

**Г. М. Тимошко,**  
*доктор педагогічних наук, професор кафедри управління навчальними закладами  
та педагогіки вищої школи ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України*

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

*Висвітлені проблеми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу.*

**Ключові слова:** *управління загальноосвітнім навчальним закладом, керівник ЗНЗ, організаційна культура ЗНЗ, розвиток педагогічного колективу.*

*In the article the author highlighted the problems of managing the development of organizational culture of a secondary school.*

**Key words:** *management of secondary schools, the head of secondary school, organizational culture of secondary school, the development of the teaching staff.*

**Постановка проблеми та її значення.** Входження системи освіти України в європейський освітній простір потребує вирішення багатьох проблем, серед яких чи не головне місце відводиться управлінню освітніми закладами. З метою підвищення управлінської компетентності щодо стимулювання професійного розвитку педагогів, мотивації їх творчої праці, підвищення рівня культури навчальних закладів їхнім керівникам необхідні знання, вміння та навички успішної організаційної діяльності. В цьому контексті проблема формування організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу набуває особливого значення і полягає в тому, що в умовах останніх суспільних перебудов виникла гостра потреба реформувати роботу навчальних закладів.

**Актуальність проблеми.** Послідовність у втіленні принципів державної політики в галузі освіти, відображена в Законі України «Про освіту» і передбачає досягнення гуманістичного характеру процесу освіти, пріоритету загальнолюдських цінностей, життя та здоров'я людини, вільного розвитку особистості. Суттєвою умовою становлення гуманістичного характеру освіти є особисте прийняття педагогами та керівниками школи загальнолюдських цінностей [3].

Щоб побудувати концепцію розвитку нової якості освіти, необхідно мати і оновлену систему управління навчальними закладами та їх культурою, яка здатна забезпечити ефективність, динамічність, адаптивність педагогічної системи. В усі попередні періоди функціонування загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ) не достатньо приділялася увага проблемі формування та позиціонування загальношкільних цінностей. Орієнтири шкільної культури використовувалися локально і розрізнено, а сама культура знаходилася на периферії цінностей управління. У наш час феномен «організаційна культура» починає набувати чіткіших обрисів. Поява різних типів і видів освітніх установ зумовлює появу нових організаційних культур. Українська школа як складна система, що розвивається, не може залишатися в рамках застарілих норм, цінностей, регламентів, способів діяльності і має об'єктивну потребу в побудові нової організаційної культури. Організаційна культура навчального закладу у сучасних наукових дослідженнях розглядається як властивість групи людей і являє собою сукупність поведінки, символів, ритуалів, міфів, які відповідають спільним цінностям

колективу школи [4]. Формування та розвиток організаційної культури – це результат взаємодії співробітників та професійного управління даним процесом.

Таким чином, поняття організаційної культури включає до себе набір уявлень про засоби діяльності, норми поведінки, набір звичок, писаних та неписаних правил, заборон, цінностей, очікувань, уявлень про майбутнє та теперішнє та ін., які поділяє більшість членів організації [8].

**Аналіз досліджень та публікацій.** Формування та розвиток організаційної культури навчального закладу – порівняно новий і досить важливий об'єкт управління. Прагнення ефективно управляти іншими людьми, створювати організацію і керувати нею з урахуванням змін, що відбуваються у середовищі її існування, є важливою складовою управлінської діяльності. Тому проблема розвитку організаційної культури знайшла своє відображення у науковій літературі (М. Альберт, С. Белл, А. Занковський, М. Мескон, Ф. Хедоурі та ін.), організаційні зміни в освітніх організаціях висвітлювали М. Генсон, К. Ушаков та ін. Значна увага приділяється управлінню процесом змін (М. Генсон, Л. Грейнер, С. Діхтер та ін.) та адаптивному управлінню (Г. Єльнікова), моделям розвитку організацій (Л. Грейнер, Р. Куїн, К. Камарон, В. Маслов та ін.), організаційній культурі як інструменту управління та її ролі у діяльності організації (А. Агеєв, Т. Базаров, Б. Гаєвський, М. Грачов, Дж. Грейсон, В. Кнорінг, М. Мескон, Я. Радченко, Р. Рютінгер, Ю. Палеха, В. Томілов та ін.). Особливості організаційної культури закладів освіти вивчали А. Моїсеєв, М. Поташнік, С. Рус, К. Ушаков та ін. Ця проблема знайшла своє відображення в дисертаційних роботах з питань дослідження організаційної культури в галузі: педагогіки (В. Виноградова, М. Гедієва, Н. Іорданова, Г. Літовченко, Н. Стрижак та ін.); психології (В. Воронін, С. Липатов, Ж. Серкіс); соціології (Н. Зубрева, А. Капітонов, Є. Юр'єва та ін.). Це свідчить про те, що активізується робота з даної проблеми, вона висвітлюється в серіях науково-популярних видань, в педагогічній та методичній практиках. 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, відзначається недостатнє її вивчення.

Е. Шейн трактує поняття організаційної культури як культури групи і може бути визначена як паттерн колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, ефективність якого є достатньою для того, щоб рахувати його цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття та розгляду названих проблем.

**Метою статті** є розкриття на основі аналізу науково – методичної літератури та наукових досліджень особливостей управління організаційною культурою загальноосвітнього навчального закладу.

**Виклад основного матеріалу.** Культуру організації складно аналізувати та оцінювати, за відсутністю чітких визначень, ознак та критеріїв. Проте більшість дослідників феномену культури організації до уявлень про неї відносять такі чинники:

- ✓ як члени колективу ставляться один до одного;
- ✓ який моральний клімат в організації;
- ✓ залежність якості виконання роботи персоналом і організації контролю за роботою з боку адміністрації;
- ✓ переважаючі форми комунікацій в організації;

- ✓ як вирішуються стратегічні проблеми, приймаються стратегічні рішення;
- ✓ етичні норми та цінності організації;
- ✓ наявність традицій, ритуалів, неписаних правил, історії організації та її героїв;
- ✓ залучення персоналу до співуправління;
- ✓ методи організації стосунків із зовнішнім середовищем;
- ✓ методи конкурентної боротьби;
- ✓ наявна система заохочення та покарання [4].

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

При цьому важливу роль мають відігравати управлінські здатності, які визначаються як міру реалізації управлінських компетентностей. Серед таких здатностей – здатність до постійного оновлення знань. Загальновизнано, що сьогодні – це одна з ключових компетентностей керівника. І це цілком закономірно, адже для того, щоб провести якісь певні зміни в загальноосвітньому навчальному закладі, необхідно самому добре уявити, що несуть із собою ці зміни, як вони будуть впливати на якість освітнього процесу. Всеохоплююча освіта визнана однією із важливих стратегій нового менеджменту. Здатність перемагати труднощі являє суттєву ознаку лідера та якість культури управління, здатність до самоактуалізації як естетичне, інтелектуальне, духовне та особистісне зростання набуває ознак нової управлінської філософії і представляє важливу сферу самовдосконалення менеджера освіти. Здатності до комунікацій, творчості, уміння працювати у командах, гармонізувати оточуюче середовище – становлять ядро нової управлінської культури керівника школи. Отже, здатності керівника школи виступають і як певний ступінь професійних компетентностей керівника, і як рівень його управлінської культури.

Аналіз теорії і практики управління школою свідчить, що ціннісні орієнтири в управлінні навчальним закладом виступають сьогодні важливим показником рівня шкільної організаційної культури, рівня мотивації до інноваційних змін у школі, рівнем розвитку навчального закладу. При ціннісному управлінні посилюється рівень цілепокладання, що набуває переважно мотиваційного характеру, зростає функція підтримки, забезпечується розвиток творчого потенціалу педагогічного персоналу.

Показником рівня управлінської культури керівника виступає стиль управління. Нова культура управління школою зорієнтована на демократичний стиль управління, що ґрунтується на гуманістичних засадах теорії управління і визначається процесами демократизації шкільної життєдіяльності. У теорії управління цей стиль має декілька назв: стиль підтримки та парсипативний стиль, що зорієнтований на командну

діяльність, нові види комунікацій. Аналіз наукової літератури та практики стверджує, що робота у командах (почуття єдності, причетності до спільної справи тощо) має більшу ефективність, ніж результат однієї людини, навіть, якщо ця людина – керівник. Теоретики менеджменту застосовують для пояснення цього феномену термін «синергія» (синтетична, спільна енергія). Вважається, що створити команду – це все одно, що знайти точку опори [8, 101].

Значний вплив управлінської культури керівника школи має на організаційну культуру шкільної організації. Як певна система цінностей, що прийнята усім колективом, шкільна організаційна культура у значній мірі залежить від рівня управлінської культури керівника школи. Ще у 79-ті роки ХХ століття В. О. Сухомлинський зауважував, що в організаційній культурі школи духовне багатство педагогічного колективу здійснюється через постійний обмін цінностями [4, 105]. Тому від світоглядних позицій керівника, його професіоналізму – усього, що становить основу його управлінської культури залежить рівень внутрішньошкільної організаційної культури, а значить і рівень навчально-виховного процесу. На думку відомого дослідника теорії управління Тома Лемберта на зміну ері інформації у ХХІ столітті приходить ера мудрості (знань), тому інтелектуальний потенціал керівника, лідера освіти, професіонала, його духовна зрілість стають потужним генератором розвитку шкільної організації.

Організаційна культура досить складне поняття і виникає спокуса класифікувати різноманітність варіантів. Але саме складність поняття не дозволяє створити універсальну типологію. Тому, дослідники брали в якості основи різні організаційні відношення.

Як і будь-яка формальна організація, школа має свою структуру, систему управління, керує складним поєднанням людських та матеріальних ресурсів. Проте, на відміну від більшості формальних організацій, продуктом шкіл є люди. За рахунок цього виникають специфічні проблеми в організації та менеджменті, суттєво змінюються процеси формування внутрішньої культури організації. Кожен педагогічний колектив по-своєму сприймає одні і ті ж впливи, по-різному розвиває і, з рештою, формує власну культуру. Цим зумовлюється багатство і різноманітність загальнопедагогічної культури освітнього закладу.

У школі формуються основні культурологічні засади, тому всі зміни повинні бути достатньо вмотивовані, обґрунтовані, аргументовані. Осмислення культури своєї організації, її елементів – це початок управління нею. Процеси удосконалення організаційної культури повинні бути керованими. Відтак великого значення набуває роль керівника в інтеграції та координації зусиль персоналу щодо розвитку внутрішньошкільної культури. «Керівникові дуже важливо розуміти, що культура організації має малу динаміку, тобто змінюється дуже повільно, – пише К. Ушаков. – Фундаментальним для управлінської діяльності фактом є те, що керівник, маючи найбільшу владу та свободу (з точки зору своїх співробітників), володіє максимальними можливостями впливу на культуру організації, яку він очолює» [6]. Для керівника дуже важливо розуміти, що культура організації має малу динаміку, тобто змінюється повільно [2].

Головним джерелом формування норм і цінностей організаційної культури є самі керівники. Не кожний керівник отримує можливість будувати організацію з самого початку, тобто створювати, наприклад, нову школу з нуля. Кожний з тих, хто «наслідує»

готову організацію, стикається з тим, що цей спадок, окрім матеріальних ресурсів і всього іншого складається з деяких норм, встановлених попередником, що також стверджували та насаджали свої уявлення про дане.

Образ шкільної організаційної культури є надзвичайно багатоліким. Різні педагогічні колективи по-різному сприймають одні й ті ж впливи, по-різному розвивають і, зрештою, формують різну культуру, тому керівникові, перш за все, необхідно прагнути здійснювати системний підхід в управлінні школою, використовувати «адаптивний» стиль управління, «орієнтований на реальність»; створити найсприятливіші психологічні умови для особистісного зростання кожного учителя і кожного учня; викликати прагнення вчителя бути найкращим; в усьому дотримуватися принципу опори на позитивне, щоб формувати оптимістичний настрій у колективі вчителів і учнів; звертати увагу на найменші деталі шкільного побуту; переконати вчителя якнайкраще робити те, що він уміє, працювати серед дітей, а не поруч чи «над» ними; сприяти нововведенням; переконувати педагогів бути толерантними до невдач.

Особливу увагу потрібно звертати на культуру спілкування, і зокрема на культуру слова. У питаннях виконання роботи – виховувати почуття міри, «золотої середини». Важливо сформувати колектив односторонців, що своєю згуртованістю зміцнює педагогічну культуру.

Ж. Серкіс виокремила та дала характеристику основним типам організаційної культури педагогічного колективу [7]: гуманістична, орієнтована на допомогу культура; культура взаємозв'язків; культура схвалення; умовна культура; залежна культура; культура ухилення; культура опозиції; культура сили; культура змагання; культура досконалості; культура досягнення; культура самоактуалізації.

Так, культури досягнення, самоактуалізації, гуманістична і взаємозв'язків визначають стиль співробітництва або демократичний стиль співробітництва – вони орієнтовані на людину в організації; культури схвалення, умовна, залежна і ухилення зумовлюють стиль уникнення або ліберальний стиль керівництва – вони менш ефективні і орієнтовані на дотримання безпеки; культури опозиції, сили, змагання і вдосконалення формують стиль протистояння або авторитарний стиль і орієнтовані на досягнення швидкого результату в кризових ситуаціях, проте неефективні у досягненні цілей, які передбачають певний час для досягнення, орієнтовані на процес діяльності.

Існує позиція, що незалежно від тієї стадії розвитку, на якій знаходиться організація, її вище керівництво може керувати культурою двома способами. Перший являє собою як би бачення «понад», що повинно викликати ентузіазм у більшості членів організації. Керівник – лідер надихає і запроваджує в життя базові цінності організації. Це припускає наявність очевидних і щирих особистих зобов'язань лідера стосовно цінностей, у які він вірить [9].

У даному випадку більше уваги приділяється реаліям функціонування організації. Керівники повинні відслідковувати крок за кроком процес розвитку організації, що в ній відбувається, намагаючись при цьому керувати культурою організації.

Проаналізувавши ці способи, можна сказати, що перший спосіб може реалізовуватися через публічні заяви, виступи й особистий приклад, які свідчать про послідовний інтерес до цінностей, що вводяться. Керівникам можна порекомендувати

якнайчастіше виступати на зборах, педрадах, методоб'єднаннях, у пресі з проповідуванням встановлюваних цінностей. Ці цінності не повинні бути секретними для колективу [10].

Другий спосіб вимагає розуміння значення культури в повсякденному житті організації. При цьому діючими засобами можуть бути маніпулювання символами і речами матеріального світу організації, створення і вироблення образів поведінки, уведення крок за кроком умов взаємодії. Керування культурою припускає можливість через постійне маніпулювання атрибутами поверхневого рівня впливати на підповерхневий рівень аж до змін базових припущень. Якщо щоденні дії керівників відповідають заявленими ними цінностями, то це, безумовно, сприяє розвитку культури і її посиленню.

Існують деякі рекомендації, що допоможуть підвищити ефективність керування культурою в організації, а саме:

- ✓ Звертати особливу увагу на нематеріальні, ззовні не сприймані аспекти організаційного оточення. Глибоко укорінені в людях припущення і ціннісні орієнтації можуть вимагати тривалих і важких змін у системі і структурі керування колективом. Культура – це той шлях, що допомагає зрозуміти організаційне «задзеркалля».

- ✓ Скептично відноситись до пропозицій, що закликають до швидкої трансплантації чи трансформації культур.

- ✓ Намагатися зрозуміти значимість важливих організаційних символів.

- ✓ Прислухатися до історій, що розповідається в організації, аналізувати, хто їхні герої і що ці історії відображають у культурі організації.

- ✓ Періодично вводити організаційні обряди для передачі з їхньою допомогою базових ідеалів і посилення культури.

- ✓ Проводити в життя абстрактні ідеали безпосереднім і прямим чином у своїй повсякденній діяльності. Від керівника потрібно розуміння того, яких ідеалів він повинний дотримувати і якими діями варто передати ці ідеали вниз рівнями організації [1].

Директор школи сьогодні – це особа, що на демократичних засадах здійснює керівництво шкільним колективом, це досвідчений наставник, що організує зростання компетентності та майстерності вчителів, мобілізує та координує зусилля всіх учасників освітнього процесу для досягнення високих результатів.

Керівництво – це процес взаємодії керівника з іншими людьми, в ході і в результаті якого забезпечуються їхня активна та скоординована участь у досягненні мети управління.

Керівництво сьогодні має бути спрямоване на активізацію людини шляхом створення всіх необхідних умов для виявлення та розвитку її творчого потенціалу.

Ефективне керівництво – це доцільний підбір кадрів, регулярні особисті спостереження та контроль за навчально-виховним процесом, надання своєчасної допомоги вчителям, знаходження ресурсів, гнучке управління педагогічним процесом.

Сучасний керівник освітнього закладу повинен уміти не лише розпоряджатися, а й співпрацювати. Це означає покращення стилю керівництва та управлінської культури керівника. Для цього йому треба відмовитися від командно-адміністративного керівництва, навчитися не тиснути на вчителя, учня; прагнути здобувати наукові знання про людину та сучасне управління, тобто необхідною є готовність навчатися ефективного керівництва. Метою управлінської діяльності керівника має стати

створення та розвиток педагогічного колективу. Колектив – це група людей, що характеризується організованістю і згуртованістю в досягненні спільних цілей діяльності, зумовлених суспільно корисними мотивами.

**Висновки.** Отже, аналізуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що важлива роль у формуванні та розвитку організаційної культури школи відводиться її керівнику та управлінській команді.

Професійні дії адміністрації здатні згуртувати педагогічні колективи та учнів навколо задоволення від навчання, здатні швидко адаптувати кожного учасника навчально-виховного процесу.

Зміни та завдання навчальних закладів та зміст діяльності їх керівників висувають нові вимоги до директорів шкіл. У сучасній соціально – педагогічній ситуації директор школи має бути творчою особистістю, яка розуміє сучасні соціально – економічні зміни та зумовлені ними тенденції розвитку школи; здатна приймати відповідальні та нестандартні рішення; втілювати в життя раціональні інновації; тонко аналізувати педагогічні явища та процеси, що відбуваються в школі; володіти методами науково-педагогічного дослідження; створювати творчу атмосферу в діяльності педагогічного колективу.

#### Література

1. Бойделл Т. Как улучшить управление организации : пособ. для руководителя / Т. Бойделл ; пер. с англ. – М. : АО «ИНФРА-М»-АЗОТ, «Премьер», 1995. – 204 с.
2. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики / Под ред. Т. И. Шаповой. – М. : Педагогика, 1991. – 192 с.
3. Казачінер О. С. Управління організаційною культурою навчального закладу / О. С. Казачінер // Управління школою. – 2006. – № 19–21. – С. 17–21.
4. Крылова Н. Б. Культурология образования / Н. Б. Крылова. – М. : Народное образование, 2000. – 272 с.
5. Лемберт Том. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем / Том Лемберт ; пер. з англ. – К. : Всеуито, Наукова думка, 2001. – 303 с.
6. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент : траєкторія успіху / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2006. – 155 с.
7. Наука управління ЗНЗ : навч. посібн. / [Т. М. Десятов, О. Б. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна]. – Х. : Основа, 2004. – 240 с.
8. Онищук Л. А. Гуманізація управлінської діяльності лиректора школи : монографія / Л. А. Онищук. – Житомир : «Полісся», 2002. – 324 с.
9. Палеха Ю. І. Методологічні основи культури управління / Ю. І. Палеха // Освіта і управління. – 1997. – № 2. – Т. 2. – С. 82–85.
10. Серкіс Ж. В. Про організаційну культуру закладу освіти / Ж. В. Серкіс // Практична психологія та соціальна робота. – 2003. – № 9–10. – С. 4–9.
11. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
12. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 325 с.
13. Ушаков К. М. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы / К. М. Ушаков. – М. : Сентябрь, 1995. – 128 с.