

**Нідзієва В. А.,**

*директор гімназії №117 ім. Лесі Українки, м. Київ, Україна*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФЕНОМЕН ТА ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ В ПІДРУЧНИКУ ДЛЯ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

У статті розглянуто роль організаційної культури у життєдіяльності закладу загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО). Трансформаційний процес захопив освітню галузь: відбувається зміна пріоритетів і цінностей, системи управління, змісту освіти, вимог до якості освіти та освітньої діяльності ЗЗСО, йде пошук ресурсів для реалізації поставлених державою завдань[1]. Однак, ресурс організаційної культури до цього часу недостатньо використовується керівниками ЗЗСО та вчителями як стратегічний ресурс розвитку ЗЗСО, інструмент управління та механізм підвищувати якість освіти та освітньої діяльності.

Мета організаційної культури ЗЗСО – забезпечити злагоджену ефективну діяльність суб'єктів освітнього процесу та спрямувати її на формування всебічно розвиненої особистості здобувача освіти. «Культура школи розглядається як зовнішня об'єктивна реальність, яка опредметнює певні здібності учасників освітнього процесу, народжуючи відповідну мотивацію, викликаючи «до життя» внутрішню культуру – культуру особистості, яка збагачує культуру школи і тим самим збагачується сама» [2, с.36]. Соціальна значущість організаційної культури ЗЗСО полягає у формуванні та підтримці стосунків між учасниками освітнього процесу на основі довіри, забезпечення взаємодії у динамічних міжособистісних та групових процесах під час навчання, створення дружньої атмосфери в освітньому середовищі.

У ході дослідження нами було розроблено концептуальні моделі: модель організаційної культури ЗЗСО та модель управління її розвитком. Організаційна культура ЗЗСО – інтеграційне утворення, що складається з особистісно-когнітивного, аксіологічного, комунікативно-мотиваційного та діяльнісно-поведінкового компонентів, детерміноване внутрішньо-організаційними стосунками, синкретизмом розумового, емоційного та соціального видів інтелекту, особистісними та організаційними цінностями, соціально значущими нормами і правилами, моделями поведінки суб'єктів освітнього процесу, яке визначає стан організації та самоорганізації ЗЗСО.

Модель розкриває зміст феномену організаційної культури ЗЗСО через органічну систему її елементів, що утворюють особистісно-когнітивний, аксіологічний, комунікативномотиваційний та діяльнісно-поведінковий компоненти, між якими встановлені рухомі межі: частина елементів одного компонента одночасно належить іншим компонентам моделі. Системотвірними конструктами моделі є цінності (особистісні та організаційні) і внутрішньоорганізаційні стосунки, які будуються на їх основі. До особистісно-когнітивного компоненту моделі входять світогляд, інтелект, спрямованість особистості, її індивідуально-типологічні характеристики, внутрішньо організаційні стосунки, цінності, норми.

Світогляд та інтелект особистості, групи, колективу інтегрують накопичений досвід педагогічної діяльності, моделі поведінки, кола спілкування, міжособистісні взаємодії, сприяють соціальній адаптації, розумінню власних емоцій та емоцій інших людей, створюють підґрунтя для забезпечення якісної освіти та освітньої діяльності ЗЗСО. Детермінована самосвідомістю спрямованість особистості знаходить прояв у ставленні людини до себе, інших людей, суспільства, країни, навколишнього світу та простежується в усвідомлених мотивах поведінки – меті діяльності, особистісних цінностях, інтересах, переконаннях, віруваннях, уявленнях, установках, звичках.

«Духовне ядро особистості – її цінності – виявляються у спрямованості і світогляді людини, в її знаннях, уміннях і життєвій силі, яскраво виступаючи особистісною характеристикою в соціально обумовлених відносинах, діяльності і спілкуванні» [3, с. 47]. Цінності особистості утворюють ціннісно-змістову основу проектування життєвих та освітніх ситуацій здобувачами освіти, забезпечують становлення та самовизначення особистості, усвідомлення власних дій, досвіду, успіху.

Комунікативно-мотиваційний компонент моделі окреслює роль організаційної культури у забезпеченні комунікацій та внутрішньої мотивації як потреби у власному зростанні й розвитку. Складниками компоненту є канали комунікації, мова спілкування, взаємодія між суб'єктами освіти під час різної діяльності (індивідуальної, групової, командної; інноваційної, проектної, експертної), здатність домовлятися та досягати консенсусу в стосунках, довіра, внутрішня та зовнішня мотивація, система стимулювання. Комунікації народжують нові ідеї, які сприймаються індивідом або соціальною групою як важливі та необхідні для здійснення ефективної діяльності. Рішення щодо впровадження інновації може прийняти суб'єкт на основі власного вибору, а може бути прийнято колективом на основі досягнення консенсусу між його членами [4].

Діяльнісно-поведінковий компонент моделі представлено цілями ЗЗСО, завданнями і стратегіями їх досягнення; видами, формами, способами, стандартами, принципами педагогічної діяльності; нормами, правилами, процедурами, ритуалами організаційного життя, соціально прийнятними моделями та взірцями поведінки, внутрішньоорганізаційними стосунками, мовою спілкування, впливами, взаємодіями; управлінням діяльністю з розвитку організаційної культури.

Ми розглядаємо організаційну культуру ЗЗСО як відкриту, активну, складну, соціальну систему, а будь-яка система потребує управління. Тому наступним кроком стала розробка моделі управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти (скорочено – модель УРОК ЗЗСО), яка являє собою систему взаємопов'язаних цільового, нормативного-методологічного, суб'єктно-діяльнісного, організаційно-технологічного, оцінно-результативного модулів та її апробація. Системотвірними елементами моделі УРОК ЗЗСО виступають мета та організаційні цінності. Управління розвитком організаційної культури ЗЗСО передбачає здійснення цілеспрямованого педагогічно керованого процесу

змін організаційної культури ЗЗСО задля досягнення її нового стану та розвитку ЗЗСО. Цільовий модуль визначає стратегічну спрямованість управління на досягнення мети ЗЗСО, формування прогресивної моделі організаційних стосунків, механізмів адаптації закладу освіти до змін; нормативно-методологічний – правові засади розподілу функцій та повноважень, раціональну регламентацію діяльності та стандартизацію процедур; суб'єктно-діяльнісний та організаційно-технологічний – ціннісно-орієнтовану, цілеспрямовану діяльність з розвитку організаційної культури; оцінно-результативний – ефективність проведених змін задля досягнення мети.

Таким чином, вважаємо доцільним включення розділу про модель організаційної культури та модель управління її розвитком до підручника для керівника ЗЗСО. Вищезазначений матеріал поглиблює теоретичні та практичні знання керівника ЗЗСО, надає інструменти для проведення порівняльно-зіставного аналізу змодельованої та реальної культури, аналізу окремих елементів та компонентів культури закладу освіти для здійснення необхідних змін.

Управління розвитком організаційної культури здійснюється лише за рахунок внутрішніх ресурсів ЗЗСО та саморозвитку, цілеспрямованого формування організаційних цінностей, проведення навчання персоналу, демократизації внутрішньо-організаційних стосунків, делегування повноважень, формування інноваційного простору, розкриття внутрішньої мотивації та залучення учасників освітнього процесу до позитивних змін.

**Ключові слова:** модель, організаційна культура ЗЗСО, організаційні цінності, управління розвитком організаційної культури ЗЗСО.

#### **Список літератури**

1. Верховна Рада України, 8 сесія. (2017, вересень 05). Закон України №2145 «Про освіту». [Електронний ресурс]. Доступно: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Л. Е. Асадчих, «Педагогические условия формирования инновационной организационной культуры общеобразовательного учреждения», дис.канд.пед.наук, Курский гос. ун-т, Курск: Россия. 2010.
3. Т. Г. Калюжна, Педагогічна аксіологія в умовах модернізації професійно-педагогічної освіти. Київ, Україна: Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2012.
4. Е. М. Роджерс, Дифузія інновацій. Київ, Україна: вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2009.