

**Моделі організаційної культури школи у змісті  
підручника для директора**

*Я. Є. Стемковська,*

*Інститут педагогіки НАПН України*

*e-mail: skv1@mksat.net*

**Постановка проблеми.** Протягом останніх років стратегічні орієнтири розвитку освіти в Україні зумовили низку принципових змін у цій галузі. Складні об'єкти і явища стали невід'ємною частиною системи управління загальноосвітніми навчальними закладами. Організаційна культура як об'єкт управління й розвитку і феномен відіграє важливу роль у функціонуванні навчального закладу та істотно впливає на ефективність управління і якість роботи персоналу. Поява різних типів і видів освітніх закладів, шкіл нового типу, спеціалізованих шкіл, ліцеїв, гімназій зумовлює необхідність у вивченні, формуванні й пошуку подальших шляхів розвитку організаційної культури у системі науко-методичної роботи або в системі післядипломної освіти.

**Аналіз останніх досліджень.** 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 (Альберт М., Елвессон М., Луговий В., Москон М., Оучі В., Смірнов Е., Ханді К., Хедоурі Ф., Хофстеде Г., Шейн Е. та ін.); організаційна культура ЗНЗ (Жуковська А., Руднев Є., Серкіс Ж., Тимошко Г., Ушаков К.); типології організаційної культури (Абрамов С., Акофф Р., Бурке М., Дафт Р., Діл Т. і Кеннеді А., Зоненфельд Д., Камерон К. і Куїнн Р., Костенчук І., Костянтин Л., Клукухона Ф. і Штротбек Ф., Мінцберг Г., Руднев Є., Тихомирова О., Тромпенаарс Є., Ушаков К., Федяєв

Р., Хофстеде Г., Ханді Ч.), організаційна культура як складова управлінської діяльності ЗНЗ (Васильченко Л., Вдовиченко Р., Гершунський Б., Єльнікова Г., Калініна Л., Краєвський В., Маслов В., Островерхова Н., Поташник М., Шамова Т.).

*Мета статті* – окреслити перспективи дослідження ключових вимірів організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу й визначення її типу для розроблення програми розвитку ЗНЗ, ефективного управління й більш успішної діяльності персоналу.

*Основна частина.* Процеси формування й розвитку організаційної культури загальноосвітнього закладу залежать від безлічі чинників, а саме: типу керівника, стилю управлінської діяльності, рівня управлінської компетентності, професійної підготовки вчителя, його програми саморозвитку; контингенту учнів, їхніх здатностей, нахилів, інтересів, готовності батьків до співпраці; профілю навчального закладу. Одним зі шляхів вивчення ступеня необхідності коригування й розроблення програми розвитку організаційної культури є визначення її типу, що існує у ЗНЗ.

Утім, перш ніж перейти до розгляду типів організаційної культури у ЗНЗ, необхідно зупинитися на сутності основного концепту. Організаційна культура ЗНЗ – це відкрита соціально-педагогічна система професійно-педагогічних й особистісних цінностей, що об'єднує учасників навчально-виховного процесу (НВП) єдиною ідеєю й організаційним світоглядом; орієнтує їх на досягнення цілей освітнього закладу, враховує особливості соціально-психологічного клімату колективу та взаємодії між його членами у процесі прийняття й реалізації спільних рішень, загальноприйнятні способи розв'язання проблем, норми й правила поведінки; передбачає полісуб'єктивну 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.

З метою порівняння аналітичних і прикладних можливостей наявних підходів, визначення сфери їх застосування в галузі освіти, нами було проаналізовано низку існуючих типологій організаційної культури. І, хоча основний їх масив припадає на сферу економічного менеджменту, заслуговують на увагу саме ті, які можливо екстраполювати на освітню галузь й впровадити.

Так, російський науковець В. Ясвін, узявши за основу типологію К. Камерона і Р. Куїнна, виокремлює чотири базові типи організаційної культури, що притаманні школі. «Сімейна організаційна культура» представляє школу як дуже дружнє місце роботи, де у співробітників багато спільного й схожа вона на велику родину. «Інноваційна організаційна культура» пов'язана з динамічним і творчим місцем роботи. «Результативна організаційна культура» орієнтована на досягнення освітнього результату, головна турбота педагогічного колективу – чітке виконання навчальних і виховних завдань. «Рольова організаційна культура» – дуже формалізоване й структуроване місце роботи. Також, серед типологій, існуючих у сфері освіти, можна визначити два типи організаційної культури, запропонованих Є. Рудневим (російська школа).

Перший тип характеризується обмеженим доступом до керівника й прийняття рішень, низьким ступенем комунікації в системах учитель – керівник, учитель – учень; перевага індивідуалізму над колективізмом, робота в кількох організаціях не схвалюється, самовдосконалення, нововведення – схвалюються, якість навчання вища за умови праці. За наявності другого типу – керівник доступний для підлеглих. Педагоги можуть впливати на управлінські рішення. Присутність дітей на професійних зборах не є порушення норм. Рольові позиції й статуси не чіткі. Стаж і досвід не є основою для визнання. Керівник припускає опір з боку вчителів до рішень, що приймаються. Накази обговорюються.

Професійні проблеми прийнято розв'язувати колективно, колективне важливіше за особисте. Невизначеність ідей і думок не підтримуються. Не прийнято відхилятися від плану, бути співробітником кількох організацій. Пріоритетними вважаються успіх і якість навчання, а не стосунки й умови праці.

Так само істотною, на наш погляд, є типологія С. Ханді, адаптована К. Ушаковим до системи освіти. «Рольова культура», на думку вченого, найпоширеніша й традиційна організаційна культура в Росії. Основа «культури, орієнтованої на владу й силу» – впевненість у лідері й довіра до нього. У «командній культурі» найбільше цінується здатність працювати в команді й брати на себе відповідальність за рішення й результати. В основі «культури індивідуальності» лежать особисті досягнення педагога, його професійна майстерність, компетентність і успіх.

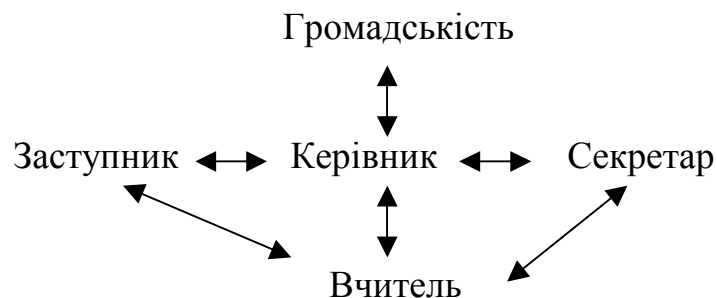
На основі вивчення й аналізу існуючих типологій нами розроблено авторську типологію організаційної культури ЗНЗ. Ця типологія ґрунтується на думці, що ефективний управлінський процес здійснюється завдяки грамотно побудованому комунікативному процесу (враховуючи й електронну комунікацію). Так, на думку К. Чернухи-Гадзецької, «комунікаційний процес є необхідною передумовою становлення, розвитку функціонування усіх соціальних систем, бо забезпечує зв'язок між людьми, накопичує і передає соціальний досвід людства, організовує спільну діяльність людей [5, 10]». І. Жерносек наголошує, що «міжособистісні стосунки впливають на спосіб діяльності всього педагогічного колективу й визначають, яким буде мікроклімат у закладі. Для згуртованості й підтримки колективу важливим є співробітництво, за якого визначаються принципи співпраці, норми групової діяльності [1, 145]». А організаційна культура і є тією скринькою, що накопичує, зберігає й відтворює систему міжособистісної взаємодії між суб'єктами НВП й суб'єктами управління й дидактичної взаємодії компонентів, що складають освітній процес.

### Модель культури «Монологічної взаємодії» суб'єктів НВП й суб'єктів управління



У школі, де розвинена культура «монологічної взаємодії», панують формальні односторонні комунікаційні процеси без зворотного зв'язку. Зовнішні чинники не враховуються, думка оточуючих не цікавить, зв'язок із соціумом відсутній, інформація про заклад у ЗМІ не висвітлюється, рішення приймаються тільки керівником й не транслюються особисто, керівник спілкується з суб'єктами НВП через заступників, у закладі панує чітка ієрархія, наявний розімкнений цикл управління, керівник ставиться до педколективу суто як до виконавців, влаштовують незначні проміжні досягнення, спільна ідея відсутня. Такий тип культури є руйнівним для будь-якого навчального закладу й потребує докорінної зміни організаційної культури.

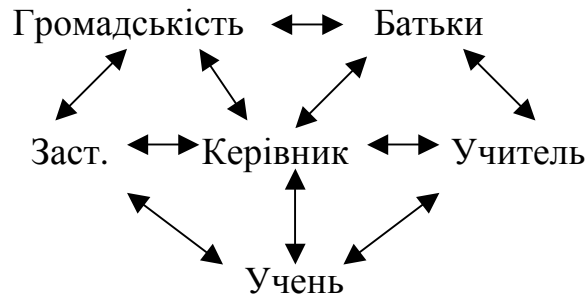
### Модель культури «Діалогічної взаємодії»



Школа готує учнів до ближчого майбутнього, яке буде поліпшеною копією теперішнього. Керівник виявляє до працівників управлінську лояльність, а для учнів і батьків є недосяжною фігурою, ситуацією у навчальному закладі володіє зі слів учителів. Адміністрацію хвилює тільки

результат і зовнішнє благополуччя, особистісний чинник не враховується. Міжособистісні зв'язки у колективі суто формальні, орієнтовані на суперництво; ініціатива з боку учнів і батьків не підтримується. Така культура потребує подальшого вивчення і корекції.

### Модель культури «Полілогічної взаємодії»



Школа має загальну ідею і мету діяльності, педагоги поділяють ціннісні орієнтири адміністрації, керівник близький та доступний для всіх суб'єктів НВП, що дає можливість розуміти потреби, знати проблеми й знизити конфліктність до мінімуму; рішення приймаються з урахуванням думки колег-педагогів, учителі готові до інноваційної діяльності й до постійних змін, пов'язаних з розвитком ЗНЗ, у колективі розвинений високий рівень відповідальності; керівник школи особистість харизматична, аутентична зі сформованою управлінською науково-методичною й інформаційною культурою. Розроблена система стимулювання педагогів й учнів. Найвища цінність – особистість. Ця типологія дає можливість керівнику навчального закладу визначити тип культури, сформованої у школі, для аналізу стану розвитку організаційної культури навчального закладу.

**Висновки.** Зазначене дає можливість зробити висновок, що визначення типу організаційної культури ЗНЗ, а відтак й її розвиток – це цілеспрямований суспільно значущий процес: створення ефективної програми функціонування навчального закладу; формування відповідного соціально-психологічного клімату в педагогічному, учнівському,

батьківському колективах; розвитку системи ціннісних орієнтацій та мотивації до навчання учнів, реалізації професійної компетентності вчителів. Підсумовуючи, слід зазначити, що саме від типу організаційної культури залежить зовнішня адаптація й внутрішня інтеграція школи, саме організаційна культура здатна впливати на організаційний розвиток школи й формування розвитку організаційної культури учня, організаційної культури вчителя, організаційної культури керівника закладу і якості результативності школи.

### Література

1. Жерносек, І. П. Формування управлінської науково-методичної культури керівника ЗНЗ [Текст] / І. П. Жерносек. – Х. : Вид. група «Основа», 2010. – С. 145.
2. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / К. Камерон, Р. Куинн / [пер. с англ. ; под. ред. И. В. Андреевой]. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
3. Руднев, Е. Организационная культура и поведение как путь к развитию демократии в школе [Текст] / Е. Руднев // Народное образование. – 2005. – Вип. №2. – С. 85–86.
4. Ушаков, К. М. Развитие организаций: в поисках адекватных теорий [Текст] / К. М. Ушаков. – М. : «Сентябрь», 2004. – 192 с.
5. Чернуха-Гадзецька, К.М. Технологія управління [Текст] / К. М. Чернуха-Гадзецька. – Х. : Вид. група «Основа», 2009. – С.10. – 144с.
6. Ясвин, В. Образовательная среда: от моделирования к проектированию [Текст] / Витольд Альбертович Ясвин. – М. : Смысл, 2001. – 365 с.

**UA** У статті розглядається організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ) як управлінська складова, подається визначення організаційної культури ЗНЗ художньо-естетичного

профілю, окреслено важливість дослідження ключових вимірів організаційної культури, аналізуються існуючі у галузі освіти типології організаційної культури.

*Ключові слова:* менеджмент, загальноосвітній навчальний заклад, організаційна культура, суб'єкти навчально-виховного процесу, комунікаційно-інформаційні процеси, типологія організаційної культури ЗНЗ.

**RU** В статье рассматривается организационная культура общеобразовательного учебного заведения (ОУЗ) как составляющая процесса управления, дается определение организационной культуры ОУЗ художественно-эстетического профиля, очерчена важность исследования ключевых измерений данного феномена, анализируются существующие в области образования типологии организационной культуры.

*Ключевые слова:* менеджмент, общеобразовательное учебное учреждение (ОУЗ), организационная культура, субъекты учебно-воспитательного процесса (УВП), коммуникационно-информационные процессы, типология организационной культуры ОУЗ.

**EN** The article deals with the organizational culture as a component of the secondary educational establishment (SEE) management process, organizational culture SEE of artistic and aesthetic profile is defined, the importance of investigating of the key dimensions of this phenomenon, is outlined existing educational typology of organizational culture is analyzed.

*Key words:* management, secondary educational establishment (SEE), organizational culture, the subjects of teaching and educational process, communicational-information processes, organizational culture typology.