

УДК 378.12

*Тимошко Ганна Миколаївна,
доктор педагогічних наук, професор
кафедри управління навчальними
зкладами та педагогіки вищої школи
ННІМП УМО НАПН України*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ЗНЗ

Анотація. У статті представлені сучасні наукові погляди на проблему управління розвитком організаційної культури педагогічного колективу ЗНЗ.

Ключові слова: управління, педагогічний колектив, керівник загальноосвітнього навчального закладу, організаційна культура.

*Тимошко Анна Николаевна,
доктор педагогических наук,
профессор кафедры управления
учебными заведениями педагогики
высшей школы ННІМП УМО НАПН
Украины*

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА ОУЗ

Аннотация. В статье представлены современные научные взгляды на проблему управления развитием организационной культуры педагогического коллектива общеобразовательного учебного заведения.

Ключевые слова: управление, педагогический коллектив, руководитель общеобразовательного учебного заведения, организационная культура.

Timoshko Anna Mykolayivna

MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF PEDAGOGICAL STAFF OF GENERAL SCHOOL

Annotation. This article presents the current scientific views on the issue of management of development of the organizational culture of the pedagogical staff of educational institution.

Keywords: management, pedagogical staff, the head of general school, organizational culture.

*«Сутність управлінської діяльності
полягає в організації та спрямуванні
людської енергії до визначеної мети».
(М. Вітке)*

Постановка проблеми дослідження. Трансформаційні процеси, які відбуваються нині в освіті, вимагають нових підходів до управління навчальними закладами з метою забезпечення їх високої ефективності та конкурентоздатності. Один із таких підходів полягає у врахуванні органами управління освітою і, зокрема, керівниками загальноосвітніх навчальних закладів (далі – ЗНЗ) особливостей формування організаційної культури педагогічних колективів цих закладів, визначенні основних засад її розвитку. Актуальність розв’язання проблеми обумовлена потребою системного розвитку організаційної культури педагогічного колективу ЗНЗ з урахуванням провідної ролі керівника в означеному процесі, а також відсутністю відповідних алгоритмів її формування та розвитку як складової успішного управління цим закладом.

Сутність означеної проблеми полягає в тому, що в умовах суспільних перебудов виникла гостра потреба вдосконалення діяльності цих закладів, зокрема шляхом підвищення ефективності різнорівневих управлінських процесів. Загальноосвітній навчальний заклад – це складна динамічна система, життєдіяльність якої забезпечується як постійним регулюванням та координуванням внутрішніх процесів, так і взаємовідношень з різними зовнішніми системами. Це складає основний зміст діяльності цих закладів у соціумі, несе в собі головний «заряд» оновлення управлінських процесів, суттєво впливає на керівну та керовану підсистеми, формує, перетворює, розвиває внутрішньоструктурні та зовнішні зв’язки.

Важливим є, на нашу думку, той факт, що саме у ЗНЗ формуються і виявляються основні культурологічні засади діяльності педагогічного колективу, тому всі зміни у функціонуванні закладу мають бути достатньо вмотивовані, обґрунтовані, аргументовані. Рівень організаційної культури

визначає місце і роль кожного члена педагогічного колективу в досягненні поставлених цілей, забезпечує їхню ефективну взаємодію у процесі досягнення мети, а також створює систему необхідних при цьому організаційно-комунікаційних відношень.

Загальновідомо, що осмислення культури своєї організації, її елементів – це початок управління нею, а процеси вдосконалення організаційної культури мають бути керованими. Відтак великого значення набуває роль керівника ЗНЗ в інтеграції та координації зусиль щодо розвитку організаційної культури педагогічного колективу цих закладів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Напрацювання з проблематики організаційної культури накопичені в галузях менеджменту, філософії, психології, соціології тощо. Це, зокрема, роботи О. Бабича, І. Животової, Г. Колеснікова, В. Колпакова, Ю. Семенова, Г. Хаєта та ін. Зустрічаються також роботи з більш широкої проблематики філософії управління (В. Бех, В. Воронкова, Д. Дзвінчук, Г. Нестеренко, О. Пономарьов, О. Романовський, Л. Товажнянський, С. Фареник, І. Шавкун).

До концептуального фундаменту даного дослідження також покладено наукові розробки із загальних філософських питань культури – зокрема, таких авторів, як В. Андрущенко, Є. Бистрицький, А. Бистрова, В. Бодак, Д. Гудков, П. Гуревич, І. Дзюба, В. Заблоцький, С. Іконнікова, М. Каган, В. Каганський, Л. Коган, С. Кримський, Б. Парахонський, І. Предборська, Н. Скотна, М. Степико, В. Табачковський, В. Шинкарук.

Проблематика організаційної культури більшою мірою розроблена в працях західних дослідників – таких, як П. Вейл, С. Девіс, М. Елвессон, П. Ентоні, Дж. Мартін, Д. Мейерсон, Р. Моран, Д. Ньюстром, А. Петтігру, Т. Пітерс, К. Рей, Р. Розенфельд, В. Сате, Л. Смірчих, Г. Сміт, В. Співак, Е. Уілкінз, Р. Уотерман, П. Харріс, Ч. Хенді, Е. Шейн.

До психологічних чинників формування організаційної культури зверталися Д. Боллінже, Дж. Дістефано, Г. Лейн, В. Оучі, Г. Хофстеде.

Окремі аспекти організаційної культури, зокрема в бізнесових та освітніх організаціях, вивчалися російськими (В. Томілов, С. Рошин, В. Снетков та ін.) та українськими (Л. Карамушка, В. Лозниця, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Палеха, І. Савка, Г. Тимошко, О. Францев та ін.) вченими. Ця проблема знайшла своє відображення в дисертаційних роботах з питань дослідження організаційної культури в галузі:

- *педагогіки* (В. Виноградова, М. Гедієва, Н. Іорданова, Г. Літовченко, Н. Стрижак та ін.);
- *психології* (В. Воронін, С. Липатов, Ж. Серкіс);
- *соціології* (Н. Зубрева, А. Капітонов, С. Юр'єва та ін.).

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що у педагогічній теорії і практиці зростає професійна зацікавленість та активізується робота в цьому науковому напрямі. Збільшення кількості робіт, присвячених розвитку організаційної культури в цілому та педагогічного колективу ЗНЗ зокрема, свідчить про пильну увагу вчених до шляхів розв'язання даної проблеми. Проте, не дивлячись на наявність певних успіхів у вирішенні теоретичних та практичних аспектів проблеми, ми відзначаємо недостатній рівень дослідження розвитку організаційної культури як педагогічного колективу ЗНЗ у цілому, так і його керівника в напрямі управління формуванням їхньої професійної компетентності.

Мета дослідження. У контексті розв'язання культурологічних проблем управління ЗНЗ визначити особливості формування та розвитку організаційної культури, а також виявити сучасні наукові погляди на проблему управління розвитком організаційної культури педагогічного колективу ЗНЗ.

Виклад основного матеріалу. Ефективність здійснення керівником ЗНЗ управлінської діяльності визначається його здатністю самостійно проаналізувати управлінську ситуацію, залучити ресурси і освоїти необхідні нові знання, поставити адекватні нормам і умовам середовища цілі,

визначити конкретні способи і засоби дій, скоректувати їх при необхідності у процесі досягнення прогнозованих результатів.

Оскільки керівник ЗНЗ (далі – керівник) здійснює, насамперед, управління педагогічним колективом, то недостатніми є традиційні в педагогічній практиці методи трансляції знань, формування навичок та вмінь. *Колектив* – це група людей, що характеризується організованістю і згуртованістю в досягненні спільних цілей діяльності, зумовлених суспільно корисними мотивами¹.

Загальновідомо, що колектив може досягати набагато кращих результатів, аніж кожен з його членів, разом узятих. Проте багатьом колективам не вдається хоча б на 50 % задіяти свій потенціал, унеможливаючи ефективну взаємодію у колективі та професійне задоволення, а також зумовлює конфлікти, непорозуміння та відокремленість кожного члена колективу. Це стримує розвиток ЗНЗ, ефективне керівництво яким передбачає колегіальний підхід, а саме: люди разом координують роботу, визначають завдання, висувають ідеї, планують діяльність і, незважаючи на труднощі, доводять справу до кінця.

Педагогічний колектив є сильним стимулом, фактором підтримки і заохочення розвитку організаційної культури (складні проблеми краще розв'язуються колективно, зокрема: розподіл обов'язків, усунення міжособистісних непорозумінь тощо). За такого підходу кожен член педагогічного колективу ЗНЗ, а особливо керівник-початківець, має враховувати, що колектив не можна створити цілеспрямованих зусиль і довіри.

Водночас розвиток педагогічного колективу ЗНЗ через високий рівень сформованості організаційної культури є не менш важливою і не менш складною проблемою, ніж його створення. Такий розвиток педагогічного колективу ми розуміємо як:

¹ Тимошко Г. М. Соціально-педагогічні основи розвитку організаційної культури в системі управління школою / Г. М. Тимошко // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. — 2011. — № 17. — С. 93-98.

- покращення ефективності роботи закладу;
- згуртованість колективу;
- співпраця керівництва з підлеглими;
- залучення підлеглих до управління;
- задоволеність підлеглих власною працею;
- урахування інтересів кожного;
- покращення стосунків у колективі (психологічний клімат);
- створення умов для творчої співпраці тощо.

Освітню практику XXI століття зв'язують із формуванням культурологічної парадигми. Терміном «культура» визначається певна сукупність цінностей, ідей, традицій, норм і правил поведінки, які набуваються та транслюються з покоління в покоління. На основі існуючих у літературі підходів існує понад 200 трактувань поняття «культура». Загальноприйняте тлумачення цього поняття містить базовий контент, що культура – це система цінностей, норм, правил поведінки, звичаїв та традицій, які є спільними для певної групи людей та передаються із покоління у покоління. Водночас *культуру* розуміють як динамічну систему, здатну до розвитку, позитивних змін або, навпаки, «обростати» своєрідними нормами та канонами, які залишають дедалі менше місця для сприйняття нового².

Складовими успішного розвитку організаційної культури педагогічного колективу ЗНЗ, на нашу думку, є:

- вивчення рівня розвитку колективу;
- налагодження позитивних стосунків із підлеглими;
- мотивація (заохочення) підлеглих;
- постановка мети щодо розвитку (збереження позитивних і покращення негативних проявів);
- вибір і застосування ефективного стилю керівництва;

² Балашова Е.А. Организационная культура учителя [Електронний ресурс] / Е.А. Балашова, Т. А. Юджина. – Режим доступу : <http://festival.1september.ru/>.

- співпраця керівництва і підлеглих над виявленими проблемами;
- створення і підтримка сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі;
- утвердження традицій та усвідомлення цінностей педагогічного колективу тощо.

Розглянемо складові успішного управління розвитком організаційної культури педагогічного колективу ЗНЗ. Вивчення рівня розвитку організаційної культури педагогічного колективу передбачає, насамперед, вивчення результативності роботи колективу за певний період та міжособистісних стосунків у ньому, ставлення вчителів до власної праці, задоволеність її результативністю тощо. Високий рівень розвитку організаційної культури колективу передбачає: інтеграцію (його згуртованість), упевненість його членів у власних силах, мотивованість, спільність інтересів та потреб, відсутність негативних егоїстичних проявів, високу результативність у роботі, сприятливий психологічний клімат, «люди вміють і хочуть працювати»³.



Рис. 1. Вивчення стану розвитку організаційної культури педагогічного колективу: форми роботи

³ Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 способів вирішення проблем / Пер. з англ. – К. : Всесвіт, Наукова думка, 2001. – 303 с.

Забезпечити вивчення стану розвитку організаційної культури педагогічного колективу можуть такі форми роботи (рис. 1):

- *спостереження* за працею та поведінкою педагогів (виконання доручених справ та обов'язків, активність у суспільній праці, відносини з керівництвом та всередині колективу кожного його члена);
- *анкетування та тестування* (індивідуальні особливості кожного; психологічний клімат у колективі, результативність роботи кожного члену колективу та закладу загалом);
- *бесіда* (інтереси та потреби підлеглих, ставлення до праці та ін.);
- *відвідування уроків* (ставлення до праці, спілкування з учнями, ефективність роботи вчителя);
- *моніторинг сформованості організаційної культури педагогів*.

Залежно від рівня розвитку організаційної культури педагогічного колективу, кожен керівник ЗНЗ плануватиме власну управлінську діяльність, обиратиме дійові способи та методи керівництва з метою розвитку колективу, а отже, – і закладу, і кожного підлеглого зокрема.

Що стосується *налагодження позитивних стосунків із підлеглими*, то керівник має прямо і чесно ставитися до членів колективу. Якщо він буде використовувати владу, щоб маніпулювати людьми і принижувати їх гідність, то в результаті у колективі складеться атмосфера недовіри і презирства до керівника; таку групу людей складно навіть назвати колективом. Основним інструментом у розвитку колективу має стати довіра, тобто атмосфера, коли люди говорять про те, що думають, не бояться висловлювати свої думки.

Поведінка сучасного керівника ЗНЗ має характеризуватися наступним чином: доступність, доброзичливий тон під час обговорення будь-яких проблем; глибока увага до процесу керівництва персоналом, постійна увага до системи мотивації; нетерпимість до кабінетного стилю керівництва,

переважне обговорення проблем на робочих місцях, вміння слухати і чути, рішучість і наполегливість, відкритість; терпимість до висловлювання незгод, схильність до делегування повноважень, побудові відносин на довірі, перевага усної інформації над письмовою; відсутність прагнення у складні моменти шукати винних, націленість на справу.

Мотивація (заохочення) підлеглих. Мотивація працівників – одне з найважливіших завдань керівника. Вона вимагає вміння, наполегливості та розуміння людської природи. Успіху завжди домагається той керівник, котрий має добре розвинені здібності спонукати працівників до вищого рівня напруженості їхніх зусиль, і, в кінцевому результаті, до виконання роботи. Керівники мають домагатися від підлеглих енергійних зусиль для досягнення організаційної мети. Для цього їм треба забезпечити потреби вчителів. Отже, в процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційної мети, а з другого – задоволення індивідуальних потреб. Процес керівництва, в кінцевому результаті, зводиться до повнішого задоволення цих потреб.

Керівник має пам'ятати, що якщо мотивувати якусь діяльність підлеглих, то треба визначити, які потреби спонукають їх до праці, що мають властивість змінюються з часом. До засобів задоволення потреби підлеглих у трудовому процесі нами віднесено: надання такої роботи, яка дала б змогу працівникам спілкуватися; створення «духу єдиної команди»; доведення до кожного працівника необхідної інформації, і, як зворотній зв'язок, урахування їхнього погляду на певні питання; реалізація принципу збереження неформальних груп, якщо вони не вносять дестабілізації в роботу і не завдають збитків; створення умов для реалізації соціальної активності працівників.

Важливою є *повага до потреб колективу*, зокрема: пропозиція змістовнішої роботи; забезпечення працівників інформацією про результати їхньої роботи; об'єктивне оцінювання та заохочення результатів; залучення працівників до визначення мети і ухвалення рішень; делегування певних прав та повноважень; створення системи просування; організація навчання і

перепідготовки для підвищення компетентності; надання працівникам складної і важливої роботи, що потребує від них повної віддачі; заохочення і розвиток у працівників творчих здібностей.

Постановка мети щодо розвитку організаційної культури (збереження позитивних і покращення негативних проявів). Важливим є те, що метою колективу має стати не тільки постійна робота над недоліками, а й збереження позитивних проявів. Робота над недоліками вимагає від керівника створення позитивної атмосфери, у якій спочатку треба похвалити, підтримати підлеглих, а далі коректно розкрити недоліки, щоб колегіально їх обговорити і спільно з підлеглими поставити мету, створити план дій щодо їх усунення. Тому і для керівника ЗНЗ і для підлеглих пріоритетними мають бути такі методи: врахування інтересів іншої людини, її думок; повага і довіра до колег; підтримка кожного члену колективу і допомога в розв'язанні проблем.

Найновіші досягнення педагогічної науки та практики сприяють розширенню вибору і застосуванню *ефективного стилю керівництва*, від якого залежить всебічний розвиток творчості вчителя, виробнича комфортність, а також пошук шляхів і методів покращення результатів власної праці тощо⁴. Вибираючи стиль керівництва важливо враховувати рівень розвитку закладу і рівень розвитку колективу. Так, застосування *авторитарного стилю* керівництва буде ефективним тоді, коли рівень розвитку закладу низький, а саме: стосунки у колективі не налагоджені, існує незадоволеність з власної праці і навіть з перебуванням у цьому закладі, показники в роботі низькі, «люди не вміють або не хочуть працювати». Проте, в окремих ситуаціях можливе застосування авторитарного стилю (наприклад, кризових), коли проблема потребує негайного розв'язання.

Демократичний стиль керівництва пропонується застосувати у колективах високого та середнього рівня розвитку, коли «люди вміють і

⁴ Тимошко Г. М. Соціально-педагогічні основи розвитку організаційної культури в системі управління школою / Г. М. Тимошко // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. — 2011. — № 17. — С. 93-98.

хочуть працювати», і тому не треба тиснути на них і примушувати працювати, а вигідніше залучати підлеглих до управління: співпрацювати з ними, делегувати їм повноваження, радитися з певних питань. Водночас застосування *ліберального стилю* буде ефективним у розвинених колективах, адже такий колектив результативно працюватиме, якщо навіть керівник не буде втручатись у справи. Проте, кожен керівник ЗНЗ, обираючи певні засоби та методи керівництва (стиль керівництва), має враховувати рівень розвитку колективу, обирати гнучкий, адаптивний стиль керівництва, що буде дієвим за конкретних умов.

Спільна праця (співпраця) керівника і підлеглих над поставленою метою передбачає колегіальність в управлінні, добрі стосунки, підтримку, довіру та повагу до людей та ін. Важливу роль у цьому процесі відіграє керівник закладу в процесі *створення і підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату* (далі – СПК) у колективі як особливого соціально-психологічний стан колективу, ціннісних орієнтацій, міжособистісних відносин, взаємних очікувань.

Такий стан залежить від середовища і рівня розвитку колективу, безпосередньо впливає на діяльність його членів, на здійснення його основних функцій. Специфічною сферою прояву СПК є відносини між керівником та підлеглими, стиль керівництва, характер лідерства. Керівник має піклуватися про формування сприятливого СПК хоча б тому, що у протилежному випадку не вдасться задіяти групового потенціалу.

Управлінська діяльність, як будь-яка інша діяльність, може бути представлена функціональним описом. П. Третьяков, Т. Шамова виділяють наступні управлінські функції, реалізовані педагогами ЗНЗ у професійній діяльності: інформаційно-аналітична, мотиваційно-цільова, планово-прогностична, організаційно-виконавська, контрольна-діагностична та регулятивно-кореляційна тощо. Саме регулятивно-кореляційна функція виступає в ролі системотворчої та впливає на всі інші функції. За такого

розуміння сутність управлінської компетентності педагога є в здатності реалізувати дані функції на практиці.

Розглядаючи управлінську діяльність в даному контексті, ми можемо виділити її основні характерні особливості, а саме:

- Змістом управління виступають процеси діяльності. І перебуваючи в освітньому просторі сьогодення, управлінець всі свої операційно-розумові дії і реальні рішення здійснюються по відношенню до майбутнього, весь час в ньому знаходиться і його будує. Щоб нова діяльність почалася, необхідно, як мінімум, знати нинішній стан системи, бути їм незадоволеним, і знати бажаний стан, до якого необхідно рухатися⁵. Минуле для управлінця – лише матеріал для ретроспективної рефлексії, що забезпечує безперервність і культуровідповідність його проектів майбутнього⁶.

- Управління в освіті має справу з діяльними процесами, що володіють траєкторією саморуху та реалізуються за рахунок внутрішніх джерел, різноспрямованих цілей учасників освітнього процесу. Управління при цьому розглядається як діяльність за погодженням різноспрямованих (різновекторних) цілей освіти⁷.

- Управління націлене на розвиток кожного з усвідомлених діяльних процесів (діяльність педагогічного колективу, педагога, методиста, навчальна діяльність учня та ін.). Управлінець весь час рухається з простору мислення в простір реальних дій. У просторі мислення він проводить ситуаційний аналіз, виділяє ускладнення і проблеми, визначається в ситуації, проектує чи програмує майбутнє.

- Управління носить рефлексивний характер. Педагоги, підготовлені в знаннях (наукових) предметах, але не володіють рефлексією, не можуть забезпечувати конструктивну практику. І тому один з індикаторів

⁵ Бацмай С.А. Розвиток організаційної культури керівників навчальних закладів: гендерний аспект [Електронний ресурс] / С.А. Бацмай. – Режим доступу : www.mp2.umo.edu.ua...content/uploads/2012/04/Baцмай.pdf.

⁶ Новиков А. М. Основи педагогіки / А. М. Новиков. — М. : Вид.- во ЕГВЕС, 2010. —208 с.

⁷ Бацмай С.А. Розвиток організаційної культури керівників навчальних закладів: гендерний аспект [Електронний ресурс] / С.А. Бацмай. – Режим доступу : www.mp2.umo.edu.ua...content/uploads/2012/04/Baцмай.pdf.

управлінської компетентності педагога – його здатність до здійснення рефлексивного управління.

Оскільки, керуюча діяльність асимілює, «охоплює» керовану діяльність, то в структурі управлінської компетентності керівника ЗНЗ виділяється два кластери компонентів компетентності: кластер керуючої діяльності та кластер керованої діяльності.

Організуючи освітній процес в контексті управління навчальною діяльністю, педагог вирішує проблеми вибірковості і цілеспрямованості у відборі змісту освіти, мотивації у зверненні до інформації та вирощуванні на її основі нового розуміння, одночасності пізнання, навчання і розвитку. Становлення його управлінської компетентності в процесі безперервної освіти стає умовою його особистісно-професійного розвитку і ресурсом забезпечення якості освіти.

Оновлена українська школа як складна соціально-педагогічна система не може залишатися в рамках застарілих норм, цінностей, регламентів, і способів діяльності. Вона є динамічною щодо розвитку та потребує формування нового змісту організаційної культури як нової галузі знань, що входить до складу управлінських наук. Зауважимо, що розвиток української школи тісно зв'язаний з порівняно новою галуззю знань – *організаційною поведінкою*, яка вивчає загальні підходи, принципи, закони та закономірності розвитку організації.

Організаційна культура в системі освіти включає завдання управлінцям-практикам щодо освоєння різних методів розв'язання організаційно-управлінських проблем, а також:

- навчити їх ставити мету й аналізувати труднощі, що заважають її реалізації;
- оцінювати переваги чи визначати недоліки прийнятих управлінських рішень тощо.

Основна мета *формування* організаційної культури – забезпечення можливостей усвідомлення самими учасниками організації тих уявлень, які

сприяють досягненню цілей. Розуміння особливостей формування організаційної культури дає змогу побачити й усвідомити, завдяки яким цінностям, символам, ритуалам, героям, способам здійснюється діяльність педагогічного, учнівського колективу школи; які мова, легенди, фольклор, норми, традиції сприймаються, а які – ні.

Водночас організаційна культура як сукупність суспільно прогресивних норм, правил і стандартів, прийнята і підтримувана в області *організаційних відносин* (взаємодії, протидії або нейтрального ставлення елементів організації усередині або поза нею)⁸.

Проведений авторський аналіз дає змогу охарактеризувати організаційну культуру як *сукупність визначених та встановлених в організації цілей, цінностей, норм, правил поведінки та санкцій*.

Якщо в цілому в менеджменті організаційну культуру визначають як ефективний механізм управління, то в *педагогічному менеджменті* доцільно розглядати поняття організаційної культури в найширшому аспекті, а саме як культурологічної основа управління (навчальний заклад є культууроформуючою організацією).

Організаційна культура ЗНЗ має багато складових, а значить – є більш складною як за цілями і завданнями, що ставляться перед нею, так і за змістом, ніж організаційна культура інших установ. Головними носіями організаційної культури в цих закладах є керівник, адміністрація, педагогічний колектив, учні та їх батьки.

Компонентами культури кожного члена педагогічного колективу є: педагогічна спрямованість; сукупність професійно важливих особистісних якостей і здібностей; широкий світогляд; педагогічна ерудиція; професійна компетентність. На нашу думку, до компонентів організаційної культури вчителя можна віднести наступні: здоров'язберігаюча культура вчителя, комунікативна культура вчителя, психологічна та психодіагностична

⁸ Тимошко Г.М. Аналіз феномену «організаційна культура» у педагогічній теорії і практиці [Електронний ресурс] / Г.М. Тимошко. — Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2012_96/.

культура педагога, інформаційна культура вчителя, культура маркетингового мислення, підприємницька культура вчителя⁹.

Для ефективного розвитку організаційної культури педагогічного колективу ЗНЗ необхідними є, насамперед, знання специфіки організаційної культури, вивчення теоретичних умов та методологічних підходів до розвитку організаційної культури. Проте тільки самих знань замало для того, щоб розвиток організаційної культури приносив користь педагогічному колективу і навчальному закладу в цілому. В цьому контексті важливо визначити мету, завдання, механізми розвитку організаційної культури, адаптовані до сучасних умов розвитку освітнього середовища загальної середньої освіти, маючи за необхідну умову розуміння і сприйняття самим керівником цієї мети і завдань такого розвитку.

Високий рівень організаційної культури керівника ЗНЗ передбачає його розуміння та готовність покращувати соціальну атмосферу, в якій здійснюється процес навчання, виховання, розвитку учня, формування майбутнього конкурентоспроможного випускника, навчально-виховна робота вчителя, усвідомлення вимог до власних інтелектуальних, професійних, особистісних якостей відповідно до вимог в реалізації професійних функцій¹⁰.

Важливою складовою формування організаційної культури педагогічного колективу ЗНЗ є розроблення програми розвитку організаційної культури з урахуванням власних можливостей кожного педагога, реальних умов, чинників. Згодом має бути розроблена система критеріїв, показників розвитку організаційної культури і системи аналізу результатів цієї діяльності. За цих умов керівник ЗНЗ має забезпечити системний збір діагностичних даних про розвиток організаційної культури для досягнення бажаного результату.

⁹ Тимошко Г.М. Аналіз феномену «організаційна культура» у педагогічній теорії і практиці [Електронний ресурс] / Г.М. Тимошко. — Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2012_96/.

¹⁰ Тимошко Г. М. Соціально-педагогічні основи розвитку організаційної культури в системі управління школою / Г. М. Тимошко // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. — 2011. — № 17. — С. 93-98.

Наступний етап – реалізація програми розвитку організаційної культури педагогічного колективу, оцінка її реального стану відповідно до вимог щодо педагогічної діяльності та власного творчо-професійного потенціалу педагогів. Формування організаційної культури педагогічного колективу приведе до оптимізації шляхів і адекватних дій щодо розвитку організаційної культури навчального закладу. Культура умов праці теж належить До елементів організаційної культури педагогічного колективу нами віднесено і культура умов праці (зручне приміщення і робоче місце педагогів, які відповідають санітарно-гігієнічним вимогам, підвищують продуктивність праці).

Рівень організаційної культури педагогів залежить і від культури оформлення документації (руху й зберігання документів, зручності користування, надійності й довговічності). Водночас це сприяє економії виробничих засобів і витратних матеріалів (розміщення виробничої інформації пов'язано з використанням великої кількості носіїв і операцій). Високий рівень організаційна культура кожного педагога окремо і колективу ЗНЗ у цілому підвищує якість та ефективність навчально-виховного процесу, забезпечує злагодженість і чіткість роботи педагогічного колективу, підвищує трудову дисципліну в організації¹¹.

На наше переконання, пріоритетними напрямками формування організаційної культури педагогічних колективів сучасних шкіл є:

- створення концепції розвитку організаційної культури педагогів ЗНЗ як комплексу положень, що дають цілісне уявлення про формування організаційної культури і визначають методологію та організацію практичної діяльності з даного напрямку роботи;
- побудова моделей організаційної культури вчителя і педагогічного колективу ЗНЗ;
- надання системного характеру діяльності з управління розвитком

¹¹ Формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти : наук.-метод. посіб. / [О.І.Бондарчук, Л.М.Карамушка, О.В.Брюховецька та ін.] ; за наук. ред. О.І.Бондарчук. — К. : Наук. світ, 2012. — 190 с.

організаційної культури педагогів;

- індивідуалізація роботи з вчителем на основі діагностичного оцінювання особистісно-професійного потенціалу педагога;
- психологічний супровід діяльності;
- ефективне сполучення теоретичного і практичного в змісті роботи районних методичних об'єднань, творчих груп та інших форм науково-методичної роботи;
- використання різних форм роботи (як традиційних, так і інноваційних) з розвитку організаційної культури вчителів;
- створення рефлексивного середовища, здатного до розвитку суб'єктів управління;
- забезпечення матеріально-технічних та інформаційних можливостей для створення якісних науково-методичних матеріалів та науково-дослідницької діяльності;
- створення належних умов для самоосвіти педагогів;
- виховання потреби у педагогічних працівників формувати і розвивати організаційну культуру

Формами роботи з підвищення рівня організаційної культури у педагогів можуть бути: семінар-практикум, творча група, педагогічний практикум, консультація, школа молодого учителя, розв'язування педагогічних ситуацій, постійно діючі семінари, семінари-практикуми, майстер-класи, педагогічна виставка, школи перспективного педагогічного досвіду, творчий портрет, творчий звіт, комп'ютерна презентація, педагогічне портфоліо, захист інноваційного проекту, творчі дискусії, проблемні столи, методичні діалоги, методичні мости, вебінари, веб-конференції, мозковий штурм, проектування та інші¹².

¹² Тимошко Г. М. Історичні аспекти розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом / Г. М. Тимошко // Вісник Чернігівського державного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. Випуск 84. Серія: Педагогічні науки: Збірник. – Чернігів : ЧДПУ, 2011. — № 84. — С. 183-187.

Для керівника ЗНЗ важливо розуміти, що підвищення рівня організаційна культура педагогічного колективу відбувається повільно, що з часом зумовлює низку проблем, конфліктних ситуацій, а також неочікуване поведження і реакції окремих членів педагогічного колективу. Такі ситуативні прояви часто діагностуються керівником закладу як особистісні проблеми і конфлікти з окремими людьми. Проте насправді має місце феномен групового поведження, зумовлений низьким рівнем організаційної культури, що потребує ретельного аналізу ситуації й прийняття керівником адекватного управлінського рішення, який має владу і максимальний вплив на динаміку розвитку організаційної культури педагогічного колективу.

Висновки. Проблема розвитку організаційної культури педагогічного колективу ЗНЗ є малорозробленою та багатоформатною, що потребує дослідження всіх її аспектів.

Важливими передумовами розвитку організаційної культури ЗНЗ є самоактуалізація адекватних завдань керівником закладу, а також визначення пріоритетності їх виконання в педагогічному колективі. Визначено, що в цьому контексті головним завданням керівника ЗНЗ є: роздивитися раніше за всіх необхідність змін та визначити їх сутність; здійснити реорганізацію шляхом впливу на психологію працівників, досягнути усвідомлення ними необхідності змін, формувати в них позитивне відношення до цих змін; здійснити пошук однодумців та залучити їх до співробітництва; нейтралізувати противників змін; закріпити досягнуті зміни.

Результати авторського дослідження свідчать, що формування та розвиток організаційної культури педагогічного колективу ЗНЗ складається з низки етапів, а саме: *осмислення необхідності оновлення* (розуміння колективом необхідності змін, подолання опору змінам); *виявлення існуючого стану організаційної культури*; *сформованість нового бачення організаційної культури педагогічного колективу* (діагностика проблеми, створення мотивуючого бачення); *інституалізація змін – творче руйнування існуючого та створення нового.*

Водночас виявлено, що наукове управління розвитком організаційної культури педагогічного колективу ЗНЗ містить: попередній аналіз стану та тенденції розвитку культури; з'ясування та точне формулювання проблем, з'ясування причин їх виникнення; висунення робочих гіпотез, які б визначали можливі шляхи та способи вирішення проблем; перевірку цих гіпотез та проведення експериментів; аналіз та інтерпретацію результатів.

Перспективу подальшого вивчення проблеми ми пов'язуємо із: виявленням активних форм і методів розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ та педагогічних колективів; виявленням умов, що забезпечують високий розвиток організаційної культури педагогів; розробленням практичних рекомендацій керівникам ЗНЗ та педагогам щодо оптимізації формування та розвитку організаційної культури.