника і його команди. Мова йде, перш за все, про відмінні одна від одної важливі події в житті школи, які стають традиціями колективу. Автор статті подає перелік конкретних справ Сахнівської школи, більшість з яких спочатку поставали як мрії, а пізніше переростали у її традиції, а також традицій, про які написали М.М. Поташник у книзі «Эксклюзивные аспекты управления современной школой» та керівники навчальних закладів Черкащини в анкетах під час проходження курсів підвищення кваліфікації:

Укомплектованість школи педагогами із числа колишніх випускників. Досягається спеціальною роботою з педагогічної профорієнтації випускників для того, щоб саме найкращі з них після закінчення ВНЗ повернулися викладати у школу, яку закінчували. Вони будуть зберігати, продовжувати та розвивати традиції школи, які об'єднують усіх учасників навчально-виховного процесу, формують корпоративну культуру навчального закладу.

Заповіді вчителів. Маємо на увазі зведення певних правил поведінки, які вчителі або керівники школи самі формують, добровільно приймають та прагнуть їх виконувати. Наприклад:

- **заповідь перша:** ми толерантно ставимося один до одного;

- **заповідь друга:** все, що ми робимо – лише в інтересах дитини (нічого проти совісті, принципів, цінностей школи, навіть якщо цього хтось вимагає) тощо;

- **заповідь третя:** поспішаймо робити добро. Духовне добро. Воно стократ цінніше від матеріального. Повторімося в наших вихованцях прекрасними рисами національної культури, патріотичним духом любові до свого народу, любові до вищої якості людини – творчості!;

- **заповідь четверта:** жити багато – це зовсім не означає купатися у золоті, бо й золото буває брудне. Купіль нечиста. Слід намагатись жити красиво. Але краса не буває без чистоти. Чисто жити – це наша ціль.

Посвячення в учителі – урочисте зібрання педагогів, де молодим спеціалістам дають настанови, дарують щось на згадку, наприклад, кожному одну з книг класиків із написом «Вчителю, який іде на перший урок» з обов'язковою вказівкою дати.

Вітання вчителів – з нагоди виповнення п'яти-, десяти-, п'ятнадцяти-, двадцятирічного ... стажу педагогічної роботи; з днем народження вчителя.

Творчий звіт учителя з нагоди двадцятирічного стажу педагогічної діяльності. Для цієї урочистої події пишеться сценарій, на святі виступають сам учитель, його колишні та нинішні учні, батьки, колеги, демонструються фрагменти найкращих уроків, зачитуються вітання та телеграми, пам'ятні адреси від тих, хто не мав змоги бути присутнім, проголошуються нагороди. Роблять відеозапис свята і дарують учителям на згадку.

Суспільні перегляди знань. Наприклад, залік з вивченого матеріалу, який учні молодших класів складають для групи спеціально підготовлених старшокласників. Потім директор школи може видати наказ, який дозволяє вчителям затвердити отримані бали і перенести їх до класного журналу. Хвилювання, переживання всіх: тих, хто складає залік, екзаменаторів і вчителів, які їх навчають, керівників школи, батьків. Але й радість від результатів, вміння вести дітей до успіху. Інтелектуальні ігри, організовані

органами учнівського самоврядування. Конкурси юних знавців математики (інших наук). Предметні декади.

Дні відчинених дверей. Активна участь і дітей, і всього педагогічного колективу. Батьки можуть зустрітися з учителями, відвідати уроки, отримати консультації, відвідати спільний концерт дітей і вчителів, виставки творчих робіт учнів, батьків і вчителів

Театралізація свят. «Останній шкільний дзвінок» (для випускників), «Прощання з першою вчителькою і зустріч з новим класним керівником» (для четвертокласників), своєрідний «півфінал» (для учнів, які закінчують дев'ятий клас). Урочисті акти занесення випускників до Золотої книги слави школи, списку галереї Слави тощо. Щорічні зустрічі випускників у лютому і ювілейні зустрічі – у липні.

Традиційні шкільні заходи, наприклад, конкурс юних поетів, свято творчої праці, день спорту, вибори президента школи, дні шкільного самоврядування, звіт учительського ансамблю (театру) перед учнями та батьками, добродійні акції «Добро починається з тебе » (збір коштів дітям, хворим на ...). Культ матері, батька, їх ушанування. Волонтерське піклування про учасників та інвалідів Великої Вітчизняної війни і праці. Уроки мужності. Висадження дерев на ознаменування визначних подій, вирощування родинних гаїв. Уроки пам'яті тощо.

Гімн школи, герб, прапор, девіз, для дітей – шеврон на формі, сама форма – атрибутка, яка об'єднує, відображає приналежність до співтовариства, колективу, корпорації – до школи, якою пишаються. Урочисте підняття прапора.

Дрес-код (від англ. dress code – кодекс одягу) – форма, стиль одягу, прийнятий у школі та запропонований для дотримання всіма працівниками. Якщо керівники стежать за дрес-кодом, то на роботу з дітьми не дозволять собі прийти, наприклад, вчителі – чоловіки, у піджаках без краватки, їхнє взуття завжди буде начищене до блиску, молоді вчителі не придуть до дітей у джинсах, діти завжди будуть у визначеній і сприйнятій ними формі тощо.

Спільне проведення свят, ювілеїв, екскурсій, просто відпочинку – це те, що в літературі із зарубіжного менеджменту називають «корпоративними вечірками»; урочиста реєстрація шлюбу і новонароджених у шкільному народному музеї; свято врожаю; свято «Своїми руками» та ін.

Вітання членів колективу із святковими подіями в житті кожної людини: одруження, народження дитини, присвоєння почесного звання, державних нагород тощо.

Отже, у формуванні корпоративної культури надзвичайна роль належить директору – лідеру педагогічного колективу. Названий перелік значущих подій, колективних форм, які переросли в шкільні традиції, – це яскраві сторінки творчого життя всієї школи. Вони створюються в педагогічному процесі, організованому директором та його заступниками, тобто в найголовнішому, що є у навчальному закладі, де щоденно взаємодіють учні, вчителі та батьки, де формуються дух, творчий стиль, спільні справи, культура відносин, мрії, – те, що їх об'єднує, а не роз'єднує. Така школа є школою високої корпоративної культури, чим і відрізняється від інших шкіл: учні і вчителі почувуються тут комфортно, їх не образять, а порадять, підтримають, дадуть можливість розкрити себе в індивідуальних та колективних творчих справах, якісно здійснити педагогічну діяльність. Тому вони люблять свою школу і з великим бажанням йдуть до неї – навчати і вчитися, пізнавати, створювати, примножувати. Саме Сахнівська Авторська школа Олександра Антоновича Захаренка - школа високої корпоративної культури, а Олександр Антонович зі «Словом до нащадків» – незамінний практик діалогу з оволодіння наукою управлінської діяльності.

Література

1. Абрамова С. Г., Костенчук И.А. О понятии "корпоративная культура". – М., 2005. –184 с.
2. Авоев П. Р. Управление человеческими ресурсами, [<http://www.hrm.ru>]
3. Захаренко О. А. Слово до нащадків.- К. : СПД Богданова А.М., 2006. – 216 с.

4. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту : Навч. пос. – К.: МАУП, 1996. – 176 с.
5. Національна стратегія розвитку освіти на 2012-2021 роки, [http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf]
6. Поташник М. М. Эксклюзивные аспекты управления современной школой. – М., 2010.
7. Хаєт Г. Л., Єськов О. Л. Корпоративна культура: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 403 с.

Лисовая Н. И.

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРАКТИКА А. А. ЗАХАРЕНКА В ДИАЛОГЕ С
НАУКОЙ : ФОРМИРОВАНИЕ ШКОЛЫ ВЫСОКОЙ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

В статье автором рассмотрена сущность понятия «корпоративная культура», пути формирования школы корпоративной культуры; отражена роль директора как лидера педагогического коллектива в процессе формирования корпоративной культуры.

Ключевые слова: корпоративная культура, коучинг, культура отношений, традиции, взаимодействие учеников, учителей и родителей.

Lisova N.

**ADMINISTRATIVE PRACTICE OF A. A. ZAKHARENKO IN
DIALOGUE WITH SCIENCE: THE FORMATION OF A SCHOOL OF HIGH
CORPORATE CULTURE**

In the article an author is examined the essence of the concept «corporate culture», the ways of formation a school of corporate culture; reflects the role of director as a leader of pedagogical collective in the process of forming of corporate culture.

Key words: corporate culture, coaching, culture of relations, traditions, cooperation of students, teachers and parents.

