

УДК 378

*Усатенко Віра Миколаївна,  
директор Комсомольської школи № 6  
Комсомольської міської ради  
Полтавської області*

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ В ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ**

**Анотація.** У статті обґрунтовано особливості розвитку організаційної культури управлінської команди в загальноосвітньому навчальному закладі як фактору його стабільного функціонування.

**Ключові слова:** організаційна культура, управлінська команда, загальноосвітній навчальний заклад, розвиток, наука, методологія.

*Усатенко Вера Николаевна*

## **ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧЕБНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

**Аннотация.** В статье обоснована необходимость развития организационной культуры управленческой команды в общеобразовательном учебном учреждении как фактора его стабильного функционирования.

**Ключевые слова:** организационная культура, управленческая команда, общеобразовательное учебное учреждение, развитие, наука, методология.

*Usatenko Vira Mykolayivna*

## **THE FEATURES OF DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF MANAGEMENT TEAM OF GENERAL SCHOOL**

**Annotation.** The article the author reveals the necessity of the development of organizational culture of management team in general school as a factor in its stable functioning.

**Keywords:** organizational culture, management team, general educational establishment, development, science and methodology.

**Постановка проблеми.** Організаційна культура управлінської команди загальноосвітнього навчального закладу як об'єкт управління й розвитку, відіграє важливу роль у підвищенні ефективності функціонування навчального закладу, має значний вплив на вдосконалення управління та якість і результати роботи педагогічного колективу. Реформування галузі загальної середньої освіти спричиняє необхідність вивчення теоретичних і методологічних основ формування організаційної культури управлінської команди, особливостей її розвитку та пошуку шляхів запровадження нововведень до структури науково-методичної роботи загальноосвітнього навчального закладу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом на дослідження організаційної культури спрямована увага представників різних наук, у тому числі й педагогіки. Актуальними визнаються дослідження організаційної культури освітньої установи, вивчення проблеми формування культури організації освіти, практичне використання її потенціалу. Проблемі розвитку організаційної культури й визначення її типів у загальноосвітніх навчальних закладах (ЗНЗ) присвячено праці вітчизняних і зарубіжних учених. Основними напрямками досліджень науковців стали: теоретичні основи розвитку організаційної культури (М. Альберт, М.Елвессон, В. Луговий, М. Москон, В. Оучі, Е. Смірнов, К. Ханді, Ф. Хедоурі, Г. Хофстеде, Е. Шейн та ін.); організаційна культура ЗНЗ (А. Жуковська, Є. Руднєв, Ж. Серкіс, Г. Тимошко, К. Ушаков); типології організаційної культури (С. Абрамов, Р. Акофф, М. Бурке, Р. Дафт, Т. Діл і А. Кеннеді, Д. Зоненфельд, К. Камерон і Р. Куїнн, І. Костенчук, Л. Костянтин, Ф. Клукхона і Ф. Штротбек, Г. Мінцберг, Є. Руднєв, О. Тихомирова, Є. Тромпенаарс, К. Ушаков, Р. Федяєв, Г. Хофстеде, Ч. Ханді), організаційна культура як складова управлінської діяльності ЗНЗ (Л. Васильченко, Р. Вдовиченко, Б. Гершунський, Г. Єльнікова, Л. Калініна, В. Краєвський, В. Маслов).

**Мета статті** – окреслити перспективи розвитку та пошук шляхів запровадження організаційної культури управлінської команди загальноосвітнього навчального закладу .

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження організаційної культури (як явища) у світовій теорії і практиці управління почали розвиватися в рамках гуманістичного підходу до організації та управління людьми в ній. 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 не тільки як “зміна структур, технологій і навичок, але й зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей”. В сучасній літературі існує досить багато визначень поняття “організаційної культури”.

Кожна організація має свою власну культуру й вимоги до кожного члена колективу. Наприклад, внутрішнім принципом однієї організації може бути конкуренція, і члени колективу відчують, що вони повинні перевершити один одного. В інших організаціях головним принципом може бути співробітництво, і члени цього колективу відчують, що їм слід працювати разом, як одній команді.

Одні автори розуміють під організаційною культурою складну композицію важливих припущень, що бездоказово приймаються і поділяються членами колективу. Інші дослідники трактують організаційну культуру як філософію та ідеологію управління, ціннісні орієнтації,

вірування, очікування, норми, що лежать в основі відносин та взаємодій як усередині організації, так і за її межами<sup>1</sup>.

Більшість сучасних дослідників під культурою розуміють специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений в продуктах матеріального та духовного виробництва, системі соціальних норм і духовних цінностей, сукупності відносин людей до природи, один до одного і до самих себе. На думку Б. Смирнова, організаційна культура означає впорядковану сукупність виробничих, суспільних та духовних досягнень людей.

На нашу думку, найбільш прийнятне визначення поняття організаційної культури таке: "Організаційна культура — це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій".

Усі наведені визначення поняття організаційної культури не суперечать один одному. Відмінність полягає в тому, що одні даються у вузькому значенні, інші — в широкому, а у своєму загалі у різних інтерпретаціях визначають суть даного феномену і дають можливість сформулювати узагальнене визначення організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу (далі – ЗНЗ)<sup>2</sup>.

Організаційна культура ЗНЗ – це відкрита соціально-педагогічна система професійно- педагогічних й особистісних цінностей, що об'єднує учасників навчально- виховного процесу (далі – НВП) єдиною ідеєю й організаційним світоглядом, орієнтуючи їх на досягнення цілей освітнього закладу. При цьому враховуються особливості соціально-психологічного клімату колективу та взаємодії між його членами у процесі прийняття й реалізації спільних рішень, загальноприйняті способи розв'язання проблем,

---

<sup>1</sup> Кремень В. Г. Інтелектуальна еліта в контексті людиноцентризму / В.Г. Кремень // Еліта, обдарованість, людиноцентризм : матеріали Міжнар. наук.конф. – К. : НАПН України, 2010. – С. 4– 8.

<sup>2</sup> Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника ЗНЗ – важливий фактор управлінської діяльності / Г. М. Тимошко // Наукові записки. Серія: Психолого-педагогічні науки (Ніжинський державний педагогічний університет імені Миколи Гоголя) / За заг. ред. проф. Є.І. Коваленко. – Ніжин, 2009. – №6. – С. 20-25.

норми й правила поведінки. Організаційна культура ЗНЗ передбачає полісуб'єктну діалогічну взаємодію між адміністрацією закладу, учительським й учнівським колективами, батьківською громадою та громадськістю; зберігає й реалізує традиції, ритуали, символи, які створюють історію і відображають «індивідуальність» й неповторність організації<sup>3</sup>.

В свою чергу, процеси формування й розвитку організаційної культури управлінської команди суттєво впливають на створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення творчого потенціалу та результатів освітньої діяльності як кожного вчителя, так і педагогічного колективу в цілому. Ці процеси залежать у значній мірі від індивідуальних особливостей характеру та темпераменту, рівня професійної підготовки та управлінської компетентності, здатності кожного члена управлінської команди до нестандартного вирішення проблем в організації навчально-виховного процесу (НВП). Урахування особистісних якостей кожного зумовлює управлінські дії керівника, що спрямовані на створення дієвої управлінської команди односторонців та розвиток її організаційної культури.

Успішна реалізація визначених завдань пов'язана з підвищенням особистого управлінського потенціалу кожного члена команди, усвідомленням ними запровадження організаційних змін у відповідності до нових вимог, здатності до неперервної освіти та пошуку шляхів професійного зростання.

Одним із напрямів розвитку організаційної культури управлінської команди ЗНЗ є підвищення науково-теоретичної підготовки та методологічної культури кожного управлінця.

Як зазначалося вище, під організаційною культурою взагалі розуміється сукупність норм, правил поведінки, звичаїв і традицій, що розділяються та приймаються членами організації. У повній мірі це

---

<sup>3</sup> Тимошко Г. М. Формування культури шкільного середовища засобами організаційного впливу керівників ЗНЗ / Г. М. Тимошко // Вісник Чернігівського державного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. Випуск 61. Серія: Педагогічні науки: Збірник. – Чернігів : ЧДПУ, 2009. – № 61. – С. 30-37.

твердження можна застосувати й до організаційної культури управлінської команди ЗНЗ. Сформовані й закріплені традиції і норми управлінської взаємодії, моделі поведінки, ділового спілкування й стилю керівництва складають у працівників закладу позитивний образ управлінської команди та виступають стабілізуючим фактором існування даної організації<sup>4</sup>.

Ще у 70—ті роки ХХ століття В.О. Сухомлинський зауважував, що в організаційній культурі школи духовне збагачення педагогічного колективу здійснюється через постійний обмін цінностями. Тому від світоглядних позицій керівництва, його професіоналізму – усього, що становить основу управлінської культури залежить рівень внутрішньої шкільної організаційної культури, а значить і рівень навчально-виховного процесу. На думку відомого дослідника теорії управління Т. Лемберта на зміну ері інформації у ХХІ ст. приходить ера мудрості (знань), тому інтелектуальний потенціал керівників закладів освіти стає потужним генератором розвитку шкільної організаційної культури.

До складових організаційної культури управлінської команди школи ми можемо віднести також:

- 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, яка визначає її духовну зрілість;
- розумову культуру як визначальну характеристику професійної діяльності управлінця;
- комунікативну культуру або культуру спілкування – здатність налагоджувати стосунки, гармонізувати середовище;
- правову, естетичну, екологічну культури.

---

<sup>4</sup> Тимошко Г.М. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів // Рідна школа. – 2002. – № 5. – С. 45-48.

Визнано, що рівень організаційної культури є важливим показником рівня професіоналізму управлінської команди, її управлінської культури. Важливу роль у становленні управлінської культури окремо взятого ЗНЗ відіграють ціннісні основи управління, до складу яких входить нове управлінське мислення (життєва позиція керівника та управлінської команди, цінності освіти, цінності людини, духовні цінності), нова стратегія управління, нові управлінські технології, орієнтація на гуманістичні засади в управлінні школою, освоєння культурно-історичної педагогіки.

Показником рівня організаційної культури керівника та його управлінської команди виступає 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.

Організаційна культура, на думку дослідника Ю. Конаржевського, не формується спонтанно, вона виростає із спадщини освітньої організації, її історії, традицій, символів, цінностей, що об’єднує спільною метою учасників навчально-виховного процесу та виступає чинником стимулювання до творчої діяльності суб’єктів освітнього процесу. Необхідність дослідження організаційної культури обумовлена її використанням як інструменту аналізу освітньої ситуації в школі, оцінки її ресурсів, відповідності шкільних перетворень стану організаційної культури. Кінцевим результатом таких перетворень є



зміна організаційної культури школи в результаті професійного управління нею засобами педагогічного менеджменту.

А. Занківський зазначає, що носіями організаційної культури є люди. Проте в організаціях зі сталою організаційною культурою вона як би відокремлюється від людей і стає її атрибутом, її частиною, будучи предметом пильної уваги з боку керівництва. При цьому він підкреслює, що значний вплив на культуру організації та особистості здійснює вище керівництво. Його поведінка, проголошені ним норми, а головне - організаційні ресурси, спрямовані на реалізацію й усталеність у свідомості членів організації, стають найважливішими орієнтирами поведінки працівників.

Водночас культура змінюється у процесі людської діяльності. Зокрема, в загальноосвітньому навчальному закладі організаційна культура буде змінюватися у процесі різних видів діяльності суб'єктів навчально-виховного процесу, у тому числі в організаційній діяльності. У цьому контексті нам видається доцільним обґрунтувати сутність організаційної культури управлінської команди в ЗНЗ, спочатку визначивши її роль у педагогічному менеджменті.

Сучасна дослідницька думка розвивається шляхом пошуку технологічного забезпечення управлінських процесів. При цьому процес розвитку, як свідчить аналіз, відбувається діалектично: усе краще, що було накопичено в розробці внутрішньошкільного управління, береться за основу нових розробок.

Вищезазначене дає змогу осмислити зміст терміну «педагогічний менеджмент» і ті тенденції, що визначилися в розробці цієї категорії. Ми вважаємо, що в основу формування концепції педагогічного менеджменту мають бути покладені прогресивні ідеї теорії внутрішнього управління, а також гуманістичні традиції світової і вітчизняної педагогічної думки. Яскравим прикладом



людиноцентрованої теорії і практики шкільного управління ми вважаємо досвід і праці видатних директорів шкіл В. Сухомлинського.

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». Сам термін «педагогічний менеджмент» повинен відображати, на нашу думку, не стільки професійну сферу його вживання (на відміну, наприклад, від медичного, бібліотечного і т.п.), скільки інше розуміння процесів управління в сфері освіти, людиноцентрований зміст діяльності педагога-управлінця<sup>5</sup>.

Поняття «менеджмент» стало інтернаціональним. У більш широкому значенні воно перекладається як «управління», проте сам факт паралельного існування двох термінів-синонімів у мові відображає їх різну семантику. Швидке поширення нового терміну є відображенням нових життєвих реалій, які вимагають осмислення. Нам видається, що в сучасну інтерпретацію поняття «менеджмент» вкладається дещо інший, новий зміст, ніж в поняття «управління», яке переважно асоціюється з командно-бюрократичною системою, що сучасний менеджмент виходить з концепції управління людиною і розглядає організацію як культурний феномен. В якості об'єкта дослідження і впливу в управлінській діяльності виступають вже не процеси, люди і їх діяльність, а організаційні культури, що представляють собою набір цінностей, які характеризують різні сторони діяльності організації, наприклад, цінності якості, інноваційності, професіоналізму керівника.

У сучасній літературі зазначається, що виокремлення організаційної культури як самостійного елемента теорії стратегічного управління є

---

<sup>5</sup> Кремень В. Г. Інтелектуальна еліта в контексті людиноцентризму / В.Г. Кремень // Еліта, обдарованість, людиноцентризм : матеріали Міжнар. наук.конф. – К. : НАПН України, 2010. – С. 4– 8.

відносно новим її положенням. Деякі вчені вважають, що організаційна культура покликана вирішити фундаментальні завдання, що постають перед організацією: зовнішня адаптація (яким чином найкраще встановити зв'язок із зовнішнім середовищем?) та внутрішня інтеграція (як досягти успіхів у координації зусиль всередині організації?).

Інтеграцією зазвичай називають як створення ефективних ділових відносин серед підрозділів, груп і співробітників організації, так і збільшення міри участі всіх співробітників у вирішенні проблем організації та пошуку ефективних способів її роботи. Тому у цьому сенсі важко переоцінити роль згуртованості, цілеспрямованості, високого рівня професійної компетентності, єдності світоглядних позицій керівника й управлінської команди у формуванні комплексу переконань, який потрібен для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Необхідно, щоб цей комплекс функціонував досить довго, підтвердивши свою доречність, і тому він має передаватися й новим членам організації як "правильний" спосіб мислення й почуттів <sup>6</sup>.

Особистісне зростання, підвищення рівня професійної компетентності (як фахівця, так і управлінця) членів управлінської команди сучасного загальноосвітнього навчального закладу знаходить своє місце у структурі науково-методичної роботи з педагогічними кадрами.

Науково-методична робота — основний компонент системи підвищення професіоналізму педагогічних працівників так як здійснюється практично постійно і найбільш повно враховує запити та потреби педагогічних працівників, у тому числі й управлінської ланки, більш динамічно реагує на потреби педагогічної практики. Її зміст, визначається загальними цілями розбудови української національної школи та конкретними завданнями, що витікають з реального стану професійної

---

<sup>6</sup> Кремень В. Г. Інтелектуальна еліта в контексті людиноцентризму / В.Г. Кремень // Еліта, обдарованість, людиноцентризм : матеріали Міжнар. наук.конф. — К. : НАПН України, 2010. — С. 4— 8.

діяльності як управлінської структури закладу, так педагогічних працівників.

Науково-методична робота у загальноосвітньому навчальному закладі – це постійно функціонуюча система організаційного та науково-методичного забезпечення безперервного професійного зростання педагогічних працівників і членів управлінської команди, вона є дієвим засобом управління розвитком організаційної культури даного навчального закладу.

Особливістю участі членів управлінської команди школи у науково-методичній роботі школи є те, що вони одночасно виступають як її організаторами та керівниками науково-практичних і психолого-педагогічних семінарів, так і рядовими учасниками предметних методичних об'єднань. Проте, слід пам'ятати, що особливу увагу необхідно приділити формуванню й розвитку професійної готовності діючих членів управлінської команди та резерву керівного складу до управлінської діяльності.

Традиційними структурними компонентами науково-методичної роботи загальноосвітнього навчального закладу є:

- предметні методичні об'єднання
- методичні об'єднання класних керівників
- науково-практичні семінари по вдосконаленню уроку
- психолого-педагогічні семінари класних керівників
- школа молодого вчителя
- творчі групи вчителів з окремих питань викладання навчальних предметів
- творчі групи по роботі над єдиною науково-методичною проблемою
- динамічні творчі групи по підготовці питань до обговорення на педагогічних зібраннях та інші.

З метою підвищення ефективності діяльності, спрямованої на розвиток організаційної культури управлінської команди, нашу думку, ефективною формою науково-методичної роботи може бути створення

управлінської фокус-групи. Дане нововведення дозволить як оптимізувати систему науково-методичної роботи школи в цілому, так і більш цілеспрямовано здійснювати та змістовно наповнювати роботу щодо формування й розвитку професійної готовності діючих членів управлінської команди та резерву керівного складу до управлінської діяльності.

Ми живемо у часи постійних змін. Зміни відбуваються у кожній, у тому числі й професійній, сфері життя людини, швидкість їх перебігу невинно зростає. А це вимагає від управлінця загальноосвітнього навчального закладу вміння ефективно діяти в умовах змін і є необхідним його життєвим і професійним кредо. Тому необхідно, щоб план роботи управлінської фокус-групи включав як теоретичну підготовку, так і тренінги з формування управлінських умінь і навичок.

На нашу думку, до плану теоретичної підготовки доцільно включити питання щодо розкриття методологічної сутності систем і системного підходу в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом, здійснення системно-функціонального аналізу школи як об'єкта управління, розглянути структуру процесу управління та особливості діяльності управлінської ланки ЗНЗ на кожному з його етапів.

Методологія – вчення про методи пізнання, як інструменту перетворення філософського світогляду у пізнавальну та практичну. Специфічними рисами методології, які виражають її сутнісну природу для керівника загальноосвітнього навчального закладу, є розуміння стратегії як в усвідомленні, так і в організації діяльності та усвідомлення тактики, як визначення способів пізнавальної та практичної діяльності. Методологія дає простір для пошуку і не обмежує пошукову активність технологічними вимогами. Поняття “методологія” включає в себе не тільки цілі, але й засоби їх здійснення. Властивістю методології є забезпечення створення нового

шляхом визначення загального напрямку і способів практичної та пізнавальної діяльності<sup>7</sup>.

Опанування методології управління загальноосвітнім навчальним закладом дозволить учасникам управлінської фокус-групи більш глибоко усвідомити вимоги до своєї посадово-функціональної діяльності, підвищити рівень управлінської компетентності у галузі педагогічного менеджменту.

Практичну частину діяльності управлінської фокус-групи можна спрямувати на відпрацювання алгоритму розробки, прийняття та організації виконання управлінських рішень, регулювання поточної діяльності адміністративних працівників школи.

Активне залучення членів управлінської команди та їх резерву до участі у фокус-групі сприятиме підвищенню їх мотивації до педагогічної й управлінської діяльності, розвитку професійно значимих рис особистості.

**Висновки.** Ефективне функціонування загальноосвітнього навчального закладу можливе у разі наявності сильної і гнучкої організаційної культури, основними цінностями якої є постійне навчання, розвиток, самовдосконалення, орієнтація на кращу практику інших, готовність до обміну власними досягненнями, високий рівень терпимості до змін. Закон ефективності організаційної культури говорить про необхідність виконання двох умов. Перша полягає в чіткому визначенні цілей організації й строгому підпорядковуванні всієї діяльності організації цим цілям. Друга — у монолітності всіх складових організаційної культури. Виконання цих двох умов залежить від рівня розвитку персоналу організації й можливостей його задовольняти вимогам, які висувають умови функціонування організації.

Рівень розвитку педагогічного персоналу загальноосвітньої школи у значній мірі залежить від професійного рівня та рівня організаційної культури управлінської команди, які мають постійно вдосконалюватися й розвиватися. Цей процес повинен бути плановим й усвідомленим.

---

<sup>7</sup> Методология [Електронный ресурс] : Новая философская энциклопедия : в 4-х тт. — М.: Мысль, 2000. — Режим доступа : <http://iph.ras.ru/elib/1880.html>.

Усвідомлені дії керівництва загальноосвітнього навчального закладу зумовляють зміни організаційної культури школи в цілому та управлінської команди зокрема. Ці зміни будуть спрямовані на підвищення продуктивності педагогічної праці, заміну застарілих норм, методик і методів організації навчально-виховного процесу на більш доречні, що відповідають діючим стандартам загальної середньої освіти.