

Особенности формирования организационной культуры директора школы

А. Н. Тимошко –
кандидат педагогических наук,
профессор кафедры управления
учебными заведениями и
педагогике высшей школы
Университета менеджмента
образования НАПН Украины

В данной статье автор акцентирует внимание на том, что процесс формирования качественного образования в общеобразовательном учебном заведении должен быть управляемым и прогнозируемым на эффективный результат. Особенная роль в процессе эффективного управления школой отводится основам развития организационной культуры в системе управления школой.

Ключевые слова: организационная культура, руководитель, управление, общеобразовательное учебное заведение, развития организационной культуры руководителя школы.

Постановка проблемы и ее значение. Образовательные реформы, которые проводятся в Украине рассчитаны на решение глобальных социально-экономических проблем. Главные среди них – это формирование личности нового типа, которая сможет совершенствовать многие направления развития социума.

Образование, при всей его относительной консервативности, тесно вплетается в социокультурный контекст. Оно детерминируется логикой

историко-культурного развития, которое определяется особенностями этноса и состоянием общественной жизни. Радикальные изменения в социуме изменяют систему существующих ценностей, целевых установок, и приводят к трансформации самого человека, процесса его социализации в обществе. На основе социальных изменений в обществе видоизменяются и требования в системе образования, особенно в процессе управления в целом и конкретным учебным заведением в частности.

Социализация личности предусматривает успешное вхождение ее в социум. Для того, чтобы такая социализация состоялась и была успешной, следует знать, какие требования выдвигает общество к личности. Мы определяем их как такие, которые предусматривают осознание себя как гражданина, владения определенными знаниями, умения их добывать, способность быть честным, порядочным, преданным, надежным членом общества; а также знать свое место в нем, успешно и профессионально работать, приносить пользу людям и обществу в целом. Это, так сказать, официальные требования общества к личности. Общественные требования к руководителю организации, особенно образовательной, в некоторой мере завышенные по сравнению с необходимостью создания соответствующих условий для результативной управленческой деятельности.

Если образование – это институционно признанная система деятельности, основой которой является привлечение индивида к знаниям, накопленным обществом в ходе его исторического развития, то понятие «управление» тоже многогранное и полифункциональное. В нем отображаются разные аспекты: это и целеустремленный процесс влияния, спрогнозированный на результат, это и ценности качеств (личностных и профессиональных), это и система организации и определения уровня эффективности функционирования любой социальной образовательной системы.

В свою очередь школа также является открытой образовательной социальной институцией, сложной социальной системой, управление

которой предусматривает выделение таких функций, как культурная, социальная и профессиональная.

Развитие школы современного общеобразовательного учебного заведения (ОУЗ) как социальной институции обусловлено определенными противоречиями, которые могут существовать по крайней мере в двух проекциях: «ребенок - образование», «образование - социум». Таким процессом, без сомнения, необходимо педагогически и профессионально, организовано и высококультурно управлять.

Как известно, история внутришкольного управления возникла на основе соединения двух наук: педагогики и теории социального управления. Если школьное образование выступает основным средством социализации личности, которая формируется, то организационная культура управления данным процессом, социальный портрет директора школы является одним из основных показателей уровня социализации этой личности, характеристикой ее интегрированного развития.

Современный директор общеобразовательного учебного заведения (ОУЗ) должен сочетать в себе высокопрофессиональное и высококультурное начало. Он утверждает оптимистичный подход к действительности, является стойким в стрессовых ситуациях, активизируется в условиях кризиса, остается для учеников и педагогического коллектива важным субъектом их социализации с характерной для него профессиональной и организационной культурой.

В философском словаре «культура» (лат. *Cultura* – воспитание, образование, развитие) объясняется как совокупность практических, материальных и духовных приобретений человечества, которые выражают исторически достигнутый уровень развития общества и человека и воплощаются в результатах продуктивной деятельности. В более узком понимании «культура» - это область духовной жизни общества, которая охватывает, в первую очередь, систему воспитания, образования, духовного творчества, а также учреждения и организации, которые обеспечивают их

функционирование (школы, вузы, клубы, музеи, театры, творческие союзы и тому подобное). В то же время под понятием «культура» понимают уровень образованности, воспитанности людей, а также уровень овладения определенной отраслью знаний. Источником культуры является общественный труд, который способен практически и духовно изменить действительность и самого человека.

В целом культура – это универсальная система общения людей на всех уровнях (В. Библер, Г. Дьяконов, О. Мудрик, Т. Якушева, С. Мерлин, В. Рыжов, Л. Жемчугова).

Сердцевину культуры представляют традиции, идеи и ценности, выработанные и отобраны обществом. В контексте этого подхода выделены основные элементы культуры: понятие, отношение, ценности, правила и стандарты [8].

Ведущая роль в процессе создания инновационных культурологических технологий управления современными образовательными системами отводится руководителям образовательных организаций разных уровней в целом и директорам школ, в частности. Роли, которые выполняет руководитель школы, широко освещены в педагогической теории и практике. В свою очередь, организационная и «культурогенерирующая» роль, которые можно объединить в понятие «организационная культура управления школой», является малоисследованной проблемой.

Целью статьи является обобщение и систематизация социально-педагогических основ формирования организационной культуры современного директора школы.

Многолетний управленческий опыт в системе образования позволяет нам осознавать, что развитию организационной культуры в системе управления общеобразовательными учебными заведениями свойственны важные социально-педагогические аспекты.

Состояние исследования проблемы. Источниками изучения организации как культурного феномена являются традиции М. Вебера, Т. Парсонса, К. Левина и других ученых. Однако именно введение термина «организационная культура» и его детальная разработка датированы концом 70-х - началом 80-х годов XX века. С тех пор и определились разногласия в подходе к исследованию организационной культуры.

Организационная культура в понимании ведущих ученых в этой области определяется также как устойчивое собрание ценностей, символов, ритуалов и историй, с помощью которых можно управлять людьми на их рабочих местах (теория Дила и Кеннеди). Согласно теории Питтерса и Уотермена, организационная культура - это система разделяемых ценностей, которые проявляются через различные культурные артефакты: истории, мифы и т.д.

Наработки из проблематики организационной культуры накоплены в отраслях менеджмента, философии, психологии, социологии и т. д. Это, в частности, работы О. Бабича, И. Животовой, Г. Колесникова, В. Колпакова, Ю. Семенова, И. Хаета и других. Имеют место также и работы из более широкой проблематики философии управления (В. Бех, В. Воронкова, Д. Дзвинчук, Г. Нестеренко, О. Пономарьев, О. Романовский, Л. Товажнянский, С. Фареник, I. Шавкун). В работах Г. Ельниковой значительное внимание уделяется адаптивному управлению. К психологическим факторам формирования организационной культуры обращались Д. Боллинже, Дж. Дистефано, Г. Лейн, В. Оучи, Г. Хофстеде. Отдельные аспекты организационной культуры, в частности в бизнесовых и образовательных организациях, изучались русскими (В. Томилов, С. Роцин, В. Снетков и др.) и украинскими (Л.Карамушка, В.Лозница, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Палеха, И. Савка, Г.Тимошко, О.Францев и др.) учеными. Эта проблема нашла свое отражение в диссертационных работах по вопросам исследования организационной культуры в отрасли: педагогика (В. Виноградова, М. Гедиєва, Н. Йорданова, Г. Литовченко.

Н. Стрижак и др.); психология (В.Воронин, С.Липатов, Ж.Серкис); социология (Н. Зубрева, А. Капитонов, С. Юрьева и др.).

Организационная культура, как указано в кратком энциклопедическом справочнике по социологии под редакцией В.И. Волковича, - *специфическое сочетание ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, которые существуют в организации*. Опираясь на определение понятия организационной культуры, мы смогли констатировать, что в рамках теории управления ОУЗ организационная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать всех участников учебно-воспитательного процесса на общие цели, мобилизовать их инициативу воспитывать преданность идеям и традициям школы , улучшать процесс коммуникации, поведение.

Увеличение количества работ, посвященных проблемам развития организационной культуры, свидетельствует о пристальном внимании ученых к этому вопросу. Однако, несмотря на наличие определенных успехов в решении теоретических и практических аспектов проблемы, мы отмечаем, что недостаточно изучен феномен организационной культуры руководителей образовательных учебных заведений как важный фактор управленческой деятельности.

Анализ последних исследований и публикаций свидетельствует о том, что в педагогической теории и практике растет профессиональная заинтересованность и активизируется работа по данной проблеме. Она освещается в сериях научно-популярных изданий, в педагогической и методической практиках, особенно в научных кругах России, Польши, Бельгии, Франции. Увеличение количества работ, посвященных проблемам развития организационной культуры свидетельствует о пристальном внимании ученых к данному вопросу. Однако, несмотря на наличие определенных успехов в решении теоретических и практических аспектов проблемы, мы отмечаем недостаточно изученный вопрос развития организационной культуры руководителя учебного заведения в

педагогической теории и практике. К характеристикам организационной культуры исследователи обращаются лишь бегло, в одиночных тезисах, не формируя целостную концепцию [5, 1-2].

Основные результаты исследования свидетельствуют о том, что исследования культуры организации имеют свойственную им историю. Понятие "культура" имеет множественную интерпретацию.

Организационная культура - это "философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами "[Kilmann R ., Saxlon M. J. & Serpa R. Issues in Understanding and Changing Culture // California Management Review, Winter, 1986. P. 89.]

Культура объясняет смысл многим нашим поступкам. Поэтому изменять что-то в жизни людей можно, лишь учитывая это значительное явление. Культура формируется годами и десятилетиями, поэтому она консервативна. Многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

Жизненная аксиома утверждает: культуру создают люди и исповедуют ее тоже люди.

Исследования организационной культуры (как явления) в теории и практике управления начали развиваться в рамках гуманистического подхода к организации и управлению людьми в ней, где основой задачей управления считается адаптация организации к внешней среде и его последующее изменение с помощью развития организационной культуры, которая помогает влиять на деятельность организации через установленные ценности, нормы традиции и вооружает руководителей специальной системой понятий, которая делает ежедневное руководство людьми осмысленным и понятным.

Мы разделяем мнение современных ученых, которые по-разному определяют понятие "организационная культура". Рассмотрим наиболее распространенные:

"Культура является собой набор важных установок(часто таких, что их невозможно осознать и сформулировать), которые разделяют члены того или другого общества". (В. Сател, в 1982 г.).

"Культура в метафорическом понимании - это один из способов осуществления организационной деятельности с помощью языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло". (М. Морган, 1986 г.).

"Корпоративная культура является собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которая руководит поведением людей и, в свою очередь, сама формируется под воздействием их поведения". (К. Шольц, 1987 г.).

"Культура - это система отношений, действий и артефактов, что выдерживает экзамен и формирует у членов данного культурного общества достаточно уникальную общую для них психологию". (П. Вейлл, в 2001 г.)

"Организационная культура - это набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, которые оправдали себя в прошлом и подтвердили свою актуальность". (Е.Шейн, в 1996 г.).

"Организационная культура - это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, что сформировался за время жизни организации и имеет тенденцию проявления в разных материальных формах и в поведении членов организации". (Е. Браун).

"Организационная культура есть совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые отвечают ценностям, свойственным предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта". (С. Мишон и П. Штерн).

Организационная культура призвана сформировать новое деловое содружество, деятельность которого будет отвечать современным требованиям социума.

Организационная культура является основой жизненного потенциала такого сложного организма как организация: это то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие стойкие нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что по их мнению хорошо, а что плохо; как они относятся к ценностям и нормам. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования организации в долгосрочной перспективе.

Носителями же культуры в организации являются люди. Однако, в организациях с устоявшейся культурой она становится атрибутом организации, ее частью, которая имеет активное влияние на членов организации, модифицирует их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые представляют ее основу.

Современная педагогика должна признать, что целью образования является вхождение воспитанника в пространство культуры, активное ее усвоение, создание новых культурных ценностей. Этот процесс происходит в культурно-образовательной социальной среде, в которой возможно сотрудничество её субъектов и без которого эту среду нельзя считать культурной. Ресурсы подлинно культурной социальной среды, по мнению многих исследователей, являются неисчерпаемыми. Поэтому, проектируя развитие образовательного учреждения, руководителям необходимо обеспечить его “культуросоответствие” в современном социуме.

Действительно культурным должен быть и сам процесс управления учебным заведением - от его философской, нравственной платформы до организационной и технологической. Мировой опыт показал, что культура управления в результате дает культуру успеха, а значит - развитие и высокое качество образованности.

В процессе формирования личности есть два главных аспекта - профессиональный и культурный. Они характерны для всех участников учебно-воспитательного процесса современной школы. Культурный ученик -

это продукт деятельности педагогического коллектива; культурный педагог - интеллигентный человек со своей высшей духовной сущностью, профессиональными знаниями и творческим, гуманным способом миропонимания и мировосприятия. Организованный руководитель школы с высоким уровнем организационной культуры управления - это личность, которая в полной мере воплощает в жизнь основные принципы реформирования образования и побуждает всех участников учебно-воспитательного процесса преподнести статус культуры.

В системе управления школой, в условиях утверждения различных благоприятных факторов и социально-педагогических аспектов развития управленческой деятельности идет изменение самой структуры педагогического мышления руководителя. С руководителя снимается лишний груз контроля за «зунной педагогикой» (знания, умения и навыки) в пользу стратегии развития личности современной исторической эпохи. Менеджер образования учитывает в своей педагогической и управленческой деятельности, что результатом нового педагогического мышления, новой философии образования как системы обновленных взглядов на учебно-воспитательный процесс является организационная культура школы. Это такая система жизни школьного коллектива, когда в нем царит инициатива, организация, реализация задуманного, когда учителя и ученики понимают, что и как им делать, когда есть взаимное уважение, взаимопомощь, требовательность, эмпатия, альтруизм и т.д. Проводником такой культуры должен быть директор школы и его команда.

Овладение новыми управленческими технологиями в системе управления школой невозможно без понимания социально-педагогических аспектов организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования образовательных учреждений с учетом глубинных механизмов поведения: от руководителя → к учителю → к ученику.

В свою очередь, современная педагогика в содержательный ряд базовых понятий включает актуально значимые понятия в обратной взаимосвязи «организационная культура учителя» → «организационная культура общеобразовательного учебного заведения» → «организационная культура руководителя школы» (А.Бетуганов, И. Васильченко, Е. Дроздовский, А. Егоршин, В. Ершов, Е. Захарченко, В. Катков, С. Кульневич, А. Мудрик, Н. Пищулин, С. Пищулин, В. Спивак, И. Тюрина, П. Шихерев, Н. Щуркова).

В процессе нашего педагогического исследования, мы пришли к выводу, что важным институтом формирования организационной культуры руководителя есть современное общеобразовательное учебное заведение, а принципы гуманизации и гуманитаризации образования побуждают руководителей преподносить статус их культурологического подхода в управлении общеобразовательным учебным заведением.

Как утверждает Э. Шейн, известный теоретик организационной культуры, возможно, единственным, действительно важным делом, которое делают руководители, является создание культуры и управления ею. Осознавая это, мы отмечаем, что в процессе формирования организационной культуры в системе управления школой осуществляется педагогическое влияние школы на общественность, социум, в свою очередь общество и социальная среда влияют на жизнь школы.

Эта замкнутая схема взаимовлияния показывает, как такое взаимовлияние обеспечивается ценностями и нормами, которые указывают на особенности процесса формирования организационной культуры руководителя → педагогического коллектива → ученика → социальной среды в которой находится школа.

Определяя факторы организационной культуры управления, можем отметить, что основными являются все те внешние обстоятельства, которые влияют на школу, - общество, мораль, национальные традиции, требования практики, то есть приспособления учащихся к жизни, необходимые знания,

рыночные отношения, которые требуют четкого согласования спроса и предложения в любых сферах функционирования школы.

На наш взгляд, составляющими организационной культуры руководителя школы являются: научное мировоззрение, научная эрудиция, духовное богатство, педагогическое мастерство, управленческие способности, естественно-педагогические человеческие качества, педагогическая техника (культура внешнего вида, культура речи, культура общения, педагогическая этика, педагогический такт, стремление к самосовершенствованию).

В процессе управления общеобразовательным учебным заведением четко отслеживается взаимосвязь организационной культуры заведения и культуры его руководителя. Если в целом в менеджменте организационную культуру определяют как эффективный механизм управления, то в педагогическом менеджменте следует рассматривать более широкое понятие организационной культуры, такое как культурологическая основа управления, потому что учебное заведение уже является культуроформирующей организацией.

Организационная культура учебного заведения имеет многие составляющие, а значит - за целями, заданиями и содержанием, она сложнее, чем организационная культура других учреждений. При этом следует учитывать, что главными носителями организационной культуры учебного заведения являются его руководитель, управленческая команда, педагогический коллектив, ученики и их родители.

Особенная роль в процессе формирования организационной культуры учебного заведения отводится руководителю. Организационная культура и лидерство в учебном заведении взаимоувязаны, поскольку "мы говорим организационная культура, а имеем в виду культуру лидера". Организация - это своеобразное творение лидера, поэтому в ней отображаются особенности личной культуры лидера, его взгляды и ошибки [9, 10]. Следовательно, состояние развития организационной культуры современного учебного

заведения зависит от уровня развития организационной культуры руководителя.

Мы считаем, что организационная культура является важной составляющей функциональной компетентности директора общеобразовательного учебного заведения, *организационная культура директора школы - это знания, умения, навыки, убеждения, идеи, взгляды, опыт, ценности, традиции, организационные способности, которыми он владеет и использует их в процессе организации управления учебным заведением.*

Выводы. Важной проблемой современного социума является формирование руководителя школы нового поколения, формирование человека организационной культуры, от профессионального мастерства которого зависит как организация работы школы, так и ее результативность, спрогнозирована на соиздание личности конкурентоспособности выпускника современной школы.

Организационную культуру руководителя школы характеризует сотрудничество, ориентированное на успешную управленческую деятельность, необходимой составляющей которой является наличие социально-педагогических основ развития организационной культуры в системе управления образованием.

Раскрывая особенности и специфику организационной культуры в системе управления школой, ее социально-педагогические аспекты формирования в контексте модернизации общего среднего образования Украины и управления общеобразовательным учебным заведением, мы прогнозируем перспективы дальнейшего исследования организационной культуры руководителя в системе управления общеобразовательным учебным заведением, считая необходимым реализацию следующих задач:

1. Изучить состояние теоретической разработанности проблемы и концептуальных подходов к формированию организационной культуры в управлении школы.

2. Установить в процессе констатирующего эксперимента качество организационной культуры руководителя школы.

3. Определить и научно обосновать содержание и структуру формирования организационной культуры руководителя школы.

4. Создать модель системы формирования организационной культуры руководителя школы и осуществить ее апробацию в условиях педагогического эксперимента.

5. Подготовить научно-методические рекомендации для руководителей школ в системе последипломного педагогического образования по применению теоретических положений и технологий формирования организационной культуры руководителя школы.

Литература:

1. Акимова О. Организационная культура государственного служащего в условиях развития украинского общества // Вестник НАДУ. - 2005. - № 1. - С. 147-152.
2. Болгарина В.С. Культурологический подход как императив управления современной школой / В.С. Болгарина // Болгарина В.С. Культурологический подход в управлении школой. - Х.: Основа, 2006. - 112 с. (Б-ка журн. " Управление школой "; Вип. 5(41)) -с. 40-50.
3. Болгарина В.С. Реализация культурологического подхода в управлении учебно-воспитательным процессом / В.С. Болгарина // Болгарина В.С. Культурологический подход в управлении школой. — Х.: Основа, 2006.-112 с. - (Б-ка журн. «Управління школою»; Вип.. 5 (41)). — С. 51 - 82.
4. Васильченко Л.В. Критерии сформированности управленческой культуры руководителя школы / Л.В.Васильченко // Васильченко Л.В. Управленческая культура и компетентность руководителя. - Х.: Основа, 2007.-176 с. - (Б-ка журн. "Управление школой", Вип. 3(51)) . - С. 63-69.
5. Даниленко Л. Основные направления развития менеджмента образовательных инноваций / Л. Даниленко // Даниленко Л. Менеджмент инноваций в образовании. - К.: Шк. мир, 2007. - (Б-ка "" Шк. миру") . - С. 82-95.
6. Ельникова Г. Управленческая культура руководителя общеобразовательного учебного заведения / Г.Ельникова // Ельникова Г. Управленческая компетентность - К., 2005. - 128с. - (Б-ка " Шк. миру") . - С. 102- 109.
7. Королюк С. К проблеме развития культуры современного директора школы / С.Королюк // Директор школы. - 2005. – С. 13, 37, 40, 41.
8. Культурология. История мировой культуры / Пол. ред. А.Н. Марковой. - М., 1995. - С.9.
9. Мармаза О.И. Организационная культура управления / О.И. Мармаза // Управления школой. - 2003. - №7. - С. 19-23.

10. Микитюк І. Педагогическая культура учителя в контексте современной культурно-просветительной ситуации // Высшая школа. - №4., 2009. - С. 93-94.
11. Павлютенков Є.М., Крижко В.В. Лидер / Є.М. Павлютенков, В.В. Крижко // Павлютенков Є.М., Крижко В.В. Основы управления школой. - Х.: Основа, 2006. - (Б-ка журн. "Управление школой"). – С. 103-128.
12. Пометун О., Середняк Л., Сущенко И., Янушевич О. Управление школой, которая изменяется. Советчик современного директора. - Тернополь: Издательство Астон, - 2005. - 192 с.
13. Серкис Ж.В. Об организационной культуре заведения образования // Практическая психология и социальная работа. - № 9 - 10. - 2002. - С. 4-9.
14. Серкис Ж.В. Проблемы управления организационной культурой // Теоретико-методологические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров. Сб. научный труд. Приложение к научному журналу "Персонал", № 1 (55) - Киев, 2000. - С. 190-192.
15. Турищева Л.В. Культура общения руководителя / Л.В.Турищева // Турищева Л.В. Психология управления. - Х. : Основа, 2005. - (Б-ка журн. "Управление школой" , Вып. 9 (33). - С. 42-46.