

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ЗМІСТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Представлено концептуальні підходи до змісту, формування та розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі педагогічного менеджменту.*

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

### Постановка проблеми

*Вступ.* Переорієнтація цілей і цінностей суспільства, системи освіти, 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 ст. — 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. За об'єкт дослідження і впливу в управлінській діяльності виступають вже не процеси, люди й їхня діяльність, а організаційні культури, що представляють собою набір цінностей, які характеризують різні сторони діяльності організації, наприклад, цінності якості, інноваційності, професіоналізму керівника. Сучасна дослідницька думка розвивається завдяки пошуку технологічного забезпечення управлінських процесів, при цьому процес розвитку, як свідчить аналіз, відбувається діалектично: усе краще, що було накопичено в розробці внутрішньошкільного управління, береться за основу нових розробок.

Як певна система цінностей, що прийнята усім колективом, організаційна культура школи значною мірою залежить від рівня управлінської культури керівника. Ще у 70-ті роки ХХ ст. В. Сухомлинський зауважував, що в організаційній культурі школи духовне багатство педагогічного колективу здійснюється через постійний обмін цінностями [10, 105] Тому від світоглядних позицій керівника, його професіоналізму — усього, що становить основу його організаційної культури, як базису управлінської культури, залежить рівень внутрішньошкільної організаційної культури, а отже, і рівень навчально-виховного процесу.

*Аналіз основних досліджень.* Напрацювання з проблематики організаційної культури накопичені в галузях менеджменту, філософії, психології, соціології тощо. Це, зокрема, праці О. Бабица, 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 здебільшого 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. Роцин, В. Снетков та ін.) й 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, 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 в педагогічній теорії і практиці зростає професійна зацікавленість та активізується робота з цієї проблеми. Проте до характеристик організаційної культури дослідники звертаються лише побіжно, в поодиноких тезах, не формуючи цілісної концепції.

*Метою* статті є обґрунтування концептуальних підходів до формування та розвитку організаційної культури керівника навчального закладу як основи управлінської культури з позицій педагогічного менеджменту.

### **Виклад основного матеріалу**

Іntenсивно розвивається новий напрям 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 праць цих авторів починається якісно новий етап у розвитку внутрішньошкільного 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. Швидко поширення нового терміну є відображенням нових життєвих реалій, які вимагають осмислення. Нам здається, що у поняття «менеджмент» вкладається дещо інший, новий зміст, ніж в поняття «управління», яке переважно асоціюється з командно-бюрократичною системою.

Але незважаючи на це, у широкому розумінні менеджмент можна визначити як «управління бізнесом шляхом філігранної роботи з людьми», де воєдино злито ніби два напрями: комерційно-економічний (або організаційно-технічний) і соціально-поведінковий (або управління персоналом). Осмислюючи зміст терміну «педагогічний менеджмент» і ті тенденції, що визначилися в розробленні цієї категорії, ми вважаємо, що в

основу формування концепції педагогічного менеджменту мають бути покладені прогресивні ідеї теорії внутрішньошкільного управління, а також гуманістичні традиції світової і вітчизняної педагогічної думки. Яскравим прикладом людиноцентрованої теорії і практики шкільного управління є досвід і праці видатних директорів шкіл В. Сухомлинського, І. Ткаченка, О. Захаренка, М. Гузика.

У визначенні *педагогічного менеджменту* ми беремо до уваги думку В. 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» [8, 14–15].

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. Бодалєвим, Л. Божович, В. Мясіщевим, О. Киричуком, Г. Костюком, С. Максименком, К. Платановим та ін., а також представниками зарубіжної гуманістичної психології — А. Маслоу, К. Роджерсом, Г. Салівеном та ін.

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

У нашому дослідженні ми розглядаємо різні підходи до формування організаційної культури керівника ЗНЗ. Поняття «підхід» у «Великому енциклопедичному словнику» означає «йти під низ чогось», тобто знаходитися в основі чогось [3, 237]. Підхід визначається деякою ідеєю, концепцією, принципом і центрується на основних для нього одній чи двох-трьох категоріях. Так, наприклад, для системного підходу такою категорією, що визначає його зміст, є «система»; для проблемного підходу — «проблема»; для компетентнісного підходу такими категоріями виступають «компетентність/компетентність» у їх співвідношенні одна з одною, «ключові компетентності», «соціальна компетентність» та інші види й моделі загально-предметних, міжпредметних, соціально-предметних компетенцій / компетентностей; для культурологічного підходу основоположною категорією є культура.

Ми переважно використовували у теорії дослідження проблеми системний, синергетичний, культурологічний, аксіологічний, рефлексивний підходи. Розглянемо реалізацію системного підходу на основі характеристики основних властивостей системи, розроблених в теорії управління (В. Анфілатів, С. Архангельський, В. Афанасьєв, В. Беспалько, І. Блауберг, А. Денисов, В. Дигічко, А. Єлісеєв, А. Ємельянов,

Т. Ільїна, М. Каган, Ю. Конаржевський, В. Красівський, М. Махмутов, М. Месаравич, Т. Шамова, В. Якунін).

На думку Н. Кузьміної, поняття «педагогічна система» має безліч структурних і функціональних компонентів, підпорядкованих цілям виховання, освіти і навчання підростаючого покоління і дорослих людей [6, 81].

У числі характеристик педагогічної системи С. Архангельський виділяє складність системи, яка виражається в нескінченному розмаїтті станів, поведень, відносин і зв'язків. При цьому вчений вважає, що структурні компоненти педагогічної системи в своїй основі адекватні компонентам педагогічного процесу як системи [2, 94].

Ми поділяємо погляд П. Третьякова, що школу можна розглядати як соціально обумовлену цілісність взаємодії на основі співробітництва між особою, навколишнім середовищем і духовними і матеріальними цінностями учасників педагогічного процесу [11, 19].

Отже, з позиції системного підходу організаційна культура загальноосвітнього закладу як система характеризується наявністю сукупності елементів: цінностей, переконань, установок, базових уявлень, суб'єктів процесу управління, відносин і поведінки співробітників. Ці компоненти тісно взаємопов'язані між собою, і завдяки цьому організаційна культура має інтегративні якості, яких не має жоден з її компонентів.

Синергетичний підхід (В. Арнольдов, В. Аршинов, М. Богуславський, Л. Князева, С. Курдюмов, Г. Малінецький, А. Назаретян, А. Пригожий, І. Стенгерс, М. Соколовський, Г. Хакен, Т. Шамова) дає змогу вивчати системи відкритого типу.

У теорії управління велике значення має ефект синергії, який досягається на основі взаємодії системи із зовнішнім середовищем і взаємодії компонентів всередині самої системи. На думку І. Ансоффа, синергізм представляє сполучення, комбінації, в яких ефект від їх суми більше, ніж сума ефектів складових його частин, тому синергізм можна розглядати як міру спільних ефектів [1, 125].

Синергетичний підхід дає змогу розглядати організаційну культуру в контексті самоорганізації особистості у процесі її розвитку. Крім того, процес формування організаційної культури керівника загальноосвітнього закладу повинен орієнтуватися на зміну компонентів організаційної культури (цінностей, переконань, установок, базових уявлень суб'єктів процесу управління, відносин і поведінки співробітників). Ми вважаємо, що для досягнення найбільшого синергетичного ефекту організаційної культури необхідно враховувати такі важливі питання, як зміна підходів до цілепокладання, цінностям, переконанням, системі відносин усіх суб'єктів освітнього процесу. Крім того, забезпечується зміна й оновлення кожного елемента організаційної культури, вибудовування нових зв'язків і відносин. Зміни, на наш погляд, відбуваються в професійній компетентності співробітників, їх індивідуальній та професійній культурі, характері взаємодії між усіма суб'єктами процесу управління, розширення складу їх посадових обов'язків.

На нашу думку, одним з провідних підходів, на якому ґрунтується педагогічна модель формування організаційної культури керівника ЗНЗ, є культурологічний підхід, оскільки у нашому дослідженні розглядаються проблеми формування культурного профілю керівника загальноосвітнього закладу.

Культурологічний підхід (В. Аршинов, Т. Базаров, М. Богуславський, Є. Бондаревська, Е. Гусинський, Т. Давиденко, Б. Єрьомін, І. Ісаєв, Є. Князєв, С. Курдюмов, Н. Крилова, В. Максакова, А. Назаретян, Л. Подимова, Т. Персікова, А. Пригожій, М. Соколовський, Ю. Турчанинова) передбачає розгляд сутність педагогічних цінностей у контексті розвитку світової культури.

Організаційна культура керівника загальноосвітнього закладу складається із різних взаємодієвих і взаємовпливових видів культур: індивідуальної, педагогічної, управлінської. Трансформуючи відоме положення про необхідність переходу один в одного видів культури суспільства й особистісної культури стосовно предмета нашого дослідження, можна з повною підставою говорити про перехід однієї в одну організаційної культури й особистісної культури суб'єктів освітнього процесу.

У культурному просторі школи стикаються різноманітні особистісні смисли професійної діяльності, індивідуальні системи професійно-педагогічних і моральних цінностей суб'єктів освітнього процесу. На це звертає увагу Т. Давиденко, яка вказує на характер взаємодії між метакультурою школи і культурою її об'єктів. У цьому зв'язку автор бачить розбіжності між «стандартизованою» культурою загальноосвітнього закладу і різноманітністю особистісних культур, що визначають поведінку учасників освітнього процесу. Дозволити це можна в розробці змісту взаємовпливу організаційної культури керівника та культури школи, спрямованого на узгодження культур [4, 115].

У руслі культурологічного підходу організаційна культура розглядається нами як полікультурне середовище, що вбирає в себе індивідуальну, педагогічну, управлінську культури.

Індивідуальна культура особистості, на думку В. Максакова, вбирає в себе все різноманіття культури і постає як певна цілісність пізнавальної, комунікативної, моральної, естетичної, екологічної, економічної, трудової, фізичної культури. Л. Подимова бачить відмітні особливості особистісної культури в тому, що вона завжди несе в собі уявлення про умови, засоби і цілі, мотиви і потреби, характерні саме для цієї особистості, саме в цей момент і в цьому суспільстві [7, 37].

Ми вважаємо, що в організаційній культурі керівника і загальноосвітнього закладу відбувається взаємопроникнення, взаємодія, взаємозбагачення та взаємовплив різних видів культур (індивідуальної, педагогічної, професійно-педагогічної, управлінської).

У центрі аксіологічного підходу (К. Абульханова-Славська, М. Асташов, В. Зінченко, І. Ісаєв, Б. Лихачов, Н. Нікандров, З. Равкін, У. Сластенін, І. Федотенко, Н. Щуркова та ін.) — філософське вчення про цінності, їх зв'язки між собою, соціальними і культурними фактами і структурою особистості. У педагогічній аксіології основний акцент робиться на цінностях освіти, основу яких складають принципи, норми, переконання, ідеали, що регулюють взаємодію всіх суб'єктів освітнього процесу в освітньому середовищі.

Ми поділяємо погляд І. Ісаєва, який стверджує, що чим різноманітніший світ цінностей керівника, тим результативніше йде процес відбору та прирощення нових цінностей у закладі освіти [5, 65]. Вважаємо, що це твердження має велике значення для формування організаційної культури загальноосвітнього закладу, оскільки розвиток

організаційної культури школи пов'язаний з формуванням, оновленням системи професійно-особистісних цінностей всіх суб'єктів освітнього процесу.

Рефлексивний підхід (О. Анісімов, Н. Алексеев, А. Бізяева, Г. Голіцин, Т. Давиденко, В. Давидов, А. Зак, В. Зарецький, Ю. Кулюткін, С. Маслов, Є. Машбіц, В. Слободчиков, І. Семенов, Г. Сухобская, С. Степанов, П. Третьяков, А. Тюків, Г. Цукерман, Т. Шамова, Г. Шибанова, Г. Щедровицький, Е. Яблокова та ін) дає можливість виявити особистісний рівень мислення суб'єктів освітнього процесу про свою професійно-педагогічну діяльність.

У теорії управління велика увага приділяється рефлексивному управлінню. Мета процесу рефлексивного управління, на думку Т. Давиденко, Ю. Кулюткіна, П. Третьякова, Т. Шамової, полягає у формуванні механізмів самокерованого розвитку особистості, за допомогою передачі «підстав», які допомагали б самостійно будувати свої рішення, здійснюючи самоаналіз, самоцілепокладання, самопланування, самоорганізацію, самоконтроль, самооцінку і саморегулювання.

Рефлексивний підхід забезпечує активність суб'єктів освітнього процесу під час переходу їх з позиції «реагування» в позицію «інтенсивного саморозвитку». Ми вважаємо, що в контексті рефлексивного підходу до формування і розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ керманіч навчального закладу отримує можливість здійснювати критичний аналіз своєї педагогічної діяльності, процесу прийняття управлінських рішень, що тягне за собою становлення нових ціннісних орієнтації. Завдяки рефлексивному підходу до формування і розвитку організаційної культури управлінської команди можна вирішувати проблеми включення всіх суб'єктів освітнього процесу в різних формах спільної діяльності з урахуванням розвиненості у них здатності до самоврядування та професійних вмінь, для розробки інноваційних освітніх продуктів (програм розвитку школи, авторських програм, створення спільних управлінських проектів, методичних посібників та т.д.), розширення суб'єктності, самоорганізованості, самостійності в процесі виконання професійних завдань.

Аналіз наукової літератури з проблеми дає змогу стверджувати, що на сьогодні значно поширені і такі підходи до розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ, як: ціннісний, діяльнісний, особистісний, компетентнісний.

Культура у ціннісному підході полягає у сукупності матеріальних і духовних цінностей.

У діяльнісному підході культура розглядається як специфічний спосіб людської діяльності, як процес творчої діяльності, де відбувається не тільки духовне збагачення суспільства, а й самоствердження суб'єкта культурно-історичного процесу.

Культура в особистісному підході — це процес розвитку потенціалу людини, це спосіб становлення людини як особистості.

Термін «компетентність» за наведеними визначеннями в більшості словників є похідним від слова «компетентний», тобто інтерпретації дефініцій зводяться до оволодіння знаннями, досвідом і повноваженнями [9, 139].

У процесі формування компетентнісного підходу виникає необхідність посилення соціокультурних тенденцій. У зв'язку з цим необхідна радикальна зміна концепції управління, яка направлена на окремі процеси в організації, де доцільно викорис-

товувати технологічні процедури, орієнтовані на людину з її системою цінностей, поглядів, переконань, традицій.

Такою сучасною концепцією стає організаційна культура, яка завдяки своїй феноменальності є ідеологією управління, що охоплює усі сфери життєдіяльності організації, зокрема освітніх установ і їх керівників. Проте нині ми спостерігаємо суперечність між загальним розумінням важливості ролі організаційної культури в забезпеченні успішної діяльності підприємства й організації, об'єктивною необхідністю формування організаційної культури керівників та відсутністю технології, за допомогою якої можна це практично здійснити.

### **Висновки**

Отже, організаційна культура керівника отримала статус одного з ефективних інструментів педагогічного менеджменту. На формування організаційної культури впливають зовнішні і внутрішні чинники, які мають місце в обґрунтованих нами концептуальних підходах. Якщо ці чинники несприятливо впливають на організаційну культуру керівника, для їх нейтралізації користуються відповідною технологією, яка суміщає внутрішні можливості формування організаційної культури із зовнішніми чинниками. Використання цієї технології визначає, наскільки соціокультурні тенденції проникають у систему менеджменту організації і чи здатні вони гідно приймати сучасні виклики часу.

Організаційна культура є могутнім управлінським регулятивним ресурсом і чим вищий потенціал керівництва, тим вагоміший цей ресурс. Організаційна культура керівника в освітній організації створює соціальний фундамент, який здатний нести на собі всю систему діяльності і взаємодії, протистояти і приймати зовнішні і внутрішні зміни соціуму, створювати сприятливі умови для розвитку ЗНЗ.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; науч. ред. и автор предисл. Л. И. Евенко ; сокр. пер. с англ. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.
2. Архангельский С. И. Учебный процесс в высшей школе, его закономерные основы и методы / С. И. Архангельский. — М., 1980. — 158 с.
3. Большой энциклопедический словарь. — М. : Большая Российская Энциклопедия, 2000. — 1456 с.
4. Давыденко Т. М. Рефлексивное управление школой: теория и практика / Т. М. Давыденко. — М. : Белгород, 1995. — 252 с.
5. Исаев И. Ф. Теория и практика формирования профессионально-педагогической культуры преподавателя высшей школы: учеб. пособие / И. Ф. Исаев. — М. : Белгород, 1993. — 219 с.
6. Кузьмина Н. В. Методы системного педагогического исследования / Н. В. Кузьмина. — Л. : Изд-во ЛГУ. — 1980. — 172 с.
7. Подымова Л. С. Подготовка учителя к инновационной деятельности / Л. С. Подымова. — М. : Курск, 1995.
8. Симонов В. П. Системный подход – основа педагогического менеджмента / В. П. Симонов // Педагогика. — 1995. — № 1. — С. 14–18.

9. Словник української мови. — К. : Наук. думка, 1973. — 250 с.
10. Сухомлинский В. А. Разговор с молодым директором школы / В. А. Сухомлинский. — М. : Просвещение, 1973. — 208 с.
11. Третьяков П. И. Профессиональное образовательное учреждение: управление по результатам: практика педагогического менеджмента / П. И. Третьяков, Е. Г. Маартынов ; под ред. П. И. Третьякова. — М. : Новая шк., 2001. — 368 с.
12. Тимошко Г. М. Культура управління загальноосвітнім начальним закладом у контексті культурно-освітнього аспекту розвитку суспільства. [електронний ресурс] / Г. М. Тимошко. — Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchdpu/ped/2011\\_84/Tym1.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2011_84/Tym1.pdf)

*Тимошко А. Н.*

### **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К СОДЕРЖАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

*Представлены концептуальные подходы к содержанию, формированию и развитию организационной культуры руководителя общеобразовательного учебного заведения в системе педагогического менеджмента.*

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

*Timoshko G. M.*

### **KONTSEPTUALNI PIDHODI TO ZMISTU ORGANIZATSIYNOЇ CULTURE KERIVNIKA IN SISTEMI PEDAGOGICHNOGO MANAGEMENT**

*In the article it presents a conceptual approach to content creation and development of organizational culture of the director of an educational institution in the system of educational management.*

*Key words: educational management, scientific approaches, organizational culture of the director of an educational institution.*