

УДК 37.014.252

В.Г. Базелюк, к.п.н., ст. викл. кафедри менеджменту освіти, економіки та маркетингу ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗНЗ

***Анотація.** У статті розкрито зміст та роль організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу. Показані шляхи її формування та розвитку в сучасних умовах*

Ключові слова: культура, організація, організаційна культура, загальноосвітній навчальний заклад.

Аннотация. В статье раскрыто содержание и роль организационной культуры общеобразовательного учебного учреждения. Показаны пути ее формирования и развития в современных условиях.

Ключевые слова: культура, организация, организационная культура, общеобразовательное учебное учреждение.

***Annotation.** Content and role of the organizational culture of school is exposed in the article. The ways of its forming and development in modern terms are shown.*

Keywords: culture, organization, organizational culture, school.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковим чи практичними завданнями. Курс нашої країни на перетворення в економічному, політичному й суспільному житті призводить до змін в інших інститутах суспільства. Зміна місії людини в системі, що постійно оновлюється, диктує нові вимоги не лише до особистості, її освітньої та професійної підготовки, а й до організації в якій вона працює.

Все частіше науковці й практики замислюються над термінами «організаційна культура» або «культура організації». Адже реалізація будь-якого організованого процесу, його ефективність значною мірою залежить не лише від того, як працівники виконують свої функціональні обов'язки, а й від організаційної культури конкретного загальноосвітнього навчального закладу, його цілей, головною з яких є розвиток особистості як найвищої цінності суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на яких спирається автор. Проблеми організаційної культури й культури школи розкриті в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед них П.Б. Вейл, М.Х. Мескон, К.М. Ушаков, В.І. Петрушина, В.П. Симонов та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Але не дивлячись на велику увагу багатьох вчених до проблеми організаційної культури, шляхи її формування й розвитку в загальноосвітньому навчальному закладі ще розкриті не повністю.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Тому метою даної статі є показати шляхи формування такої організаційної культури в ЗНЗ, що стає новою сходинкою у перетворенні внутрішкільного управління, є потужним інструментом управління, інтегрує й об'єднує зусилля педагогічного колективу з метою досягнення загальношкільних цілей.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. П.Б. Вейл визначає поняття культура таким чином: «Культура - це система відносин, дій і артефактів, що витримує випробування часом і формує у членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію»[1, 27]. Наведемо ще одне визначення поняття «культура», яке подає М.Х. Мескон: «Атмосферу чи клімат в організації називають її культурою. Культура відображає звичаї, що переважають в організації» [5, 347]. Керівництво культивує культуру для залучення працівників і для стимулювання певної поведінки. Культура, як образ форми організації, підкріплює чи послаблює репутацію компанії.

К. Ушаков розуміє поняття «культура організації» як усвідомлені й неусвідомлені уявлення співробітників про способи діяльності, набір звичок, писаних і неписаних норм поведінки, заборон, цінностей, очікувань. Діагностика такого багат шарового явища зсередини, коли ви

безпосередньо працює в даній організації, є надзвичайно складною, зазначає вчений [10].

Поняття «культура школи» в педагогічному менеджменті найчастіше визначають як сукупність норм, цінностей, традицій, звичаїв, ритуалів, правил, що регулюють діяльність та стосунки членів шкільного колективу і визначають устрій життя в навчальному закладі [8]. Певна культура існує в будь-якому навчальному закладі, незалежно від того, усвідомлюється вона членами шкільного колективу чи ні.

Відомий дослідник проблем педагогічного менеджменту К.М. Ушаков зобразив структуру культури школи у вигляді рівневої моделі. Організаційна культура школи, на його думку, включає такі елементи, як:

1. Символи навчального закладу.
2. Герої шкільного спільноти.
3. Мова організації.
4. Переконавання дітей і дорослих.
5. Професійні й загальнолюдські цінності [10, 39].

На думку В. П. Симонова, організаційна культура школи - це система ціннісних орієнтацій, яка приймається членами даної організації, спрямовує їхні думки, почуття, вчинки. Коли кажуть про організаційну культуру школи, мають на увазі ту загальну психологічну атмосферу, яка створюється в школі і в кожному її класі [8, 97].

На думку В. І. Петрушина, рівень організаційної культури школи та його вплив на членів шкільного співтовариства на практиці розкривається в таких позиціях:

1. Яку суспільну місію виконує дана школа і в чому її відмінність від інших шкіл? Яке її становище (рейтинг) серед інших шкіл?
2. На які цінності і норми спирається школа у своїй роботі (справедливість, краса, істина, сила)? Як їх дотримуються і передають?
3. Які традиції існують у школі?

4. Чи відрізняються учні школи своїм зовнішнім виглядом від учнів інших шкіл?
 5. Якою є культура мови в навчальному закладі?
 6. Як приймаються важливі рішення в школі - зверху чи знизу?
 7. Чи існує зворотний зв'язок між вчителями й учнями?
 8. Чи привабливим є інтер'єр шкільного приміщення? (його дизайн, комфортність, чистота)
 9. Що і як їдять вчителі й учні?
 10. Якими є стосунки вчителів з учнями?
 11. Якими естетичними переживаннями наповнене життя школи?
 12. Як оцінюються досягнення у навчанні й позакласній роботі?
 13. Чи задоволені діти своїм перебуванням у школі?
- (аналіз анкет) [9, 73].

Таким чином, культуру школи потрібно розглядати, по-перше, як систему колективних цінностей, норм і традицій укладу спільної життєдіяльності дітей і дорослих, по-друге, як інтегральну характеристику індивідуальності шкільного співтовариства; по-третє, як найважливіший фактор соціалізації учнів.

Всі вищезазначені визначення наочно демонструють необхідність і важливість роботи, спрямованої на підвищення рівня культури загальноосвітнього навчального закладу. Але для того, щоб сформувати певну прогресивну культуру навчального закладу необхідні знання, вміння й, головним чином, бажання.

Почнемо з першого, з наявності у адміністрації й вчителів школи теоретичних знань про культуру школи, її зміст, структуру, а також форми й способи збереження та зміни культурного потенціалу. Необхідним є усвідомлення того, що культура школи існує об'єктивно, що вона досить стійка. Що для пізнання існуючої культури навчального закладу, тобто для її

опису і діагностування необхідне використання наукових методів, за допомогою яких керівництву й педагогам важливо з'ясувати:

- а) переважні ціннісні орієнтації в дитячому й дорослому колективах;
- б) хто є носієм цінностей, що мають високий рейтинг в ієрархії ціннісних орієнтацій шкільного колективу;
- в) як (позитивно чи негативно) впливають домінуючі ціннісні орієнтації на процес розвитку особистості дитини й на морально-психологічний клімат у школі;
- г) які цінності будуть сприяти реалізації інноваційної ідеї, а які з них можуть стати перешкодою у процесі її впровадження;

Процес формування та розвитку культурного потенціалу школи залежить від діяльності кожного педагога, від його особистого внеску у формування морально-правової, естетичної й організаційної культури навчального закладу, у розвиток культури мовлення і мислення учнів, у збагачення культурними цінностями навчально-виховного простору уроку і позакласного заходу.

Тому одним з найважливіших шляхів формування організаційної культури навчального закладу є формування чітких уявлень у всіх учасників навчально-виховного процесу про бажаний образ навчального закладу, його місію, цілі, принципи та перспективи життєдіяльності. Визначення можливостей і умов для встановлення єдності у ціннісних орієнтаціях шкільного колективу. Надзвичайно важливим є здійснення спільної діяльності на основі бажаних ціннісних орієнтацій. З цією метою необхідно застосовувати такі методи впливу як мотивація, переконання, створення ситуацій новизни, успіху, опора на цікавість, парадоксальність, зацікавленість тощо, а також особистий приклад і спільну творчу діяльність.

Важливим також є проектування аксіологічних (ціннісних) комунікацій у педагогічному й дитячому середовищі, а також застосування способів індивідуальної й колективної рефлексії для аналізу змін, що відбуваються в

організаційній культурі навчального закладу. Адже для школи досягнення мети «за будь-яку ціну», «будь-якими засобами» неприйнятні.

Школа (як і будь-яка соціальна, людська організація, а швидше за все, навіть більшою мірою, ніж інші) є ціннісною установою.

Ціннісна природа й сутність школи є багатогранною: будь-яка школа покликана сприяти засвоєнню учнями визначених цінностей, що ввійшли до змісту освіти; визначені цінності регулюють взаємостосунки в педагогічному й дитячому колективах; свої цінності приносять до школи і дорослі, і діти. Велике значення мають неусвідомлені, що стали звичними, цінності й норми, що утворюють організовану культуру школи. Але чи може школа обійтися без усвідомлених, осмислених і відкрито проголошених цінностей, що спрямовують всі інші елементи шкільного життя у певне середовище – місію школи, образ моделі випускника, загальні й стратегічні підходи до діяльності, вибір структури школи, змісту освіти тощо? Не даремно одним з головних проявів успіху, досягнутого за останні роки низкою великих корпорацій, вважають саме чітко сформульовані, а головне, не просто проголошені, а ті, що глибоко увійшли в повсякденне життя, прийняті всіма працівниками ціннісні принципи, які компанія принародно зобов'язується неухильно дотримуватися.

Якщо фірми, підприємства й організації не можуть досягти успіху без власної системи ціннісних орієнтацій, то як може обійтися без них школа, що працює з живими людьми?

Тому оптимальною є ситуація, коли цінності спочатку вивчаються, визначаються, декларуються, а потім поступово входять у реальне життя стають звичними й у такий спосіб впливають на шкільну культуру. Саме цінності є основою для вибору будь-яких цілей школи. Така роль цінностей у формуванні культури шкільної організації спонукає керівників приймати найактивнішу участь у їх продумуванні, формулюванні й реалізації.

Отже, потрібно зазначити, що між згуртованістю групи людей і рівнем їх групової культури існує певна позитивна кореляція. Тому якщо ми хочемо створювати міцні організації, важливо подбати про заходи, спрямовані на формування й розвиток внутрішньої культури. Жоден з компонентів організаційної культури сам не може надати уявлення про культуру організації. Проте усі разом вони можуть свідчити про певну організаційну культуру. Сторонній людині важко виявити наявність певних компонентів культури. Можна кілька тижнів спостерігати за діяльністю конкретної школи, але так і не зрозуміти основних положень культури, що керує вчинками педагогів і учнів. Але з іншого боку, кожен новий співробітник часто проходить через певну процедуру знайомства з традиціями, цінностями й нормами, прийнятими в організації, коли керівник чи більш досвідчений співробітник детально знайомить його з тим, що, як і з якою метою потрібно робити, до кого звертатися з тими чи іншими питаннями, як успішно виконати те чи інше завдання.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Усі організації незалежно від форми власності й цілей діяльності утворюються і живуть у певному середовищі, що має назву культура. Вона багато в чому визначає зміст їхнього існування, діє як ззовні, так і всередині організації. Не дивлячись на те, що єдиного визначення поняття «культура» немає, всім нам інтуїтивно зрозуміло, що означає цей термін. Культура дає сенс багатьом нашим вчинкам. Тому змінювати щось у житті людей можна лише з огляду на це значне явище.

Культура формується роками й десятиліттями, тому вона є дещо інертною і консервативною. У багатьох наукових працях зазначається, що добре розвинена, міцна культура - найважливіша характеристика організацій, що досягають значних успіхів. Термін «міцна культура» означає, що більшість менеджерів і співробітників мають певні загальні цінності. Міцна культура передбачає стійкий зв'язок між культурою й стратегією діяльності

закладу, може призводити до єдності цілей всіх співробітників, забезпечує високу мотивацію співробітників та їх більш відповідальну участь у діяльності організації.

Основною метою зміни організаційної культури школи є створення сприятливих умов для адаптації на ринку освітніх послуг, забезпечення можливості зберегти накопичений потенціал, не лише функціонувати, а й розвиватись. Важливо зрозуміти, що процес зміни культури організації вимагає ретельної підготовки. Всі задумані зміни рекомендується почати зі складання плану. Потрібно домогтися, щоб всі учасники навчально-виховного процесу вірили в успіх справи й мали для цього необхідні знання та вміння. Зміни організаційної структури й методів керування завжди стосуються умов життя й діяльності людей, часто утворюючи почуття непевності. Від здібностей керівників навчального закладу, їх вмінь виявляти гнучкість і винахідливість залежить, наскільки спокійно та впевнено буде сприйнята й реалізована нова організаційна культура.

Література

1. Вейлл П.Б. Культура предпринимательства и культура организации / П.Б. Вейлл. Ч. 1. - М. : АКДИ «Экономика и жизнь», 1994. - 95 с.
2. Конаржевский Ю. А. Анализ урока [Текст] / Ю. А. Конаржевский – М. : Центр «Педагогический поиск», 2000. – 336 с. – Библиогр.: с. 329-325. – 10000 экз.
3. Лошакова, Т. Ф. Наш общий дом (исповедь директора школы) [Текст] / Т.Ф. Лошакова // Директор школы. – Москва, 2001. – Вып. 6.
4. Маркова А. К. Формирование мотивации учения в школьном возрасте [Текст] / А. К. Маркова. – М. : Просвещение, 1990. – 192 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М. : Дело, 1994. – 701 с. – (Зарубежный экономический учебник).
6. Поташник М. М. Педагогическое творчество : проблемы развития и опыт : пособие для учителя / М. М. Поташник. - К. : Рад. шк. - 1988. - 210 с.
7. Поташник М. М. Шкільне управління : сутність, призначення, наукові основи, проблеми / М. М. Поташник, А. М. Мойсеев // Підручник для директора. - 2003. - № 2. – С. 3-29.
8. Симонов В. П. Системный подход – основа педагогического менеджмента / В. П. Симонов // Педагогика. - 1994. - № 1. - С. 14-19.
9. Щербо И. Н. Интуитивный менеджмент: опыт управления педагогическим колледжем [Текст] / И.Н. Щербо ; отв. ред. М.А. Ушакова. - М. : Сентябрь, 2005. - 159 с. - (Библиотека журнала "Директор школы" ; n 5). - Библиогр. : с. 159.
10. Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией / К.М. Ушаков. Библиотека журнала «Директор школы», № 4. – М. : Сентябрь, 2000. – 147 с.