

Н. О. Лунячек,

заступник директора з навчально-виховної роботи
технічного ліцею № 173 Харківської міської ради,
учитель-методист,
м. Харків

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА У СФЕРІ ОСВІТИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Розглянуто роль організаційної культури в діяльності закладів і установ освіти. Увагу акцентовано на необхідності поглиблення професійної підготовки кадрів для сфери освіти у цьому напрямі як умови їх подальшої успішної професійної діяльності.

Ключові слова: керівні кадри, кадри для сфери освіти, організаційна культура, феномен опору, заклад освіти, органи управління освітою, професійна підготовка.

Для ефективного функціонування сфери освіти в сучасних умовах її суб'єкти і об'єкти повинні мати уявлення про організаційну культуру як один із провідних факторів модернізації системи освіти. Саме організаційна культура суттєво впливає на ставлення працівника до роботи і, відповідно, впливає на ефективність роботи закладів і установ освіти. Організаційна культура містить набір неписаних, часто неусвідомлюваних правил, за якими і живе будь-яка організація в системі освіти.

Організаційна культура в закладах і установах освіти існує паралельно з формальними нормами повсякденного життя. Освіта є специфічною сферою діяльності, де значна роль відведена мовній комунікації, яка є основним інструментом у механізмах існування організаційної культури. В свою чергу комунікативна компетенція є складовою професійної компетентності працівників сфери освіти. Сьогодення поставило на порядок денний вимогу до сучасного працівника сфери освіти щодо необхідності чіткого розуміння сутності організаційної культури і її ролі в покращанні роботи закладу чи установи освіти.

Питання організаційної культури знайшли широке відображення в працях із загального менеджменту. Вони розглядалися в роботах Л. Вінокурова,

О. Віханського, І. Грошева, П. Ємельянова, І. Забірової, А. Званковського, Є. Ільїна, Л. Карташової, В. Козлова Т. Комісарової, Н. Левкіної, В. Маслова, А. Наумова, В. Парахіна, А. Петровського, Ф. Русінова, М. Світкіної, І. Скрипюк, М. Удальцової, П. Шеметова, В. Юрьєва, М. Ярошевського та ін.

Слід також виділити наукові праці таких зарубіжних авторів, як Ф. Ж. Гуїяр, Дж. Н. Кемі. Д. Коллінз, Д. Поррас, А. Маслоу, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Р. Олдкорн, Б. Саймон, Р. Френкін, С. Чоудхарі, Е. Шейн та ін.

Разом із тим роль організаційної культури в розвитку сфери освіти висвітлена сьогодні значно менше. Перш за все – це роботи Л. Карамушки, С. Клепка, Г. Костюка, Д. Лихачова, Н. Побірченко, В. Сухомлинського, К. Ушакова, А. Фурмана, В. Ясвіна та ін.

Г. Монастирський пише, що організація – це складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура. Вона не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але і зумовлює успіх функціонування та виживання організації в довгостроковій перспективі [5]. Стефан П. Робінс та інші дослідники наголошують, що організація, як і людина, має особистість, яку і називають організаційною культурою. Вони пропонують вимірювати культуру організації за такими характеристиками: ототожнення з організацією, наголос на груповій діяльності, увага до людей, інтеграція діяльності підрозділу, контроль, терпимість до ризику, критерії винагороди, терпимість до незгоди, орієнтація на кінцевий результат, зосередженість на відкритій системі [7, с. 233-234].

За С. Клепком, складовою організаційної культури є традиції, які виступають передусім як стабільні суспільні відносини, які, з одного боку, існують як реальність людської діяльності, а з іншого – як відображення цих реальностей у певних ідеях, поглядах, символах, звичаях, явищах [3, с. 180]. У науковій літературі широко висвітлені певні функції організаційної культури, які пов'язані як внутрішнім станом організації так і з впливом на неї зовнішнього середовища [5].

Разом із тим слід сказати, що більшість робіт, які розглядають організаційну культуру в освітній сфері мають або загальнотеоретичний, або вузько об'єктоорієнтований характер і недостатньо відображують кадрові аспекти реалізації цього процесу. На цьому фоні необхідно висвітлити практико орієнтовану роботу В. Ясвіна присвячену дослідженню організаційної культури педагогічного колективу. Автором запропонована методика дослідження організаційної культури, яка може бути використана у будь-якому навчальному закладі чи установі освіти [9].

Сьогодні виділяють такі типи організаційної культури: сімейна, інноваційна, результативна, рольова. У відповідності до конфігурації бажаного профілю організаційної культури в школі, розробляється політика адміністрації, що забезпечує певну спрямованість її еволюційного розвитку, відповідного умовам і вимогам вибраною школою організаційно-освітньої моделі [9].

Важливою в цьому контексті є точка зору Л. Карамушки та інших дослідників, які наголошують на тому, що культура конденсує в собі технологію діяльності в єдності з її ціннісно-смісловим значенням. Вона пише, що місія шкільної культури – задовольняти потреби членів шкільного колективу: духовні, організаційні, потреби у згуртованості, наявності смислу, у причетності до світового прогресу, до забезпечення добробуту держави [6, с. 221].

Аналіз наведених вище джерел дозволив нам з'ясувати прогалини у наукових дослідженнях зазначеної проблеми і сформулювати мету цієї роботи.

Метою цієї роботи є висвітлення ролі організаційної культури у діяльності закладів і установ освіти. Акцентування уваги на необхідності поглиблення професійної підготовки кадрів для сфери освіти у цьому напрямі як умови їх подальшої успішної професійної діяльності.

Під час підготовки роботи ми звернули увагу на те, що розвиток сфери освіти відбувається в умовах нормативно-заданої типовості організаційних структур, а саме ми маємо сьогодні типові штатні нормативи дошкільних

навчальних закладів (ДНЗ), типові штатні нормативи загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ), типову інструкцію з діловодства у ЗНЗ, типові проекти будівель ЗНЗ і ДНЗ і значної частини професійно-технічних навчальних закладів (ПТНЗ) і багато інших складових функціонування сфери освіти, які є типовими.

Досить уніфікованими є органи управління освітою від районного до регіонального рівня, що відображено у відповідних положеннях і штатних розписах. Разом із цим всі зазначені структури мають своє обличчя, місце у рейтингу, ставлення з боку місцевої громади тощо. Не важко зрозуміти, що основним неформальним чинником у цьому процесі є організаційна культура.

Концепція організаційної культури не має сьогодні єдиного тлумачення. Більшість авторів під організаційною культурою розуміють набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації, які одержали вираження в цінностях, що заявляються організацією, орієнтирах, які задаються людям і формують їх поведінку і дії. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньо-організаційного оточення [2].

З кінця 1980-х рр. ХХ ст. ми багато говоримо про авторські школи – експериментальні освітні заклади, діяльність яких будується на основі провідних психолого-педагогічних і організаційно-управлінських концепцій, розроблених окремим автором або авторським колективом. Ці школи стали феноменом інноваційної освітньої практики в кінці ХХ ст. [1]. Разом із тим одним із локомотивів їх діяльності була і є потужна організаційна культура створена завдяки авторам цих видатних проектів. Спеціальному висвітленню цієї складової їх діяльності присвячено сьогодні досить мало уваги. Є також очевидним той факт, що феномен організаційної культури безпосередньо пов'язаний із реалізацією теорії лідерства в освіті. Організаційна культура має свій позитивний вектор у першу чергу: за умов, коли керівник є не тільки формальним, а й неформальним лідером колективу, коли в школі працюють учителі-новатори. Ми добре розуміємо, що такі видатні особистості, як

Б. Бройде, І. Іванов, Є. Ільїн, С. Лисенкова, А. Макаренко, В. Сухомлинський, М. Щетинін, С. Ямбург та інші, безпосередньої вплинули на формування організаційної культури навчальних закладів, де вони працювали. Результативність навчання і виховання випускників цих закладів, їх життєва успішність безпосередньо пов'язана із організаційною культурою відповідних навчальних закладів.

Розглядаючи проблеми інноваційних змін в закладах освіти, К. Ушаков вказує на те, що вони, як правило, зустрічають протидію. Він вказує, що це явище, назване “феноменом опору”, з'їдає біля двох третин робочого часу керівника, його нервів і здоров'я. Причому опір не завжди є вираженням негативним ставленням до керівника, просто більшість людей не люблять змін, бо це може вести до нестабільності. Автор підкреслює, що чим більших змін у поведінці потрібно від співробітника в зв'язку з новою задачею, тим більше зусиль необхідно буде прикласти для досягнення поставленої мети. Не правильно вибраний темп змін веде до посилення опору в колективі і веде до його розшарування. К. Ушаков вважає, що основною причиною опору – є організаційна культура [8]. Як приклад ми можемо розглядати ситуації висвітлені у класичних роботах А. Макаренка [4].

Л. Карамушка наголошує на необхідності управляти формуванням організаційної культури навчального закладу. Вона пише, що менеджмент культури – творення шкільної культури — повинно бути чітко сплановане, не дивлячись на певну спонтанність її формування взагалі. Створювати певні механізми ставлення членів колективу до чогось — це елемент створення організаційної культури [6, с. 220-221].

Слід також звернути увагу на процес формування організаційної культури в органах управління освітою. Загальновідомо, що організаційна культура організації пов'язана з її філософією, тобто набором певних істин, що є основою для провідних принципів діяльності організації.

В сьогоденнішніх умовах одним із головних принципів діяльності органу управління освітою є надання користувачам освітніх послуг рівного доступу до

якісної освіти. Разом із тим ми повинні констатувати той факт, що освіта як цінність не є сьогодні домінуючою у діяльності органів управління освітою. Домінуючими є інші аспекти діяльності, пов'язані із виконанням бюджетних і санітарно-технічних нормативів, ситуативних вимог органів влади тощо. Таким чином ми маємо ситуацію викривлення системи цінностей в процесі формування організаційної культури органів управління освітою. Викривлена організаційна культура органів управління освітою відображується відповідно на підпорядкованих навчальних закладах, їх системі цінностей і формуванні їх організаційної культури і як результат на випускниках цих закладів.

Не сприяють формуванню позитивної організаційної культури органів управління освітою і поведінкові ритуали, які дуже часто виходять за межі діючого законодавства, а іноді і елементарних етичних норм. В сьогоднішніх реаліях, якщо розглянути характеристики, що представляють різні рівні організаційної культури, слід сказати, що, наприклад, символи (тобто слова, гасла, дії, предмети, які зазвичай використовуються в організації, щоб зробити яснішими її завдання часто не відповідають загальноприйнятим нормам моралі, а іноді в організаціях одного рівня є принципово протилежними. Протилежні символи не можуть вести нас до одних і тих же цілей.

Аналогічна ситуація відбувається і з героями – тобто зразками для співробітників, чії ідеї підтримуються заради розвитку організації. В сьогоднішніх реаліях це часто політично заангажована, не завжди професійна особа, яка «вирішує питання». Принциповий, безкомпромісний борець за освітні ідеали навряд чи може бути доданим сьогодні до героїв органу управління освітою.

Увагу привертають і ритуали органів управління освітою, які переважно не сповідають принципи толерантності і демократизму. Наприклад стиль проведення нарад переважно носить авторитарний характер, що не може вести до формування прогресивного типу організаційної культури направленої на розвиток.

Сьогодні сфера освіти в Україні функціонує в умовах, коли превалює

подвійна мораль. Подвійна мораль сприяє формуванню двох протилежних підходів до формування організаційної культури, які входять між собою у глибоке протиріччя.

Існуючі реалії свідчать, що процес формування організаційної культури більше орієнтується не на членів педагогічних колективів шкіл чи колективів органів управління освітою, а на владу. Це відповідно є джерелом проблем.

Відомий фахівець у галузі організаційної культури закладів і установ освіти К. Ушаков підкреслює, що орієнтири управлінської діяльності – формальні і неформальні правила не повинні вступати у протиріччя один до одного. Інакше кажучи, система діяльності організації повинна відповідати організаційній культурі [8].

Таким чином в сучасних умовах є очевидним факт, щодо доцільності спеціальної підготовки кожного працівника, що приходить працювати у заклад чи установу освіти. Ознайомлення його із особливостями певної організаційної культури, його місця і ролі у відповідному процесі. Кожна освітня організація є унікальною і тому розуміння особливостей організаційної культури кожним новим членом колективу сприятиме його швидкій адаптації і ефективній діяльності. Це розуміння крім того сприятиме також визначенню пріоритетів у діяльності працівників і керівників закладів освіти і певних обмежень, що обумовлені типом організаційної культури.

Знання і розуміння організаційної культури дозволяє вчителю передбачити реакцію на його дії адміністрації закладу, учнів, батьків і навпаки. Своєчасно узгоджена з організаційною культурою діяльність керівника дозволить йому уникнути протистояння із колективом і зовнішнім середовищем. З'ясувати причини конфліктів у колективі.

У процесі професійної підготовки працівників і керівників закладів і установ освіти відповідна підготовка сьогодні практично відсутня. Вона обмежується переважно теоретичними знаннями, які викладаються в межах навчальних дисциплін «Менеджмент» або «Педагогічний менеджмент», які переважно відносяться до варіативної частини навчального плану і

передбачають, як правило, не більше 2–4 годин на висвітлення відповідної теми. Тобто ми маємо ситуацію, коли майбутній працівник сфери освіти у кращому випадку має певне теоретичне уявлення про проблему. Він не отримує навичок поведінки в певній ситуації, розуміння свого місця і своїх дій в умовах певної організаційної культури.

Таким чином нагальною потребою часу є введення в межах варіативної складової навчальних планів спецкурсів зазначеної направленості, які повинні включати теми пов'язані із формуванням місії закладу чи установи освіти з урахуванням системи цінностей визнаної у світі. Важливим є також розгляд організаційної культури з позицій системного підходу. Особливої уваги потребують теми направлені на підготовку майбутніх працівників сфери освіти як суб'єктів формування організаційної культури в закладах і установах освіти. Важливу роль тут повинен відіграти також проектний і ситуаційний підходи.

Виходячи з викладеного вище, можна зробити такі **висновки**:

1. Вимогою часу є введення такої навчальної дисципліни, як «Організаційна культура» під час реалізації варіативної складової підготовки бакалаврів. Щодо магістратури, то бажано ввести відповідну навчальну дисципліну для спеціальності «Управління навчальним закладом».

2. Суттєві зміни повинні відбутися в організації і змісті педагогічної практики. Вектор змін повинен бути направленим не тільки на отримання загальної педагогічної компетентності, а й акцентований на окремі її складові пов'язані із типом організаційної культури.

3. Необхідно створити умови, щоб процес формування організаційної культури закладів і установ освіти з урахуванням загальнолюдських цінностей став незворотнім. Цілеспрямовано викорінювати із реалій сфери освіти і життя суспільства взагалі подвійні стандарти.

4. Провести систему комунікаційних заходів, направлених на обговорення проблематики управління створенням організаційної культури закладів і установ освіти. При цьому увагу акцентувати на органах управління освітою місцевого і регіонального рівня.

5. Провести низку соціологічних досліджень даної проблематики для розуміння реального стану справ. Одним із наукових завдань цього процесу є з'ясування впливу позиції вищих керівників у ієрархії управління освітою на формування організаційної культури в закладах і установах освіти.

До перспективних напрямів досліджень даної проблематики ми відносимо розробку педагогічних технологій формування компетентності щодо створення певного типу організаційної культури в закладах і установах освіти та проведення низки досліджень для з'ясування впливу плинності кадрів на формування організаційної культури закладів і установ освіти.

Список використаних джерел:

1. Авторские школы [Електрон. ресурс]. – Режим доступа : <http://www.plam.ru/pedagog/pedagogika/p33.php>
2. Виханский О. С. Менеджмент [учеб.] / О. С. Виханский / [Электрон. ресурс]. – Режим доступа : <http://www.univer5.ru/menedzhment/menedzhment-o.s.vihanskiy-217/Page-276.html>.
3. Клепко С. Ф. Конспекти з філософії освіти / С. Ф. Клепко. – Полтава : ПОІППО, 2007. – 420 с.
4. Макаренко А. С. Педагогическая поэма / А. С. Макаренко. – М. : ИТРК, 2003. – 720 с.
5. Монастирський Г. Л. Теорія організації [підруч.] [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/teoriya_organizatsiyi_-_monastirskiy_gl.
6. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
7. Робінс. Основи менеджменту / Робінс, П. Стефан, Де Ченцо, А. Девід ; [пер. з англ. А. Олійник та ін.]. – К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. – 671 с.
8. Ушаков К. Источник сопротивления – организационная культура / К. Ушаков // Директор школы. Украина. – 2002. – № 7. – С. 3–7.
9. Ясвин В. Организационная культура педагогического коллектива [Электрон. ресурс] / В. Ясвин. – Режим доступа : http://psy.1september.ru/view_article.php?ID=200901410].

Luniachek N. An organizational culture is in the field of education: theoretical aspect.

The role of organizational culture is in-process examined in activity of establishments and establishments of education. Attention is accented on the necessity of deepening of the professional training of personnels for the sphere of education in this direction as terms them subsequent successful professional activity.

Key words: leading personnels, personnels, for the sphere of education, organizational culture, phenomenon of resistance, establishment of education, organs of management education, professional preparation.

Луначек Н. А. Организационная культура в сфере образования: теоретический аспект.

В работе рассматривается роль организационной культуры в деятельности учреждений и учреждений образования. Внимание акцентировано на необходимости углубления профессиональной подготовки кадров для сферы образования в этом

направлении как условия их дальнейшей успешной профессиональной деятельности.

Ключевые слова: руководящие кадры, кадры для сферы образования, организационная культура, феномен сопротивления, учреждения образования, органы управления образованием, профессиональная подготовка.