

Зотік Віктор Валерійович,
магістрант Університету менеджменту
освіти НАПН України
студент групи УНЗ-12-БЗ
Науковий керівник: Мостовий Г.І.
професор

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

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.

Ключові слова: культура, організаційна культура, організаційна культура навчального закладу, розвиток організаційної культури керівника.

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.

Ключевые слова: культура, организационная культура, организационная культура учебного заведения, развитие организационной культуры руководителя.

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.

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

Постановка проблеми. 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 неприйняття 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.

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.Хаста та інших.

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.

Г.Єльніковою значна увага приділяється адаптивному управлінню. 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). 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. 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.Смірцих, 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. Ця проблема знайшла своє відображення в дисертаційних роботах з питань дослідження організаційної культури в галузі: педагогіки (В.Виноградова, М.Гедієва, Н.Йорданова, 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.

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

Виклад основного матеріалу. Організаційну культуру керівника можна розглядати в вузькому і широкому аспектах: в вузькому аспекті даного поняття – це філософія управління, цінності (об'єкти на які спрямована управлінська діяльність керівника), норми його поведінки в соціумі і в школі, організаційні здібності, позитивний імідж; в широкому сенсі – це весь спектр поглядів, відносин, впливів що визначають специфіку управлінського стилю керівника в основу якого покладений організаційно-діяльнісний підхід в управлінні ЗНЗ.

Сучасний керівник навчального закладу у процесі своєї управлінської діяльності підвищує рівень сформованості власної організаційної культури враховуючи при цьому свою ментальність, динаміку, вимоги зовнішнього середовища та лідерські якості. В ідеалі, навчально-виховному закладу пощастило, якщо особа, яка представляє керуючу систему закладу, наділена лідерськими якостями. В такому випадку, завдяки організаційній культурі керівника, прогнозується процес розвитку школи та позитивні зміни, що мають місце в педагогічних колективах. В ситуації, коли у керівника відсутні лідерські якості, йому непросто міняти способи діяльності, стиль керівництва і спілкування, розвивати власну організаційну культуру, що спрогнозована, на розвиток і утвердження організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу.

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 150 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.

Організаційна культура керівника ЗНЗ, як інтегроване поняття, включає перелік основних його ролей що забезпечують:

- уміння управляти конфліктами;
- уміння діяти відповідно до своїх слів.

Для того, щоб реалізувати всі ролі, керівнику необхідно:

- усвідомлювати те, що відбувається в колективі зараз;
- розуміти, яка роль потрібна на даний момент;
- ефективно спілкування;
- уміння делегувати функції;
- здатність раціонально використовувати час;
- уміння вести переговори;

– мати треновані вміння та навички виконання кожної з ролей. Їх можна оцінити, спостерігаючи за реакцією колективу на поведінку керівника.

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 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 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.

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

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.

Організаційна культура 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.

Висновки. Таким чином, якості керівника – лідера – найважливіші фактори, що визначають життєві і ділові успіхи. Уміння взяти на себе функції лідера та забезпечити належне керівництво – основна умова для досягнення успіху в становленні та розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ. Проблема розвитку організаційної культури керівників в цілому, є мало розробленою, потребує дослідження та розв'язання.

Перспективу подальшого вивчення проблеми ми пов'язуємо із:

- розробкою активних форм і методів розвитку організаційної культури керівника навчального закладу;
- виявленням умов, що забезпечують високий розвиток організаційної і культури керівника навчального закладу;
- розробкою практичних рекомендацій керівникам навчальних закладів з розвитку організаційної культури.

Організаційна культура, за суттю, є субкультурою національної культури і менталітету, які переважають у державі. З цього погляду в умовах України поряд з економічними і політичними причинами реальної кризи управління народним господарством вагоме місце посідають соціально-психологічні фактори і рівень розвитку суспільства.

Зміна системи цінностей і принципів, що відбулася в період переходу від принципів централізованого планування і керування до ринкової

економіки, від соціалістичного до капіталістичного способу виробництва, дестабілізувала суспільство, мораль, підвалини і принципи життєдіяльності. Тим самим ці умови трансформації спричинили повальне руйнування поряд з економічними аспектами компаній і їхньої організаційних культур.

З погляду еволюції нашої держави, ролі і місцю організаційної культури в компаніях приділятися увага почала тільки останнім часом.

В усіх процвітаючих компаніях світу ведеться цілеспрямована робота з формування корисних якостей корпоративної культури і керування нею.

Література

1. Тимошко Г.М. Особливості розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом. / Г.М. Тимошко. Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць / Ун-т менедж. освіти НАПН України; ред. кол.: О.Л. Ануфрієва та ін. – К., 2005. Вип. 3 (16) / голов. ред. В.В. Олійник. – 2011. – 588 с.

2. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. – К.: Либідь, 2004. – 185 с.

3. Карамушка Л.М., Сняданко І.І. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств): Навчальний посібник. – К. – Львів: Край, 2010. - 212 с.

4. 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.

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. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 способів вирішення проблем: Пер. з англ. – К.: Наукова думка, 2001. – 303 с.

9. Шейн Е. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под. ред. В.А.Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.

10. Беклешов Д. В. Манеры и поведение делового человека, Н. Уренгой: Бизнес социальная психология, 1993 – 113 с.

11. Сладкевич В.П., Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Міжрегіональна академія управління персоналом. - К. МАУП, 2007. - 488 с.