

УДК 37.091.12:005.95

## ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Падун Н. О., Стельмашенко І.

*У статті розкриваються деякі особливості розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. Дано визначення поняття "культура", "організаційна культура". Досліджено, що місією культури є задоволення як духовних, так і матеріальних потреб людини. Шкільна культура є окремим випадком загальної культури, місією якої є задоволення потреб членів шкільного колективу – духовних, організаційних, потреби у згуртованості, у причетності до світового прогресу, до забезпечення добробуту держави тощо. Встановлено, що організаційна культура має дві форми прояву: статичну й динамічну. Досліджено, що статична форма організаційної культури розкриває її наявний рівень, який забезпечує її подальший розвиток, а динамічна форма виявляється в розвитку вміння реагувати на зміни, які відбуваються в навколишній дійсності. На основі літературних джерел виділено три основні групи підходів до формування організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.*

*Проаналізовано вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на процес формування, розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. Досліджено принципи розвитку організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу, зокрема: загальності, доступності, поваги до індивідуальної особистісної культури і загальношкільної культури; обґрунтованості, досяжності основних цілей і цінностей організаційної культури.*

*Проаналізовано чотири етапи формування організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу.*

*Ключові слова: культура, організаційна культура, шкільна культура, розвиток, форми, чинники, принципи, етапи.*

*В статье представлены некоторые особенности развития организационной культуры общеобразовательных учебных заведений. Анализируется сущность понятий "культура", "организационная культура". Определена главная цель, формы проявления, основные подходы, факторы, которые влияют на формирование организационной культуры. Рассматриваются принципы развития организационной культуры. Особое внимание уделяется этапам формирования организационной культуры. Исследования помогут руководителю в практической деятельности.*

*Ключевые слова: культура, организационная культура, школьная культура, развитие, формы, факторы, принципы, этапы.*

*The article focuses on the development of organizational culture in secondary schools providing with the definitions of "culture" and "organizational culture". The study regards culture as a phenomenon aimed at addressing spiritual and material needs of humanity. The mission of school culture as a special case is to address spiritual and organizational needs of the members of the school community, including the need for cohesiveness, involvement in the world progress, the welfare of the state, etc. Organizational culture has two forms: static and dynamic. The static form of organizational culture reveals its present level and ensures its further development, while the dynamic form is manifested in the ability to react to changes that take place in the objective reality. Three main groups of approaches to the formation of organizational culture in secondary schools have been identified.*

*The article analyzes the influence of external and internal factors on the process of formation and development of organizational culture in secondary comprehensive schools. The formation of organizational culture has its own features. The researchers determine two ways of its formation: unconscious and purposeful.*

*Such principles of development of organizational culture as universality, accessibility, respect for individual, personal and school culture; reasonableness, approachability of*

*the main goals and values of organizational culture are investigated. The authors have discovered the following characteristics of the organizational culture in secondary comprehensive schools: dynamism, informality, heterogeneity and adaptability.*

*The authors single out four stages of formation of the organizational culture in secondary comprehensive schools. The results of the investigation are likely to help school administration to form the culture of the establishment.*

*Key words: culture, organizational culture, school culture, development, forms, factors, principles, stages.*

---

**Постановка проблеми.** Розбудова системи освіти є одним із пріоритетних завдань сучасного розвитку України. Виконання стратегічних освітніх завдань залежить від якісного управління, що здійснюється у навчально-виховних закладах. Від управлінської діяльності керівника, його компетентності і здібностей в освітній сфері, від оволодіння ним змістом, методами і формами ефективного управління залежить і кінцевий результат.

Як відомо, підходи до управління людьми залежать від культури й цінностей, які домінують у суспільстві. Розглянемо саме поняття "культура". Дослідники вважають, що культура розвиває найрізноманітніші способи й засоби задоволення потреб, що різняться глибиною, широтою, обсягом. Тобто місією культури є задоволення як духовних, так і матеріальних потреб людини.

Шкільна культура є окремих випадком загальної культури і є тим стабілізуючим фактором, який дозволяє гнучко реагувати на зміни, що відбуваються у суспільстві та освітній галузі. Вона забезпечує ефективність управління закладом. Місія шкільної культури – задовольняти потреби членів шкільного колективу – духовні, організаційні, потреби у згуртованості, у причетності до світового прогресу, до забезпечення добробуту держави тощо. Причому культура дає змогу ці потреби чітко усвідомити, виявити й визнати. Вона сприяє уточненню цих потреб. На рівні загальноосвітніх навчальних закладів культура розглядається як організаційна культура. Дослідження показують, що організаційна культура дає змогу розглядати її одночасно як внутрішнє джерело стимулювання інноваційної активності загальноосвітніх навчальних закладів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Напрацювання з проблематики організаційної культури накопичені в галузях менеджменту, філософії, психології, соціології тощо. Управлінню розвитком організаційної культури ЗНЗ як сучасному напрямку менеджменту присвячено праці вітчизняних та зарубіжних науковців. Різномісний підхід до розгляду наукового поняття "організаційна культура" висвітлюють у своїх дослідженнях І. Зязюн, Т. Іванова, Л. Калініна, Л. Карамушка, Н. Комар, С. Королюк, Н. Луначек, В. Маслов, С. Муцинов, С. Подмазін, В. Родін, О. Рудницька, Я. Стемковська, Г. Тимошко, Є. Хриков та ін.

Окремі аспекти організаційної культури, зокрема в бізнесових та освітніх організаціях, вивчалися українськими вченими (Л. Карамушка, В. Лозниця, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Палеха, І. Савка, Г. Тимошко, О. Францев та ін.).

Проте слід зазначити, що проблематика організаційної культури більшою мірою розроблена в працях західних дослідників – таких, як П. Вейл, С. Девіс, М. Елвессон, П. Ентоні. Ця проблема знайшла своє відображення в дисертаційних роботах (В. Виноградова, М. Гедієва, Н. Йорданова, Г. Літовченко та ін.).

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що нині зростає зацікавленість та проводяться дослідження з даної проблеми, збільшується кількість робіт.

Проте, незважаючи на численні публікації, недостатньо вивчені деякі проблеми розвитку організаційної культури ЗНЗ.

**Метою статті** є аналіз сучасних особливостей управління розвитком організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі більшість дослідників звертають увагу на те, що культура – це динамічний процес. Питання організаційної культури пов'язується із потребами змін у суспільстві. Тому сучасні

загальноосвітні навчальні заклади підтримують реформи, що відбуваються в освіті і визнають необхідність трансформаційних процесів.

Як показують дослідження, у сучасному менеджменті існує чимало підходів до тлумачення поняття "організаційна культура". Більшість вчених розглядають організаційну культуру як систему колективних цінностей, символів, переконань, зразків поведінки членів організації, які надають загальний зміст їх діям. Таким чином, організаційна культура об'єднує цінності і норми, властиві організації, стиль та процедури управління.

Організаційну культуру характеризує співпраця, орієнтована на досягнення мети. Основне завдання керівництва організації – розподіл обов'язків, забезпечення згуртованості колективу тощо.

Зазначимо, що організаційна культура є тим інструментом, що дозволяє організовувати всі підрозділи закладу та окремих його співробітників на досягнення основної місії організації, мобілізувати ініціативу членів колективу і полегшувати продуктивне спілкування між ними.

Дослідники стверджують, що сучасне бачення оптимальної організаційної культури – сприяння зорієнтованості на оточення, управління знаннями, творчості, лідерство й управління за участі, розвитку й посиленню партнерств різного типу для досягнення поставлених цілей загальноосвітніх навчальних закладів.

Зміна організаційної культури може виявитися достатньо складним завданням. Ефективність культури й культурні зміни залежать від сили культури: як глибоко вона сприйнята та як тісно пов'язана з індивідуальною і груповою поведінкою. Сильні культури включають цінності, які розділяють більшість її членів; ці цінності мають безпосередній та очевидний зв'язок із поведінкою індивідів і груп, які входять до організації. Слабкі культури не мають чітко визначеної системи цінностей, яка б змогла здійснити значний вплив на їх поведінку [7, с. 125–187].

Аналіз літературних джерел показав, що одним із різновидів культури є організаційна культура, яка має дві форми прояву: статичну й динамічну. Статична форма організаційної культури розкриває її наявний рівень, що забезпечує її подальший розвиток, а динамічна форма виявляється в розвитку вміння реагувати на зміни, що відбуваються в навколишній дійсності й оточенні, удосконалювати себе відповідно до умов навколишнього середовища [4, с. 98–125].

Формування будь-яких внутрішніх змін загальноосвітніх навчальних закладів, зокрема й організаційної культури, має свої особливості. Наприклад, В. Кноррінг визначає два способи її створення й розвитку: неусвідомлений і цілеспрямований.

З одного боку, спостерігається неусвідомлений процес формування організаційної культури, який є інтуїтивною або стихійною реакцією, спрямованою на вирішення конфліктних ситуацій у педагогічному колективі, боротьбу з чутками й плітками. Спроби поліпшити соціально-психологічний клімат у колективі, призупинити плінність кадрів методами матеріального стимулювання працівників чи покаранням найбільш конфліктних працівників теж є недостатньо ефективними у формуванні організаційної культури, причиною яких є неусвідомлення сутності організаційної культури, механізмів її формування [2, с. 8–10].

З іншого – цілеспрямований процес формування організаційної культури – комплексна діагностика основних складових ціннісної, нормативної, мотиваційної підсистем організаційної культури шкільної організації і підсистеми трудової поведінки, аналіз результатів діагностики та їх усвідомлення керівником і колективом, визначення бажаної організаційної культури й розроблення програми дій щодо реалізації основних компонентів нової організаційної культури на основі різноманітних форм і методів. Ми дотримуємося думки про необхідність цілеспрямованого формування організаційної культури [2, с. 8–10].

Такі науковці, як В. Гриньова, І. Зимня, Е. Маркарян, виділяють три основні групи підходів до формування організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів:

- перша група визначає культуру як сукупність особистісних цінностей педагогічних працівників (особистісний підхід);

- друга група розуміє культуру як процес творчої діяльності педагогів, спрямованої на формування ціннісного ставлення людини до навколишньої дійсності, діяльності людей, самого себе;

- третя – зараховує культуру до специфічного способу соціальної взаємодії людини з іншими людьми (діяльнісний підхід).

Яка ж роль відводиться керівнику організації у формуванні та розвитку організаційної культури? На думку Ж. Серкіс керівник школи, його особистість та управлінська культура є важливим чинником впливу на організаційну культуру [1, с. 97].

Як зазначає Е. Шейн стан розвитку організаційної культури сучасного навчального закладу залежить від рівня розвитку організаційної культури керівника [10, с. 230–265].

В. Сухомлинський вважав педагогічний колектив спадкоємцем і хранителем духовних цінностей, який існує стільки, скільки живе школа [9, с. 80–112]. Педагогічні працівники як носії організаційної культури характеризуються певними якостями. До них учені відносять гнучкість мислення, інтуїцію, красномовство, привабливість, майстерність, спостережливість, освіченість, високий рівень загальної культури, організаторські здібності, працездатність, почуття гумору, різнобічність інтересів, силу волі, витривалість, стійкість, витримку, самоволодіння, цілеспрямованість, творчі здібності, талант, емоційність, допитливість, оптимізм, життєрадісність, комунікабельність, самостійність [8, с. 82–101].

На думку І. Ільчук, формування організаційної культури – це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку працівників [5, с. 211–235].

Дослідження показали, що на процес формування, розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів впливають зовнішні і внутрішні чинники:

- Зовнішні чинники: особливості політичної й економічної ситуації в державі; загальна культура суспільства, регіону, національні традиції, зміни в законодавстві про освіту та освітні реформи; рівень розвитку науково-технічного прогресу; організаційні культури інших загальноосвітніх навчальних закладів та культура органів управління освітою; запити й потреби споживачів освітніх послуг, ринкові відносини;

- Внутрішні чинники: вік загальноосвітнього навчального закладу; місце знаходження закладу, успішність діяльності загальноосвітнього навчального закладу; характер традиційної організаційної культури; особистість керівника загальноосвітнього навчального закладу; особистісні цінності, цілі, потреби, правила і принципи поведінки педагогічних працівників; спосіб досягнення цілей, форми покарання і заохочення працівників за виконану роботу, призначення загальноосвітнього навчального закладу; інноваційні процеси в управлінні та діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

Як показали дослідження, взаємодія зовнішніх і внутрішніх чинників шкільної культури є досить складною. Зовнішні впливають на вибір школою своїх орієнтирів. Повинно бути узгодження між зовнішніми чинниками і внутрішніми можливостями закладу. Тоді це буде сприяти успішному розвитку школи.

Розвиток організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів базується на врахуванні певних принципів і властивостей [6, с. 96].

До принципів розвитку організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу відносяться: загальності, доступності, поваги до індивідуальної особистісної культури і загальношкільної культури; обґрунтованості, досяжності основних цілей і цінностей організаційної культури [5, с. 256–280].

До властивостей організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу відносять такі: діамічність, системність, неформальність, неоднорідність, адаптивність [4, с. 145–167].

Аналіз літературних джерел показав, що виділяють чотири етапи процесу формування й розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

- перший – (моніторинг організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: визначення рівня розвитку; дослідження типів; діагностика типу; виявлення взаємозв'язку між чинниками і рівнем розвитку організаційної культури;
- другий – визначаються базові цінності, норми та правила бажаної поведінки – аналіз наявних позитивних цінностей; аналіз наявних негативних цінностей, аналіз нових організаційних цінностей;
- третій – визначення й аналіз базових цінностей, норм і правил бажаної поведінки;
- четвертий – розроблення, апробація, упровадження та перевірка ефективності технології розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

**Висновок.** Отже, свідомий підхід до формування культури школи забезпечує її чіткість, визначеність і стабільність, що і є метою існування закладу та свідченням успішного виконання ним своєї місії.

### Література

1. Богатырев М. Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления. *Вестник Московского университета. Серия 6. "Экономика"*. 2004. № 6. С. 97–104.
2. Бондарчук О. І. Психологічні проблеми підготовки менеджерів у системі післядипломної педагогічної освіти до управління конфліктами в освітніх організаціях // *Актуальні проблеми психології*: зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ: Міленіум, 2003. Т. І. Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. Ч. 10. С. 8–10.
3. Грошев И. В., Емельянов П. В., Юрьев В. М. Определение понятий, составленных с использованием материалов книг "Организационная культура": учебник. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 288 с.
4. Грошев И. В. Организационная культура: учеб. пособие. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 288 с.
5. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика: учебное пособие. Москва: Альфа-Пресс, 2005. 352 с.
6. Корпоративная культура: учеб.-метод. пособие / авт.-сост. Т. А. Лапина. Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. 96 с.
7. Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посіб. / за заг. ред. В. Олійника. Луганськ, 2011. 308 с.
8. Палеха Ю. І. Ключі до успіху або Організаційна та управлінська культури: навч. посіб. 2-ге вид., доповн. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. 337 с.
9. Сухомлинский В. А. Методика воспитания коллектива: учебник. Москва: Просвещение, 1981. 192 с.
10. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ.; под ред. Т. Ю. Ковалевой. 3-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 336 с.