

СТРУКТУРНО-ЗМІСТОВА СПЕЦИФІКА СКЛАДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У статті розкрито сутність, значення та структурно-змістову специфіку складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу, а також представлені їх характеристики.

Ключові слова: організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу, структура, зміст, складові компоненти.

Сучасні тенденції шкільного реформування зумовили виникнення нової управлінської філософії, що ґрунтується на особистісно-діяльнісному підході до здійснення управління загальноосвітнім навчальним закладом. Під управлінням розуміють цілеспрямовану діяльність усіх суб'єктів, яка забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування та обов'язковий розвиток школи. Ефективна робота управлінців в умовах ринкових відносин можлива тільки при високому рівні організаційної культури управління.

Актуальність проблеми дослідження полягає у визначенні складових формування та розвитку організаційної культури управління школою в сучасних умовах, яка притаманна в першу чергу керівникові і дає можливість досягти більш злагодженої роботи педагогічного колективу, раціонально використовувати робочий час, фізичні та духовні сили, підвищувати професійний рівень персоналу шкільної організації.

Сучасний керівник загальноосвітнього навчального закладу усвідомлює оптимістичний підхід до дійсності, є стійким у стресових ситуаціях, активізується в умовах кризи, залишається для учня і колективу важливим суб'єктом їх соціалізації з характерною для нього професійною та організаційною культурою. Саме організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу є підґрунтям формування організаційної культури учня, організаційної культури вчителя і організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу. Інститутом творення культури від керівника → до вчителя → до учня є сучасний загальноосвітній навчальний заклад. Проблема організаційної культури керівника, її розроблення, виникло не спонтанно, адже сучасна ситуація в нашій країні характеризується стрімкими змінами політичної, економічної, соціальної та культурної сфер людської діяльності. Це змушує змінювати підходи, методи, стилі виробничих відносин та поступово перетворювати жорстке субординаційне управління сучасними організаціями на мобільне і гнучке.

Стан дослідження проблеми. Управління освітніми організаціями – є різновидом соціального управління. Це сучасний напрямок управлінської діяльності, яка спрямована на досягнення установами освіти, що діють в ринкових умовах, визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, людських та інших ресурсів із застосуванням науково обґрунтованих форм, принципів, функцій і методів.

Теорія управління освітою та освітніми закладами розробляється останнім часом досить активно науковою плеядою вітчизняних вчених: В. Бондар, О. Бондарчук, Г. Єльнікова, В. Зверева, Г. Дмитренко, Л. Калініна, Н. Клокар, Л. Карамушка, В. Кремень, В. Маслов, В. Олійник, Л. Оніщук, Н. Островерхова, В. Пікельна, Є. Чернишова, О. Савченко, Т. Сорочан, які досліджують питання управління загальноосвітніми навчальними закладами як соціальними системами з урахуванням інноваційних змін, що відбуваються на початку XXI ст. Особливості організаційної культури закладів освіти вивчали А. Моїсєєв, М. Поташнік, С. Рус, К. Ушаков, Р. Хувейк та ін. Проблема організації культури керівника ЗНЗ знайшла своє відображення в дисертаційних роботах з питань дослідження організаційної культури в галузі: педагогіки (В. Виноградова, М. Гедієва, Н. Йорданова, Г. Літовченко, Н. Стрижак та ін.); психології (В. Воронін, С. Липатов, Ж. Серкіс); соціології (Н. Зубрева, А. Капітонов, Є. Юр'єва та ін.). Це свідчить про те, що

активізується робота з цієї проблеми, вона висвітлюється в серіях науково-популярних видань, в педагогічній і методичній практиках. Аналіз наукових праць, вітчизняних та зарубіжних дослідників (А. Барабанщиков, В. Болгаріна, О. Бондаревська, М. Букач, А. Вовчак, Б. Гаєвський, О. Гармаш, А. Гошко, О. Грішнова, І. Зязюн, Т. Іванова, Л. Карамушка, Н. Комар, С. Корольок, С. Муцинов, С. Подмазін, В. Родін, О. Рудницька, Г. Тимошко) дають підставу констатувати, що "організаційна культура" як спеціальне наукове поняття потребує всебічного розгляду, оскільки являє собою педагогічну систему водночас елемент її, особистісне утворення, діалектичну інтегровану єдність соціальних цінностей, між якими існують певні зв'язки і відношення, що формуються, реалізуються, вдосконалюються в різноманітних видах професійно-педагогічної діяльності й спілкування. 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 акцентована увага на вивченні організаційної культури керівників ЗНЗ як важливого фактора їх управлінської діяльності.

Метою статті є розкриття структурно-змістової специфіки складових формування організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу та їх характеристики.

Виклад основного матеріалу. Проблема формування організаційної культури керівника ЗНЗ в українській педагогічній науці є новою. Однак ґрунтовний аналіз історико-педагогічних, наукових праць і практичного досвіду щодо формування організаційної культури керівників загальноосвітніх навчальних закладів дозволив виявити соціально-педагогічні протиріччя, які породжують низку проблем теоретичного і практичного характеру, що гальмують організаційний розвиток закладів загальної середньої освіти та управління ними, між:

- швидкоплинними змінами у суспільстві та невідповідністю шкільної освіти вимогам часу;
- вимогами суспільства до підвищення ефективності управління в сфері освіти і наявним рівнем професійної та організаційної культури педагогів та керівників у системі освіти;
- традиційними педагогічними теоріями і слабо узгодженими з ними емпіричними результатами інноваційного менеджменту в педагогічній практиці;
- потребою в докорінній зміні характеру управлінської діяльності керівників ЗНЗ і недостатнім рівнем сформованості їх організаційної культури;
- випереджальними можливостями запровадження інноваційного досвіду і нерозробленістю теоретико-методологічних засад організаційної культури управління інноваційними процесами в загальній середній освіті;
- об'єктивною потребою регіонів України у висококомпетентних керівних кадрах та наявною системою їх відбору, в критеріях якого відсутні необхідні параметри організаційної культури керівника.

Дані протиріччя спонукали нас до більш детального вивчення процесу формування організаційної культури керівника в системі управління сучасним загальноосвітнім навчальним закладом.

Управління, як сфера людської діяльності, виникло разом із формуванням соціуму – сукупності людей, що існують, певним чином взаємодіючи між собою у процесі спільного виконання тих чи інших робіт [6].

Менеджмент є складовим елементом управління і порівняно з ним охоплює відносно вузьку сферу, що включає соціальні системи (людей), метою яких може бути виробництво товарів та їхня реалізація, надання різноманітних послуг споживачам у рамках певної організації. Для досягнення цієї мети у менеджменті застосовується сукупність функцій, принципів, методів, засобів, за допомогою яких відбувається цілеспрямований вплив на соціальні системи (людей). Здійснити це можна лише через процес планування, організації, мотивації та контролю дій, застосовуючи відповідні принципи, методи та засоби впливу на об'єкти управління.

Менеджмент, як наукова дисципліна, пройшов довгий і суперечливий шлях становлення, і розглядати його потрібно з урахуванням історичного досвіду, цілей і задач, які були характерними для різних етапів розвитку суспільства. *Організаційний менеджмент*, як різновид наукового менеджменту, виник у теорії управління соціальними системами в період розвитку ринкових відносин, жорсткої конкурентної боротьби. Тому на сьогодні важко переоцінити його значення в управлінні соціальними системами. Він використовується в державних і громадських організаціях, в

усіх галузях господарства, де *менеджери* прагнуть досягти максимально ефективних результатів при мінімальних затратах [1].

Призначення менеджменту в освіті – створити освітнє середовище, що ефективно працює та відповідає сучасним вимогам, є привабливим для реального та потенційного споживача освітніх послуг. Менеджмент має налагоджувати ефективний механізм участі кожного учасника організації навчального процесу. Керівник закладу освіти, педагоги та учні складають різновікові, соціальні групи, проте цілі освіти у них однакові, вони передбачають забезпечення якісного освітнього процесу. Процес навчання багатопредметний, багатолюдний, багаторольовий. Завдання менеджменту - забезпечити взаємозв'язок, взаємозбагачення різних дисциплін, різних позицій і педагогічного досвіду для створення ситуації успіху щодо формування всебічно розвинутої, фізично здорової, конкурентоспроможної особистості. Складовими компонентами педагогічного менеджменту є: люди, технології, стратегії, структури, цілі, завдання, процеси, культура [3].

Діалог культур у філософії освіти та педагогіки, під впливом якого перебуває й освітня система та її суб'єкти відбувається на фоні таких загальноосвітніх тенденцій розвитку освіти, як демократизація та інтернаціоналізація, інформатизація та комп'ютеризація. В свою чергу діалогізм, толерантність, відповідальність, організованість, самостійність можуть розглядатися як цінності та цілі сучасної освіти, в тому числі і управління нею. Успішне управління в будь-якій освітній організації може бути спроектоване, описане, охарактеризоване й реалізоване через сукупність своїх функцій, організаційну структуру й організаційний механізм.

Поняття "*культура*" (лат. *Cultura* – виховання, освіта, розвиток) у філософському словнику тлумачиться, як сукупність практичних, матеріальних і духовних надбань людства, які виражають історично досягнутий рівень розвитку суспільства й людини і втілюються в результатах її продуктивної діяльності. Водночас під *культурою* розуміють рівень освіченості, вихованості людей, а також рівень оволодіння певною галуззю знань. Джерелом культури є суспільна праця, яка здатна практично й духовно перетворювати дійсність і саму людину.

Введення терміну "*організаційна культура*" і його детальна розробка датована кінцем 70-х – початком 80-х років ХХ століття. Відтоді й визначилися розбіжності в підході до дослідження організаційної культури. В сучасній літературі існує досить багато визначень поняття "*організаційної культури, як культури організації*". В контексті організаційно-управлінських дисциплін зустрічається також поняття "*корпоративна культура*". Зокрема, в працях У. Оучі, Р. Рютінгера використовується поняття "*корпоративна культура*", під яким розуміють союз всіх членів організації, "*корпоративний дух*", спільну філософію. Сучасні автори під корпоративною культурою розуміють суміш різних типів організаційних культур і, таким чином, організації являють собою полікультурні утворення.

Отже, поняття "*організаційна культура*" слід розглядати в контексті основного тлумачення поняття "*культура*", складовими якої є цінності, норми і традиції що властиві організації і яких дотримуються всі її члени, як група так і кожна особистість, зокрема. Властивості організаційної культури, багато в чому відображають сутність цього складного феномена:

1. *Колективність*. Творення культури організації є прерогативою колективу, члени якого знаходяться в тісному регулярному процесі взаємодії.

2. *Емоційність*. Організаційна культура має величезну емоційною силою. Емоційне забарвлення культурних елементів надає їм величезне значення в житті соціальної спільності.

3. *Історичність*. "*Сильна*" організаційна культура складається тоді, коли організація постійна, однорідна за своїм складом і існує протягом тривалого періоду часу.

4. *Динамічність*. Незважаючи на свою уявну стабільність, організаційна як культура організації і її членів зазнає змін протягом всієї історії існування організації. Культурні зразки, з часом втративши свою актуальність, або повністю зникають, або приймають відповідно до нових умов форму.

На жаль, в українських наукових і ділових колах єдиної думки про організаційну культуру, як культуру особистості і її значення, поки ще немає. В свою чергу аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що організаційна культура розглядалася з позицій різних наукових дисциплін. Узагальнивши ці дослідження, виділяють кілька напрямків, визначивши їх, як управлінський, економічний, етнокультурний, психологічний та критерії, за якими в контексті кожного напрямку здійснювалося вивчення організаційної культури. Різні напрямки наукових

пошуків за авторськими критеріями висвітлюють основні чинники формування організаційної культури, а також її основну функцію і, відповідно до них, досліджують це явище. Слід зазначити, що серед них управлінському напрямкові належить основоположна роль. Наука управління актуалізувала вивчення організаційної культури, що дозволило надалі всебічно розглядати цей феномен.

Дослідження організаційної культури (як явища) у світовій теорії і практиці управління почали розвиватися в рамках гуманістичного підходу до організації та управління людьми в ній, де основним завданням управління вважається адаптація організації до зовнішнього середовища і його подальша зміна за допомогою розвитку організаційної культури, яка допомагає впливати на діяльність організації через встановлені *цінності, норми, традиції, мову* тощо; озброює керівників спеціальною системою понять, яка робить щоденне керівництво людьми осмисленим і зрозумілим. У рамках гуманістичного підходу до управління важлива роль належить культурному контекстові управління персоналом і ефективний організаційний розвиток розглядається як не тільки зміна структур, технологій і навичок, але й зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей.

Актуальність вивчення проблеми організаційної культури у нашому дослідженні здійснюється у таких поняттєво-категоріальних напрямках вивчення сутнісного значення організаційної культури:

– як набір найбільш важливих правил і норм, що приймаються членами організації і виражаються в задекларованих цінностях, які задають людям орієнтири поведінки і діяльності;

– як культури організації, коли знання її особливостей дозволяють оцінити міру стабільності організації, її конкурентоспроможність, а також здатність досягати запланованих результатів;

– як упорядкованої форми організаційної діяльності людей в різних сферах розвитку сучасного суспільства;

– як організаційної складової культури управлінської діяльності;

– як основи менеджерської діяльності в умовах соціальної організації;

– як складової функціональної компетентності керівника соціальної організації;

– як системи знань, поглядів та уявлень про організацію управління людьми;

– як сукупності цінностей, переконань, норм поведінки та синтезу ділових професійних, педагогічних, громадянських, культурологічних, організаційних і особистісних якостей керівника, необхідних для організації процесу управління [8].

Вивчення організаційної культури керівників ЗНЗ стало механізмом цілісної інтеграції, за допомогою якого теоретики і керівники-практики намічають різноманітні шляхи підвищення ефективного розвитку організаційної культури освітніх установ. Але внаслідок відмінностей їх теоретико-методологічних підстав вони характеризуються відсутністю цілісного і системного осмислення. Причиною цього, на наш погляд, є також багатофункціональний і полісуб'єктний характер організаційної культури керівника ЗНЗ як міждисциплінарного феномена.

В ході проведеного нами дослідження встановлено, що існує ряд нових підходів в осмисленні феномена організаційної культури, які пов'язані з вивченням організаційної культури керівника (вчителя). Вперше це поняття використав К. Ушаков, який стверджував, що працівник цінується в організації за здатність слідувати запропонованій ролі, яка диктує культурну програму про набір уявлень, про способи діяльності, норми поведінки, що розділяється членами організації. Особливу роль К. Ушаков приділяє організаційній культурі, що впливає на всіх членів організації. Ці ідеї отримали розвиток в дослідженні взаємозв'язку організаційної культури та професійного менталітету вчителя, а значить і керівника [8].

У системі управління закладами освіти та за умов утвердження різних сприятливих факторів щодо успішної управлінської діяльності йде зміна самої структури педагогічного мислення керівника. З керівника знімається зайвий тягар контролю за "зунною педагогікою" (знання, уміння і навички) на користь стратегії розвитку особистості сучасної історичної доби. Менеджер освіти враховує у своїй педагогічній і управлінській діяльності, що шкільна культура – нове педагогічне мислення, нова філософія рідної школи як система поглядів на навчально-виховний процес. Сучасна педагогіка має визнати, що метою освіти є входження вихованця у простір культури і активне її засвоєння, творення нових культурних цінностей. Цей процес відбувається у культурно-освітньому середовищі, в якому можлива співпраця суб'єктів освітнього середовища, без якої

середовище не можна вважати культурним. Ресурси справді культурного середовища, на думку багатьох дослідників є невичерпними. Отже, проектуючи розвиток освітнього закладу, керівникам необхідно забезпечити його культуровідповідність. Справді культурним має бути і сам процес управління ЗНЗ – від його філософської, моральної платформи до організаційної, технологічної. Світовий досвід показав, що культура управління в результаті дає культуру успіху, а значить - розвиток і високу якість освіти.

Організаційна культура і є результатом нового педагогічного мислення, нової філософії як системи оновлених поглядів на навчально-виховний процес. Організаційна культура школи – це така система життя шкільного колективу коли панує ініціатива, організація, реалізація пріоритетних завдань, коли вчителі та учні знають *що і як* їм робити, коли є взаємна повага, взаємодопомога, вимогливість, емпатія, альтруїзм тощо. Провідником такої культури має бути директор школи і його команда, адже культуру творять особистості(люди), вони сповідують її, роблять її сильною і слабкою засобами і ціною власної організаційної культури що є важливим фактором успішної управлінської діяльності[8].

На нашу думку, **організаційна культура керівника ЗНЗ – поняття інтегративне, це сукупність цінностей, переконань, норм поведінки та синтез особистісних, громадянських, організаційних, педагогічних, культурологічних та професійних якостей керівника, необхідних для успішної організації управління школою.**

Теоретичний і практичний аналіз специфіки складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу дає можливість стверджувати, що:

– особистісна складова включає: комунікативні, креативні, імажинативні, ділові, суспільні та владні якості керівника;

– громадянська складова дозволяє керівникові визначити стратегічні аспекти розвитку освіти, налагодити зв'язок із громадськістю та батьками учнів, розвивати позитивний імідж школи, здійснювати економічну і правову компетентність в управлінні та дотримуватись демократичних відносин, суспільних норм та статутних правил з усіма учасниками навчально-виховного процесу;

– культурологічна складова визначає рівень культури у відношеннях із підлеглими, ініціативи керівника щодо мотивації власної праці та праці колег, дотримання норм поведінки, сповідання шкільних традицій та цінностей, усвідомлення значення організаційної культури керівника в управлінській діяльності;

– педагогічна складова уособлює гуманне ставлення до колег та учнів, педагогічну майстерність, творчу співпрацю, емпатію та асертивність, предметну компетентність, інтелігентність та впливовість;

– організаційна складова виокремлює працездатність та здоровий спосіб життя, інформаційну обізнаність, професійну компетентність, підбір кадрів та делегування їм управлінських повноважень, лідерство та тайм-менеджмент керівника ЗНЗ.

Ефективність взаємодії складових організаційної культури керівника залежить від відповідності таким характеристикам:

– освоєння – культура не є біологічною рисою, а являє собою результат навчання й досвіду;

– причетності – люди, причетні до культури, є представниками визначених соціальних груп, що повинно бути враховано керівниками;

– наступності – культура передається від покоління до покоління;

– символізму – культура пов'язана з визначеними символами;

– моделювання – культура має певну систему, цілісність і власну структуру;

– адаптивності – культура ґрунтується на здатності пристосовуватися до змін.

Організуючи освітній процес в контексті управління школою, керівник вирішує проблеми вибірковості і цілеспрямованості у відборі змісту освіти, мотивації у зверненні до інформації та вираженні на її основі нового розуміння, водночас пізнання, навчання і розвитку. Формування керівника нової генерації у процесі безперервної освіти засобами його особистісно-професійного розвитку, як інтегрального чинника ефективності організаційної культури керівника сучасного загальноосвітнього навчального закладу, є ресурсом забезпечення управлінської компетентності.

Висновки. Таким чином, у процесі формуванні особистості є два головних аспекти – професійний і культурний. Вони характерні для всіх учасників навчально-виховного процесу

сучасної школи. Культурний учень – це продукт діяльності педагогічного колективу; культурний педагог – інтелігентна людина за своєю найвищою духовною сутністю із творчим і гуманним способом світобачення і світосприйманням; високоорганізований керівник ЗНЗ з високим рівнем організаційної культури – особистість, яка повною мірою втілює в життя основні принципи перебудови освіти та спонукає усіх учасників навчально-виховного процесу підносити статус культури школи. За цих умов важливою проблемою є формування керівника загальноосвітнього навчального закладу нової генерації, формування людини організаційної культури, від професійної майстерності якої залежить як організація роботи загальноосвітнього навчального закладу, так і її результативність, прогнозована на творення конкурентоспроможної, висококультурної особистості випускника сучасного загальноосвітнього навчального закладу.

Використані джерела

1. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: Моногр. – К.: Міленіум, 2004. – 358с.
2. Єльнікова Г. Управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г. Єльнікова // Єльнікова Г. Управлінська компетентність. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с. – (Б-ка "Шк. світу"). – С. 102-109.
3. Королюк С. До проблеми розвитку культури сучасного директора школи / С. Королюк // Директор школи. – 2005. – 13, 37, 40, 41, 43.
4. Мармаза О.І. Організаційна культура управління / О.І. Мармаза // Управління школою. – 2003. – №7. – С. 19-23.
5. Серкіс Ж.В. Проблеми управління організаційною культурою // Теоретико-методологические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров. Сб. научный труд. Приложение к научному журналу "Персонал", № 1(55) – Киев, 2000. – С. 190-192.
6. Павлютенков Є.М., Крижко В.В. Лідер /Є.М. Павлютенков, В.В. Крижко // Павлютенков Є.М., Крижко В.В. Основи управління школою. – Х.: Основа, 2006. – (Б-ка журн. "Управління школою"). – С. 103-128.
7. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 412 с.
8. Тимошко А.Н. Теоретико-методологические аспекты развития организационной культуры руководителя общеобразовательной школы / А.Н. Тимошко // Сборник научных работ Академии последипломного образования. – Минск, 2013.
9. Ушаков К.М. Управление организацией: организационные и человеческие ресурсы / К.М. Ушаков. – М. : Сентябрь, 1995. – 226 с.

Timoshka G.M.

STRUCTURAL AND SEMANTIC SPECIFICITY COMPONENT OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE HEAD OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

The article reveals the nature, meanings and structural components of semantic specificity of the organizational culture of the head of an educational institution, and also presented their characteristics.

Keywords: *organizational culture of the head of an educational institution, structure, content, component parts.*

Стаття надійшла до редакції 24.10.2013 р.

