

Г.М. Тимошко,  
к.п.н., професор кафедри управління  
навчальними закладами та педагогіки вищої школи  
Інституту менеджменту та психології  
ДВНЗ «УМО» НАПН України

**Організаційна культура керівника загальноосвітнього  
навчального закладу як основа управлінської культури в педагогічному  
менеджменті**

*Анотація.* У статті розкрито сутність організаційної культури керівника навчального закладу як основи управлінської культури з позиції педагогічного менеджменту.

**Ключові слова:** управлінська культура, педагогічний менеджмент, організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу.

*Аннотация.* В статье раскрыто сущность организационной культуры руководителя учебного заведения как основы управленческой культуры с позиции педагогического менеджмента.

**Ключевые слова:** управленческая культура, педагогический менеджмент, организационная культура руководителя общеобразовательного учебного заведения.

**Abstract.** The article explores the nature of organizational culture as the head of the institution base management culture from the perspective of educational management.

**Keywords:** management culture, pedagogical management, organizational culture head of an educational institution.

**Постановка проблеми.** Культурологічний підхід до вивчення питань управління навчальним закладом є сьогодні важливою науковою проблемою та умовою практичної реалізації освітянських реформ. В основу культурологічного підходу в теорії управління навчальним закладом покладено нову освітню парадигму, що характеризується гуманістичними засадами, ціннісними орієнтаціями та визначенням культури як провідної стратегії у розвитку людини ХХІ століття.

Переорієнтація цілей і цінностей суспільства сучасної школи як соціального інституту вимагає нових концепцій управлінської діяльності. Розуміння складності управлінської діяльності останнім часом наводить багатьох учених на «думку про обмеженість функціональної моделі» управлінського циклу, у якому відсутня людина з її інтересами, індивідуальними особливостями, уміннями, навичками.

Освіта ХХІ сторіччя – це суспільні виклики, що диктують необхідність постійного оновлення, розвитку, пошуку ефективних моделей та шляхів і ресурсів їх впровадження.

Актуальність проблеми зумовлена тим, що сучасний менеджмент виходить з концепції управління людиною і розглядає організацію як культурний феномен. В якості об'єкта дослідження і впливу в управлінській діяльності виступають вже не процеси, люди і їх діяльність, а організаційні культури, що представляють собою набір цінностей, які характеризують різні сторони діяльності організації, наприклад, цінності якості, інноваційності, професіоналізму керівника.

**Аналіз стану дослідження проблеми.** Сучасна дослідницька думка розвивається шляхом пошуку технологічного забезпечення управлінських процесів, при цьому процес розвитку, як свідчить аналіз, відбувається діалектично: усе краще, що було накопичено в розробці внутрішкільного управління, береться за основу нових розробок.

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 інших. Відомі 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), значну увагу адаптивному управлінню приділяє Г.Єльнікова. До концептуальних фундаментальних досліджень слід віднести розробки із філософських питань вивчення культури (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.Степко, 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.Петтігрю, 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, , О.Францев та ін.) вченими. Ця проблема знайшла своє відображення в дисертаційних дослідженнях організаційної культури в галузі: педагогіки (В.Виноградова, М.Гедієва, Н.Іорданова, Г.Літовченко, Н.Стрижак, Г. Тимошко 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 з даної проблеми. Вона висвітлюється в серіях науково-популярних видань, в педагогічній та методичній практиках, особливо в наукових колах Росії, Польщі, Бельгії, Франції. Збільшення кількості робіт, присвячених проблемам розвитку

організаційної культури свідчить про пильну увагу вчених до даного питання. Проте, не дивлячись на наявність певних успіхів у вирішенні теоретичних та практичних аспектів проблеми, ми відзначаємо, що недостатньо вивчене питання розвитку організаційної культури керівника навчального закладу в педагогічній теорії і практиці. До характеристик організаційної культури дослідники звертаються лише побіжно, в поодиноких тезах, не формуючи цілісної концепції [13, с. 1-2].

*Метою нашої статті* є аналіз реального стану проблеми організаційної культури керівника навчального закладу як основи управлінської культури з позицій педагогічного менеджменту.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Інтенсивно розвивається новий напрямок в теорії управління загальноосвітніми навчальними закладами – педагогічний менеджмент (Н.Коломийський, В.Маслов, Ю.Конаржевський, Т.Шамова, В.Симонов, М.Поташник, В.Лазарєв та ін.). На наше переконання, з робіт цих авторів починається якісно новий етап у розвитку внутрішкільного управління.

Поняття "менеджмент" стало інтернаціональним. У найширшому значенні воно перекладається як "управління", проте сам факт паралельного існування двох термінів-синонімів у мові відображає їх різну семантику. Швидке поширення нового терміну є відображенням нових життєвих реалій, які вимагають осмислення. Нам видається, що у поняття "менеджмент" вкладається дещо інший, новий зміст, ніж в поняття "управління", яке переважно асоціюється з командно-бюрократичною системою.

Відзначимо той факт, що "первісно, будучи продуктом ринкової економіки країн Заходу, менеджмент довгий час розглядався як опозиція "централізованому управлінню у соцкраїнах". І теорія соціального управління (у соцкраїнах), і сучасний менеджмент вирости із А.Файоля" [9, с. 142], але виконуючи соціальне замовлення, поступово розійшлися на дві галузі. Перша була затеоретизована й бюрократизована, у ній почав розвиватися функціональний підхід. Еволюція ж менеджменту відповідала

еволюції ринкових відносин. У ньому, починаючи з 50-х років, став переважати "поведінковий напрямок", заснований на досягненнях психології і соціології. Теорії "людського фактора", „виробничої демократії", "людських відносин", "організаційного гуманізму" зробили менеджмент людинонаповненим. Цей факт свідчить про те, що відбувається осмислення цілей і змісту управлінської діяльності в нових економічних і політичних умовах. Генеза поняття, характеристика різних шкіл, напрямків і підходів у менеджменті добре висвітлені у сучасній вітчизняній і перекладній літературі. Під менеджментом у спеціальній літературі розуміють: 1) функцію, вид діяльності з керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях [9]; 2) інтегровану науку, специфічну область людського знання, що допомагає здійснювати цю функцію [6]; 3) професію і певну категорію людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління. Не можна не погодитися з думкою дослідників американського менеджменту А.В.Попова і Л.І.Євєнко про те, що відмінності у визначеннях, чисельність наукових шкіл і напрямків свідчать про концептуальну фрагментарність і еkleктичність менеджменту як наукової дисципліни [6; 9].

Але незважаючи на це, у широкому розумінні менеджмент можна визначити як "управління бізнесом шляхом філігранної роботи з людьми", де воєдино злито ніби два напрямки: комерційно-економічний (або організаційно-технічний) і соціально-поведінковий (або управління персоналом). Таким чином, осмислюючи зміст терміну „педагогічний менеджмент" і ті тенденції, що визначилися в розробці цієї категорії, ми вважаємо, що в основу формування концепції педагогічного менеджменту мають бути покладені прогресивні ідеї теорії внутрішкільного управління, а також гуманістичні традиції світової і вітчизняної педагогічної думки. Яскравим прикладом людиноцентрованої теорії і практики шкільного управління ми вважаємо досвід і праці видатних директорів шкіл В.О.Сухомлинського, І.Г.Ткаченка, О.А.Захаренка, М.П.Гузика.

У визначенні *педагогічного менеджменту* ми беремо до уваги думку В.П.Симонова, який вважає, що педагогічний менеджмент - „це комплекс предметів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом, які сприяють підвищенню ефективності останнього. Іншими словами, - це теорія, методика і технологія ефективного управління освітнім процесом" [10, с. 14-15].

Сам термін «педагогічний менеджмент» повинен відображати, на нашу думку, не стільки професійну сферу його вживання (на відміну, наприклад, від медичного, бібліотечного і т.п., скільки інше розуміння процесів управління у сфері освіти, людиноцентрований зміст діяльності педагога-управлінця.

Людиноцентрований погляд у менеджменті сьогодні – його методологічна основа, базисна установка, яка пронизує управлінські підходи і програми практично всіх успішних фірм, корпорацій, об'єднань у різних країнах і сферах. Мета педагогічного менеджменту - створення умов для саморозвитку особистості - обумовлює вибір об'єктів: відносини, у яких особистість формується й розвивається, колектив як сукупність особистостей і відносин. Формування й розвиток якостей особистості цілком залежить від тих відносин, у які вона включена. Ця думка досліджена й підтверджена відомими філософами і психологами А.А.Бодалєвим, Л.І.Божович, В.І.Мясищевим, О.В.Киричуком, Г.С.Костюком, С.Д.Максименком, К.К.Платановим та ін., а також представниками зарубіжної гуманістичної психології - А.Маслоу, К.Роджерсом, Г.Салівеном та ін.

Оволодіння основами менеджменту допоможе управлінцям у підвищенні ефективності педагогічної та управлінської діяльності. Методи та прийоми самоменеджменту дають змогу педагогам і керівникам успішно вирішувати різні проблеми особистісного плану, вчитися володіти собою, визначати та формулювати чіткі особисті цілі та цінності, займатися саморозвитком, доцільно використовувати час. Запровадження елементів менеджменту сприяє процесу демократизації й гуманізації шкільного життя,

ефективному управлінню закладом освіти, педагогічним та учнівським колективами.

Багаточисленні спроби перенести без змін досвід закордонного менеджменту у практику нашої дійсності не дали очікуваних результатів, оскільки є потреба в його переробці, адаптації та запровадженні з урахуванням специфіки національних традицій, менталітету, законодавчої бази освіти, професійних спрямованості та інших факторів. За такого підходу використання досягнень менеджменту може суттєво збагатити професійну підготовку працівників системи освіти, підвищити рівень розвитку їх *управлінської культури*.

У науковій літературі знаходимо різні підходи до визначення тих чи інших аспектів культури. Деякі характеризуються пошуком співвідношення між культурою особистості та культурою суспільства (Л. Пономарьов, В. Попов, В. Чічканов), аналізом соціальної культури особистості (А. Прохоров, К. Розлогов, В. Рузін); інші - розглядають окремі її аспекти: інформаційну (Д. Блюменау), комунікативну, професійну (В. Кричевський), управлінську культуру (Г. Єльнікова).

Багатозначність самого поняття «культура» відбивається в неоднозначності тлумачення змісту різних її словосполучень, у тому числі: «управлінська культура керівника», «культура управлінської діяльності», «культура управління». У «Тезаурусе менеджера» наведено одне з небагатьох означень «культури управління» як комплексної, узагальнюючої характеристики управлінської праці, що показує її якісні риси та особливості. Культура управлінської діяльності - це високий якісний рівень її організації. У цьому розумінні дане поняття близьке за значенням до таких, як професійна майстерність, професійна компетентність. Так, В. Шепель культуру управлінської діяльності розглядає через поняття культури спілкування, культури поведінки, а показником управлінської культури є стиль управління.

На думку Г. Єльнікової, поняття «культура управлінської праці» містить такі різновиди культури: загальна або загальнолюдська культура, культура політична, правова, естетична, педагогічна з її багатьма відтінками залежно від типу та специфіки навчального закладу.

Розуміння культури управління як сукупного способу та продукту управлінської діяльності, феномена, що характеризує культуру організації, знаходимо і в іноземній літературі (С. Борнер, Р. Вебер, К. Евард, Х. Грютер, Р. Рютингер).

У літературі з проблем теорії та практики управління досліджуються окремі аспекти культури: цінність зворотних зв'язків для формування організаційної культури управління (Ю. Красовський), управлінська культура підприємства, етнопсихологічний феномен (Л. Фаткін), культура управління як стратегічний спосіб підвищення його результативності (Д. Петросян), своєрідність культури окремих організацій (Ю. Пярніц), культура внутрішньошкільного менеджменту (Ю. А. Конаржевський).

Наприкінці 80-90-х років фахівцями в галузі соціального та виробничого управління (О. Дейнеко, С. Каменіцер, Г. Попов, В. Лісичин та ін.), а також у галузі управління школою (Ю. Конаржевський, В. Кричевський, Є. Павлютенков, Е. Тонконогая, Т. Шамова та ін.) обґрунтовувалась необхідність розглядати діяльність керівника як професійну. Так, В. Кричевський ядром професійної діяльності керівника школи вважає його управлінську діяльність. Професійна діяльність керівника школи вимагає спеціальної підготовки, певних професійно значущих якостей, професійної компетентності, управлінської культури. Така діяльність збагачує особистість, розширює її можливості, вводить у сферу соціально-економічної та духовної взаємодії з колективом, формує її мотиваційну сферу, змінює ціннісні орієнтації. Управлінська культура як складова професійної діяльності керівника школи характеризується особливостями усвідомлення поведінки та діяльності людей в організації і є



часткою сфери культури праці, культури професійної управлінської діяльності.

Загальновизнано, що рівень управлінської культури є важливим показником рівня професіоналізму. Визначальними характеристиками рівня управлінської культури, а значить і рівня внутрішкільного управління у діяльності керівника школи виступають ціннісні основи управління, моделі поведінки керівника, стилі управління. До основних складових управлінської культури керівника школи ми відносимо:

- управлінську етику як складову загальної етичної культури, що визначає професійну честь, гідність, обов'язок і характеризується самокритичністю, стриманістю у судженнях, відкритістю тощо;
- *організаційну культуру, що характеризує рівень професійної діяльності;*
- загальну культуру особистості керівника, яка визначає духовну зрілість особистості керівника;
- розумову культуру як визначальну характеристику професійної діяльності управлінця;
- комунікативну культуру або культуру спілкування – здатність налагоджувати стосунки, гармонізувати середовище, а також правову, естетичну, екологічну культури.

Зауважимо, що рівень управлінської культури є важливим показником рівня професіоналізму. На нашу думку, визначальними характеристиками рівня управлінської культури, а значить і рівня внутрішкільного управління у діяльності керівника школи виступають ціннісні основи управління, моделі поведінки керівника, стилі управління. Прогрес у галузі психології та педагогіки вимагає від сучасного педагога вміння володіти значним доробком спеціальних знань та потребує високого рівня професійної культури, від якого залежить оцінка його як професіонала. Така ситуація стимулює науково-педагогічну спільноту до розробки ефективної системи культури управління яка б відповідала вимогам суспільства, що інтенсивно

прогресує, та потребам сучасної людини, яка щодня опиняється під впливом стресів різного характеру та інтенсивності.

У новому освітньому просторі України розвиток культури управління навчальним закладом визначає психологічну та педагогічну готовність керівника якомога повніше реалізовувати культуротворчу, гуманістичну функції, здатність оволодівати процесом управління, професійними цінностями. У зв'язку із цим необхідність створення умов для розвитку культури управління навчального закладу набуває особливого значення.

«Культура і управління школою, — відмічав професор Ю.А.Конаржевський, — це виконання адміністрацією сукупності вимог, які висуваються до процесу управління, зумовлених нормами моралі, етики, естетики, права, принципами організації і технології управління» [5].

Культура управління навчальним закладом має відповідати тим вимогам, якими характеризується загальна культура керівника навчального закладу, наявність у директора та його заступників ділових якостей, необхідних для ефективного виконання своїх службових обов'язків.

В сучасних умовах управлінська культура набуває нового статусу: перестаючи бути лише теоретичним поняттям, вона стає реальною управлінською поведінкою, діями людей, способом спілкування, які матеріалізуються в інтелектуальних, організаційних, інформаційних, управлінських технологіях і продуктах.

На початку XXI століття інтерес менеджерів прикутий до проблеми формування культури організацій та її ролі в менеджменті. Це пов'язано з пошуком інтеграційного підходу, який здатний усунути роздробленість і односторонність прийнятого в менеджменті функціонального підходу, традиційно відокремлює виробничий менеджмент від інноваційного, менеджмент персоналу від фінансового менеджменту тощо. Таким підходом у менеджменті сьогодні покликана стати організаційна культура, в якій в центр досліджень ставиться людина з його цінностями, потребами, прагненнями.

Організаційна культура - це система цінностей і норм, що розділяються більшістю членів організації, що забезпечує мотивацію і регуляцію її діяльності, а також є засобом адаптації організації до зовнішнього середовища.

У науковій літературі термін "організаційна культура" міцно закріпився до початку 80-х років, де зазвичай під організаційною культурою розумівся описовий підхід у вивченні практичної діяльності організацій.

У загальній організаційній культурі виділяють суб'єктивну організаційну культуру й об'єктивну організаційну культуру [1].

Суб'єктивна організаційна культура виходить з поділюваних працівниками зразків припущень, віри і чекань, а також із групового прийняття організаційного оточення з його цінностями, нормами і ролями, що існують поза особистістю. Сюди включають ряд елементів "символіки", особливо її "духовної" частини: герої організації, міфи, історії про організацію і її лідерів, організаційні табу, обряди і ритуали, сприйняття мови спілкування і гасел.

Суб'єктивна організаційна культура є основою формування управлінської культури, тобто стилів керівництва і рішення керівниками проблем, їхньої поведінки в цілому. Це створює розходження між схожими на вид організаційними культурами.

Об'єктивну організаційну культуру звичайно зв'язують з фізичним оточенням, створюваним в організації: сам будинок і його дизайн, місце розташування, устаткування і меблі, кольори й обсяг простору, зручності, кімнати прийому, стоянки для автомобілів і самі автомобілі. Усе це в тій чи іншій мірі відбиває цінності, яких дотримує дана організація.

Хоча обидва аспекти організаційної культури важливі, однак суб'єктивний аспект створює більше можливостей для існування як спільного, так і відмінного між людьми і між організаціями. Адже культуру організації створюють люди, вони її видозмінюють, розвивають, формують як сильною, так і слабкою. Роль керівника організації у цьому процесі є

визначальною, а його організаційна культура - впливовою на процес творення культури організації.

Базуючись на підходах зарубіжних та вітчизняних дослідників організаційної культури, варто зазначити, що структура організаційної культури керівника ЗНЗ складається з чотирьох основних блоків-підсистем:

- 1) ціннісної,
- 2) нормативної,
- 3) мотиваційної,
- 4) підсистеми організаційної трудової поведінки.

Основні складові структури організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу постійно знаходяться в стані розвитку, впливають одна на одну і, таким чином, дозволяють за допомогою зміни певного компоненту сприяти формуванню організаційної культури школи та керівника ЗНЗ.

**Висновки.** Слід зазначити, що організаційна культура керівника загальноосвітнього закладу як складова управлінської культури в педагогічному менеджменті і як цілісна властивість особистості виявляється у процесі професійної управлінської діяльності; характеризує особливості свідомості, поведінки, спілкування й управління керівника; забезпечує усвідомлення та культуродоцільність професійної діяльності; стимулює творчий розвиток (особистісне зростання, самоактуалізацію) керівника в процесі його діяльності. Організаційна культура може виступати і як умова успішної управлінської діяльності, і як її складова, і як одна з характеристик носія управлінської діяльності – керівника навчального закладу.

#### ***Використані літературні джерела:***

1. Бала О.І. Підходи до оцінювання корпоративної культури / О.І. Бала // Вісник НУ "Львівська політехніка" "Менеджмент та

підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку". - 2006. - №567. - С. 6-11.].

2. Герасимчук А.А. Соціологія. [Електронний ресурс] — Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/15060913/sotsiologiya/sotsiologiya\\_kulturi#381](http://pidruchniki.ws/15060913/sotsiologiya/sotsiologiya_kulturi#381)

3. Єльнікова Г.В. Управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу [Електронний ресурс] — Режим доступу : [www.ippo.edu.te.ua/files/na.../05\\_upravlin\\_kultura\\_kerivnyka.doc](http://www.ippo.edu.te.ua/files/na.../05_upravlin_kultura_kerivnyka.doc)

4. Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент / Конаржевский Ю.А. — М. : МП Новая школа, 1993.—140 с.

5. Конаржевский Ю.А. Концепция внутришкольного управления / Конаржевский Ю.А. - Алма-Ата : Обл. ин-т усовершенствования учителей, 1991. - 205 с.

6. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. - М. : Дело, 1991. - 701 с.

7. Монастирський Г.Л. Теорія організації : Навч.-метод, комплекс / Монастирський Г.Л. — Т. : Екон. думка, 2007. — 84 с.

8. Нова організаційна культура та команда однодумців [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://osvita.ua/school/theory/1603>

9. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента / Попов А.В. - М. : МГУ, 1991. -147 с.

10. Симонов В.П. Системный подход - основа педагогического менеджмента / Симонов В.П. // Педагогика. - 1995. - №1. - С. 14-18.

11. Тимошко Г.М. Історичні аспекти розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом [Електронний ресурс] / Тимошко Г.М. — Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchdpu/ped/2011\\_84/Tym.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2011_84/Tym.pdf)

12. Тимошко Г.М. Культура управління загальноосвітнім навчальним закладом у контексті культурно-освітнього аспекту розвитку суспільства. [Електронний ресурс] / Тимошко Г.М. — Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchdpu/ped/2011\\_84/Tym1.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2011_84/Tym1.pdf)

13. Тимошко Г.М. Особливості розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом / Г.М. Тимошко // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць / Ун-т менедж. освіти НАПН України; ред. кол.: О.Л. Ануфрієва та ін. – К., 2005. Вип. 3 (16) / голов. Ред.. В.В. Олійник. – 2011. – 588 с.