

**С.А. Бацмай**, ст. гр. УНЗ-11-Б2  
**Науковий керівник:** Г.М. Тимошко,  
к.п.н., професор Інституту менеджменту  
та психології ДВНЗ «УМО» НАПН  
України

## **РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ: ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ**

**Анотація.** У статті визначено основні напрями, за якими у науковій літературі досліджується організаційна культура як феномен, розвиток організаційної культури навчального закладу, розвиток організаційної культури керівника навчального закладу. Проаналізовано гендерний аспект даної проблеми, розроблено шляхи розвитку організаційної культури керівників-жінок.

**Ключові слова:** культура, організаційна культура, організаційна культура навчального закладу, розвиток організаційної культури керівника, гендер, гендерний аспект.

**Аннотация.** В статье определены основные направления, по которым в научной литературе исследуется организационная культура как феномен, развитие организационной культуры учебного заведения, развитие организационной культуры руководителя учебного заведения. Проанализировано гендерный аспект данной проблемы, обозначено пути развития организационной культуры руководителей-женщин.

**Ключевые слова:** культура, организационная культура, организационная культура учебного заведения, развитие организационной культуры руководителя, гендер, гендерный аспект.

**Annotation.** The basic directions on which the organisational culture as a phenomenon, the development of the educational establishment organisational culture, the development of the educational establishment leader's organisational culture have been investigated in the scientific literature. The gender aspect of this problem is analysed, the main ways of the organisational culture development are pointed.

**Key-words:** culture, organisational culture, educational establishment organisational culture, development of leader's organisational culture, gender, gender aspect.

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси, які відбуваються нині в Україні, вимагають нових підходів до управління організаціями з метою забезпечення їх високої ефективності та конкурентоздатності. Один із таких підходів полягає у врахуванні керівниками навчальних закладів особливостей організаційної культури установ та визначенні основних засад її формування. У зв'язку зі специфікою керівництва людським колективом в умовах розширення функцій управління та несприйняття силового керування

актуалізується перехід до так званого непрямого, м'якого управління, яке можна опосередковано здійснювати через основні чинники формування організаційної культури навчального закладу та організаційної культури її керівника. Актуальність дослідження обумовлена потребою використання керівниками у практиці управління навчальним закладом елементів організаційної культури та відсутністю розроблених алгоритмів розвитку організаційної культури керівників-жінок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Напрацювання з проблематики організаційної культури накопичені в галузях менеджменту, філософії, психології, соціології тощо. Це, зокрема, роботи О.Бабича, І.Животової, Г.Колеснікова, В.Колпакова, Ю.Семенова, Г.Хаєта та інших. Зустрічаються 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). Г.Єльніковою значна увага приділяється адаптивному управлінню. До концептуального фундаменту даного дослідження також необхідно покласти розробки із загальних філософських питань культури – зокрема, таких авторів, як 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.Степико, В.Табачковський, В.Шинкарук. Проблематика організаційної культури більшою мірою розроблена в працях західних дослідників – таких, як П.Вейл, С.Девіс, М.Елвессон, П.Ентоні, Дж.Мартін, Д.Мейерсон, Р.Моран, Д.Ньюстром, А.Петтігру, 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.Рошин, В.Снетков та ін.) та українськими (Л.Карамушка, В.Лозниця, Л.Орбан-Лембрик, Ю.Палеха,

І.Савка, Г.Тимошко, О.Францев та ін.) вченими. 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, С.Юр'єва та ін.). Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що у педагогічній теорії і практиці зростає професійна зацікавленість та активізується робота з даної проблеми. Вона висвітлюється в серіях науково-популярних видань, в педагогічній та методичній практиках, особливо в наукових колах Росії, Польщі, Бельгії, Франції. 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, ми відзначаємо недостатньо вивчене питання розвитку організаційної культури керівника навчального закладу в педагогічній теорії і практиці. До характеристик організаційної культури дослідники звертаються лише побіжно, в поодиноких тезах, не формуючи цілісної концепції [5, 1-2]. Гендерний аспект даного питання також недостатньо досліджений.

**Метою статті** є визначення шляхів формування та розвитку організаційної культури жінок-керівників навчальних закладів.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження організаційної культури потребує, насамперед, розкриття сутності понять «культура» та «організація». Поняття «культура» можна тлумачити у широкому значенні – як рівень розвитку суспільства або історичної епохи та у вузькому значенні – як сферу духовного життя людей. У даному дослідженні поняття «культура» використовується у вузькому значенні.

На основі існуючих у літературі підходів існує близько 216 трактувань поняття «культура». Загальноприйняте тлумачення: *культура – це система цінностей, норм, правил поведінки, звичаїв та традицій, які є спільними для певної групи людей та передаються із покоління у покоління.*

Слід зазначити, що культуру також можна охарактеризувати як динамічну систему, яка здатна розвиватися, змінюватися або, навпаки, «обростати» своєрідними нормами та канонами, які залишають дедалі менше місця для сприйняття нового.

Щодо сутності поняття «організація», то Р.Дафт визначає його як соціальне утворення, яке має спеціально створену структуру, а свою діяльність підпорядковує певній меті. Подібне визначення дають М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі, які вважають, що *організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети або цілей*. Характеризуючи організацію, необхідно врахувати такі елементи, як:

- ✚ завдання, які є необхідними для досягнення цілей організації, їх розподіл на окремі види робіт між працівниками;

- ✚ систему заходів, які необхідні для реалізації мети організації;

- ✚ інтеграцію окремих робіт у відповідних підрозділах, які можуть їх координувати різними засобами, включаючи до цього формальну ієрархічну структуру;

- ✚ мотивацію, взаємодію, поведінку, погляди членів організації, які частково визначаються заходами, що спрямовані на реалізацію її мети, а частково мають особистий, випадковий характер;

- ✚ прийняття рішення, комунікації, інформаційні потоки, контроль, заохочення та покарання, що відіграють важливу роль для забезпечення виконання цілей організації;

- ✚ єдину організаційну систему, що розглядається як внутрішня узгодженість, яка має бути досягнута між усіма вищевказаними елементами організації [3, 8].

Концепцію організаційної культури вперше було розроблено у 60-х роках минулого століття Р.Таджурі та Г.Литвином, зокрема, в контексті вивчення організаційного клімату. На їх думку, організаційний клімат – це відносно стійка якість внутрішнього середовища організації, яка:

- а) «відчувається» членами цієї організації;
- б) впливає на їх поведінку;
- в) може бути описана за низкою змін у ціннісних поняттях, прийнятих організацією.

Тлумачення організації як соціальної системи, в якій відбувається процес соціалізації, в результаті чого формуються цінності, норми, правила поведінки, звичаї, традиції, дозволяє стверджувати думку про наявність у ній певного типу організаційної культури, яка характерна як для групи, так і для особистості, яка є членом групи.

У процесі аналізу сутності організаційної культури різними науковцями виділяються такі основні підходи: символічний, когнітивний та систематичний. На основі цих підходів до аналізу організаційної культури як сукупності об'єктивних властивостей організації та психологічного середовища виокремлено такі структурні складові організаційної культури:

1. Цілі організації – це те, на що спрямована діяльність організації.
2. Формальні норми – визначені на основі колективного договору та «Правил внутрішньої поведінки в установі, організації» обсяг робочого навантаження та обов'язки, які повинні виконувати працівники (для досягнення цілей організації).
3. Формальні правила поведінки в організації – це визначені на основі колективного договору та «Правил внутрішньої поведінки в установі, організації» правила поведінки в організації (наприклад, дозвіл або заборона куріння, елементи одягу тощо).
4. Формальні санкції – система заохочень (грошова премія) та покарань (штрафи, звільнення з роботи), які визначені колективним договором та «Правилами внутрішньої поведінки в установі, організації».
5. Цінності організації – це орієнтири, які спрямовують діяльність організації в певному напрямку. Цінності формуються, з одного боку, під впливом цілей організації, а з іншого боку, під впливом норм та правил поведінки.

Проведений аналіз дає можливість охарактеризувати *організаційну культуру як сукупність визначених та встановлених в організації цілей, цінностей, норм, правил поведінки та санкцій.*

*Основна мета організаційної культури - забезпечення можливостей усвідомлення самими учасниками організації тих уявлень, які сприяють досягненню високих організаційних цілей.*

Якщо в цілому в менеджменті організаційну культуру визначають як ефективний механізм управління, то в педагогічному менеджменті слід розглядати більш широке поняття організаційної культури, таке як культурологічна основа управління, тому що навчальний заклад вже є культуроформуючою організацією. Організаційна культура навчального закладу має багато складових, а значить – є більш складною як за цілями і завданнями, що ставляться перед нею, так і за змістом, ніж організаційна культура інших установ. При цьому слід враховувати, що головними носіями організаційної культури навчального закладу є його керівник, управлінська команда, педагогічний колектив, учні та їх батьки.

Особлива роль у процесі формування організаційної культури навчального закладу відводиться керівнику. Організаційна культура і лідерство у навчальному закладі взаємопов'язані, оскільки «ми говоримо організаційна культура, а маємо на увазі культуру лідера». Організація – це своєрідне творіння лідера, тому в ній, як у будь-якому творінні, відображаються особливості особистої культури автора, його погляди і помилки [9, 10]. Тому стан розвитку організаційної культури сучасного навчального закладу залежить від рівня розвитку організаційної культури керівника.

В організації і проведенні нашого педагогічного дослідження ми зацентували увагу на гендерному аспекті формування і розвитку організаційної культури керівника навчального закладу. Адже найбільша питома вага працюючих у навчальних закладах України педагогів є жінки, а серед управлінців превалюють представники сильної статі.

У цьому контексті ми розділяємо погляди, викладені у науковій концепції Г. Хофстеде, що організацію слід характеризувати в системі п'яти культурних координат:

✚ дистанція влади: кожна організація володіє своєю соціально схваленою нерівністю між статусом працівників при постановці задач, виборі засобів їх реалізації і процедур узгодження, при вирішенні конфліктів;

✚ індивідуалізм / колективізм проявляється в зразках поведінки і культивованих стилях поведінки; індивідуалізм передбачає, що людина діє, виходячи з власних інтересів, колективізм базується на тому, що кожна людина від народження належить до більш чи менш згуртованої групи і не може вважати себе вільною від неї;

✚ прагнення уникнути невизначеності;

✚ довгостроковість орієнтацій;

✚ мужність / жіночість — в культурі з чітко вираженими рисами "мужності" відкрито пропагується примат матеріального успіху і рішучості, в той час як суспільство з "жіночою культурою" піклується перш за все про якість життя [7, 86].

У «Доповіді про розвиток людини», підготовленій ООН, зазначалося, що найбільш стійкими, незважаючи на постійну боротьбу за рівність можливостей жінок і чоловіків, виявилися розходження між ними. Жінок, як і раніше, продовжує переслідувати погроза фізичного насильства; жінки становлять 70% незаможних і 2/3 неписьменних людей у світі; посідають лише 14% управлінських посад, 6% посад у кабінетах міністрів, не більш як 11% місць у парламентах.

Хоча рівень грамотності серед жінок і рівень їхніх доходів у більшості країн, що розвиваються, підвищується, проте жінки продовжують займати менш як 10% місць у парламентах країн Азії, Африки і Латинської Америки, і менш як 2% - в арабських країнах. Майже 90% політичних партій очолюють чоловіки.

Політичний простір належить усім громадянам, але монопольними його власниками є чоловіки. Хоча жінки становлять половину виборців, на їхню частку приходиться лише 10% місць у парламентах світу і 6% - у національних урядах. Оскільки зміни в суспільстві звичайно здійснюються через політичний процес, відсутність у жінок політичних можливостей викликає серйозну стурбованість. Ідея і практика народного правління, що зародилася в Давньому Афінському полісі, споконвічно не вважала жінок громадянами. Розвиток релігії, великий культурний ренесанс, революції і біллі про права орієнтувалися на чоловіків. Демократичні заклики: «Воля ! Рівність ! Братерство !» були звернені не до жінок. Лише з кінця ХІХ століття почався процес надання права голосу жінкам нарівні з чоловіками. Нова Зеландія, а потім Австралія стали першими країнами, що визнали за жінками статус громадян, наділивши їх, починаючи з 1893 р., виборчими правами на національному рівні. Але навіть у промислово розвинутих країнах право жінок на участь у виборах існує недавно. Жінки завоювали право голосу у Фінляндії та у Норвегії в 1906-1907рр., у Данії – у 1915 р., у Німеччині, у Швеції і Об'єднаному Королівстві – у 1918 р., у США – у 1920 р. У Франції жінкам довелося чекати цього моменту до 1944 р., в Італії – до 1945 р., а у Швейцарії – до 1971 р.

Але незалежно від часу одержання виборчого права для жінок проблема жіночого лідерства і жіночо-чоловічого партнерства у більшості країн залишається невирішеною.

Жінки є аутсайдерами в суспільно-політичній сфері більшості країн не тільки тому, що більш зайняті в побуті і родині або не мають достатніх засобів для проведення політичних і виборчих компаній (важелі володарювання і фінанси – в руках чоловіків). На шляху жінок до лідерства серйозну роль відіграють перешкоди, пов'язані із соціалізацією статей: більшість людей не бачать у низькому політичному статусі жінок соціальної несправедливості. Що стосується міністерських посад, то, згідно з даними, жінки становлять 6% від загальної кількості. За цим показником на першому



місці була Фінляндія (39%), на другому – Норвегія (35%), на третьому – Швеція (34%), на четвертому – Нідерланди і Сейшельські острови (по 31%). Однак нині пальма першості перейшла до Швеції, де вперше у світі був сформований кабінет з абсолютно рівним співвідношенням представників обох статей (1, 13).

Починаючи з 2008 року, Генеральна Асамблея ООН поставила за мету досягти 30% представництва жінок серед співробітників ООН. Ця організація намагається добитися гендерної рівноваги в співвідношенні 50/50 серед усіх категорій працівників системи ООН до 2050 р. Хоча статистика і показує деяке просування в показниках, однак до досягнення мети ще далеко.

Однакові права та можливості жінок і чоловіків повинні забезпечуватися в сфері праці і зайнятості, у сімейному житті, у медичному обслуговуванні, сприяти професійному зростанню і службовій кар'єрі, забезпечувати доступ жінок до важелів прийняття рішень не тільки на місцевому, а й на національному рівні.

В Україні з 90-х рр. ХХ століття активно створюються гендерні центри, проте можливість їх впливу на державні інституції ще незначна. Українське суспільство, незважаючи на всі останні трансформації, продовжує залишатися суспільством патріархального типу, в якому домінуючу роль відіграють чоловіки. Найяскравішим показником цього є співвідношення жінок і чоловіків у структурах влади та управління різними інституціями, серед яких навчальні заклади не є винятком.

Для гармонійного розвитку нашого суспільства необхідно створити підґрунтя для оновлення та реформування сформованої системи на гуманітарних, ненасильницьких засадах і, насамперед, здійснити гендерну підготовку та перепідготовку керівних кадрів усіх рівнів і їх резерву, а також створити гендерну структуру в органах управління освітою [1, 21].

Для ефективного розвитку організаційної культури керівника навчального закладу необхідними є, в першу чергу, знання специфіки

організаційної культури, вивчення теоретичних умов та методологічних підходів до розвитку організаційної культури. Але самих знань замало для того, щоб розвиток організаційної культури приносив користь і керівникові, і самому навчальному закладу. Необхідно визначити мету, завдання, механізми розвитку організаційної культури, адаптовані до сучасних умов розвитку освітнього середовища, при цьому обов'язковими є розуміння і сприйняття мети і завдань розвитку організаційної культури самим керівником. Слід пам'ятати, що організаційна культура керівника навчального закладу передбачає наявність готовності особистості покращувати соціальну атмосферу, в якій здійснюється процес навчання, виховання, розвитку учня, формування майбутнього конкурентоспроможного випускника, робота викладача, усвідомлення вимог до власних інтелектуальних, професійних, особистісних якостей відповідно до вимог в реалізації професійних функцій.

Важливою складовою формування організаційної культури керівника навчального закладу є розробка програми розвитку організаційної культури з урахуванням власних можливостей, реальних умов, чинників. Згодом має бути розроблена система критеріїв, показників розвитку організаційної культури і системи аналізу результатів цієї діяльності. Керівник має забезпечити системний збір діагностичних даних про розвиток організаційної культури для досягнення бажаного результату. Подальший крок – реалізація програми розвитку організаційної культури, оцінка реального стану організаційної культури керівника відповідно до вимог управлінської діяльності та власного творчого потенціалу. Дотримання схеми розвитку організаційної культури керівника приведе до оптимізації розвитку організаційної культури в майбутньому [9].

Суттєвим компонентом організаційної культури жінки-керівника навчального закладу є раціональна організація управлінської праці. Вона

передбачає обґрунтований поділ, кооперацію й регламентацію праці управлінця, нормування складу, чисельності працівників, правильну розстановку й використання кадрів, застосування прогресивних методів і засобів праці. Основою раціональної організації управлінської праці повинно бути чітке визначення обсягу і складу робіт з управління. Усе це забезпечує значно кращі економічні показники. Водночас потрібно подбати про забезпечення управлінців необхідними технічними засобами (їх склад, можливості, сфери й напрями використання), оскільки комплексна автоматизація й механізація процесу управління безпосередньо впливає на рівень організаційної культури. Уважного ставлення потребують такі елементи організаційної культури жінки-керівника навчального закладу, як уміння приймати відвідувачів, вести телефонні розмови, наради, засідання, збори та ін.

Культура умов праці теж належить до елементів організаційної культури, оскільки зручне приміщення і робоче місце працівника, які відповідають санітарно-гігієнічним вимогам, поліпшують продуктивність праці.









Рівень організаційної культури керівника залежить і від культури документації (оформлення, руху й зберігання документів, зручності користування, надійності й довговічності). Це сприяє економії засобів, оскільки використання інформації, яка міститься в документах, пов'язане з великим обсягом робіт і операцій.

Висока організаційна культура керівника навчального закладу поліпшує організацію навчально-виховного процесу, забезпечує злагодженість і чіткість роботи працівників, підвищує трудову дисципліну в організації.

Організаційна культура жінки-керівника навчального закладу є визначальним чинником формування загальної культури організації, безпосередньо впливає на результати її діяльності. Символьні елементи культури визначає і запроваджує в організації її керівник. Система цінностей,

якими керуються працівники навчального закладу, формується, з одного боку, в руслі самозародження основних загальних цінностей організації, а з іншого — впливає на їх склад і суть. Усі цінності організації керівник відбирає і оцінює, і тільки після такої селекції впроваджує їх, дбаючи, щоб вони оволоділи свідомістю усіх працівників.

Для організаційної культури жінки-керівника навчального закладу характерними є:

-  більша відповідальність;
-  турботливість;
-  більша витривалість;
-  жіноча логіка та інтуїція;
-  вміння релаксувати;
-  емоційність;
-  внутрішня і зовнішня привабливість у спілкуванні;
-  більша здатність до компромісу.

Організаційна культура жінки-керівника навчального закладу здійснює вплив на формування позитивного середовища навчального закладу, яке забезпечує високі освітні можливості для учнів та вчителів, підтримує атмосферу співробітництва, заохочує продуктивні педагогічні ініціативи.

**Висновки.** Таким чином, ми прийшли до висновку, що проблема розвитку організаційної культури керівників у цілому, і жінок-керівників, зокрема, є малорозробленою, потребує дослідження та розв'язання. Перспективу подальшого вивчення проблеми ми пов'язуємо із:

- розробкою активних форм і методів розвитку організаційної культури жінки-керівника навчального закладу;
- виявленням умов, що забезпечують високий розвиток організаційної культури жінки-керівника навчального закладу;
- вивченням особливостей управління жінки-керівника навчального закладу;

- розробкою практичних рекомендацій жінкам-керівникам навчальних закладів з розвитку організаційної культури.

### Література

1. Баран Л.П. Міжнародний досвід з проблеми гендерної рівності: Конспект лекції для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. - К.: ЦППО АПН України, 2004. – 23 с.
2. Гендерний підхід в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами: Навч. посібник/ За заг. ред. В.В.Олійника, Л.І.Даниленко. – К.: Логос. 2004. – 212 с.
3. Карамушка Л.М., Сняданко І.І. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств): Навчальний посібник. – К. – Львів: Край, 2010. - 212 с.
4. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 способів вирішення проблем: Пер. з англ. – К.: Наукова думка, 2001. – 303 с.
5. Нестеренко Є.А. Ірраціональний вимір сучасної організаційної культури: автореф. дис.канд. філософ.наук//09.00.03.- К. 2010. – 16 с.
6. Освітній менеджмент: Навчальний посібник За ред. Л.Даниленко, Л.Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400с.
7. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури. – К.: Видавництво Європейського університету, 2002. – 340 с.
8. Формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти: науково-методичний посібник/ О.І.Бондарчук, Л.М.Карамушка, О.В.Брюховецька та ін.; за наук. ред. О.І.Бондарчук. – К.: Наук. світ, 2012. – 190 с.
9. Шейн Е. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под. ред. В.А.Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.