



2. ПЕДАГОГІЧНИЙ ТА ПСИХОЛОГІЧНИЙ ДОСВІД



Вероніка Анатоліївна Нідзієва,

директор гімназії № 117
імені Лесі Українки міста Києва,
м. Київ, Україна

УДК 37.091.2

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Автор статті аналізує вплив культури організації на індивідуальну, групову організаційну ефективність, імідж школи. Способи діяльності оказують непосредственное влияние на формирование организационной культуры, но и она сама влияет на способы деятельности, то есть между ними существует взаимосвязь. Культура школы оказывает свое влияние на деятельность учителей, творческих или проектных групп учителей, руководителя учреждения образования, а также имидж школы. Одним из основных требований социума к школе является обеспечение эффективности ее работы. Для исследования организационной культуры предлагается использовать метод Даниэля Денисона, который позволяет не только изучать такие характеристики, как миссия, согласованность, вовлеченность, способность к адаптации, но и интерпретировать полученные результаты в контексте эффективности деятельности школы. Поставленные задачи могут быть решены с использованием подхода к управлению школой с позиции развития ее организационной культуры.

Ключевые слова: *общеобразовательное учебное заведение, метод Д. Денисона, организационная культура, управление, эффективность.*

The author analyzes the impact of organizational culture on the individual, organized group effectiveness, the image of the school. Different activities have a direct impact on the formation of the organizational culture, but also it affects the ways of activities, that is an interconnection between them. The culture of the school has an impact on the activities of teachers, artists or project teams of teachers, the head of the educational institution, the school's image. One of the main requirements of the society to the school today is to ensure the effectiveness of its work. To investigate the organizational culture is proposed to use the method of Daniel Denison, which allows not only to study characteristics such as mission, consistency, involvement, ability to adapt, but also to interpret the results in the context of the effectiveness of the school. The tasks can be solved using the approach to the management of the school from the perspective of the development of its organizational culture.

Key words: *general education institution, D. Denison's method, organizational culture, management, effectiveness.*

У кожному загальноосвітньому навчальному закладі (ЗНЗ) у процесі діяльності формується організаційна культура (ОК), що є невід'ємним, важливим, але недостатньо використаним ресурсом організації. ОК – це комплекс прийнятих більшістю працівників уявлень, переконань, цінностей та норм, що визначають діяльність організації, процеси в ній, охоплюючи способи діяльності, ділове та особистісне спілкування, підходи до розв'язання проблем, конфліктів, реакцію на виклики внутрішнього та зовнішнього оточення, перемоги та невдачі, зміни. У швидкоплинному світі успішні промислові підприємства, бізнес-структури, корпорації, банки активно використовують ресурс ОК, займаються її цілеспрямованим формуванням, розвивають на основі своєчасної діагностики та використання збалансованих моделей. Опанування методики управління розвитком ОК, використовуючи

сучасні інструменти управління та механізми впливу на її основні складові, а також використання сучасних організаційних моделей розширить можливості ефективного управління педагогічним колективом навчального закладу.

ЗНЗ не знаходяться осторонь змін, вони охоплюють практично всі напрями її діяльності, у т. ч. змінюється ОК. Існуюча ОК визначає прийняту в нашому навчальному закладі групову та індивідуальну поведінку вчителів, дозволяє оцінювати наскільки гнучко реагує ЗНЗ на зміни у зовнішньому середовищі, як пристосовується до нових умов та способів діяльності.

Вплив ОК на організаційну поведінку та ефективність діяльності організації вивчали М. Альберт, Д. Денісон, П. Друкер, А. Карпов, М. Мескон, Л. Обран-Лембрік, Ю. Палеха, А. Петтігрю, Т. Пітерс, В. Сате, В. Стадник, Г. Хаєт, А. Шакурова, Е. Шейн,



які звернули увагу на позитивний вплив ОК на сутність діяльності, характер управління, прийняття управлінських рішень в умовах значних обсягів інформації, формування ділових відносин між працівниками, творчий підхід до виконання поставлених завдань. Учені та практики зробили висновок, що «ОК може виступати індикатором ефективності внутрішньо організаційних процесів та трансформацій» [4]. При цьому поняття «ефективність» може розглядатися на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях, тобто, як ефективність працівника, групи працівників, ефективність діяльності організації в цілому. Позитивний вплив ОК на працівників та імідж організації відзначали Ю. Андреева, О. Віханський, Л. Карамушка, В. Мурашов, О. Наумов, Г. Тимошко, К. Ушаков, В. Шепель та інші. Його проявами є «м'яка» адаптація, поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації, зростання відповідальності за кінцевий результат, зниження опору змінам, прояви лідерства, нові способи діяльності, розвиток кожного працівника та організації в цілому.

Мета статті – охарактеризувати вплив організаційної культури на діяльність ЗНЗ, продемонструвати можливість використання метода Д. Денісона для оцінки характеристик ОК ЗНЗ та ефективності діяльності ЗНЗ.

Організації створюються з метою здійснення певної діяльності, у процесі якої формуються способи, технології та форми її здійснення, ціннісне ставлення до діяльності, її результатів, мотивація виконавців, традиції, особливості спілкування, організаційний клімат, прийнятні норми поведінки. Іншими словами, формується те, що означено поняттям «культура організації» або «організаційна культура». Якщо в організаціях одного типу, наприклад, у спеціалізованих ЗНЗ з поглибленим вивченням предметів, навчально-виховний процес здійснюється різними способами і вчителями із застосуванням певних технологій і техніки (порівняємо спеціалізовані ЗНЗ з поглибленим вивченням іноземних мов та з поглибленим вивченням біології та хімії), то і культури у цих закладах сформується різні. Таким чином, у процесі спільної діяльності формується ОК, її особливості, що виокремлюють організацію від інших, що здійснюють однотипну діяльність.

Цикл діяльності організації містить систему взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів:

ПОТРЕБИ → *МОТИВ* → *ЦІЛІ* → *ЗАДАЧІ* → *ТЕХНОЛОГІЇ* → *ДІЇ* → *РЕЗУЛЬТАТ* → *ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТУ* → *КОРЕКЦІЯ* – новий цикл. «Зовнішнє середовище висуває вимоги до діяльності (у т. ч. соціальне замовлення), *критерії* оцінки відповідності результату цілям, прийняті у суспільстві та в організації *норми* та *умови* діяльності (фінансові, організаційні, мотиваційні, нормативно-правові, інформаційні, кадрові, матеріально-технічні), що можна поділити на ресурсні та інституційні» [7]. Головним критерієм оцінки результатів діяльності виступає ефективність організації. «Під ефективністю в економіці розуміють

відношення результату діяльності до затрат, результативність (доходність), інтенсивність функціонування системи, ступінь досягнення мети, рівень організованості системи» [1].

Ефективність діяльності ЗНЗ важко оцінити числом або відсотками; «критеріями оцінювання його ефективності, виходячи з розуміння ефективної школи як такої, де учні досягають високих результатів у тестах на визначення базових вмінь та навичок, ... мають не тільки теоретичні знання, але й інтелектуальні, моральні та етичні норми, можливості творчого самовираження, добрий емоційний та фізичний стан, виступають: *продуктивність* – ступінь виконання завдань та обов'язків вчителями, групами, школами; *співвідношення* результатів індивідуальної та шкільної діяльності з витратами на неї; *зростання* – покращення якості послуг, підвищення готовності до змін та загального рівня компетентності; *рівень невідвідування* навчального закладу вчителями, учнями, іншими працівниками закладу; *кількість добровільних звільнень* або переведень вчителів та учнів; *ступінь задоволеності* педагогічного колективу результатами діяльності; *мотивація* вчителів, учнів та інших працівників навчального закладу; *гнучкість* – здатність ЗНЗ змінювати порядок процедур та управління, відповідно до бажань спільноти та у зв'язку зі зміною соціуму; *планування* – постановка цілей, завдань та визначення необхідних для цього ресурсів» [8]. Як досягти ефективності в умовах недостатнього бюджетного фінансування, відсутності автономії ЗНЗ, відставання вчителів в опануванні сучасними способами діяльності, наприклад ІКТ-технологіями? Відповідь очевидна: за рахунок внутрішніх ресурсів, значущими з яких є людські ресурси та максимальна ефективність управління ЗНЗ. Якщо сформована ОК відповідає поставленій меті діяльності та обраній стратегії досягнення результату, а кожен учитель усвідомлює власну значущість у загальному русі, максимально відповідально ставиться до виконання завдань, постійно вдосконалює професійну компетентність, то поставлені перед ЗНЗ вимоги буде виконано ефективно. Отже, «культура впливає на спосіб діяльності; цінності, що сповідує ЗНЗ, позначаються на її способі досягнення мети» [8].

Мета управлінської діяльності – досягти максимальної ефективності управління, критерієм якої виступає *критерій ефективного управління* [7], що визначає залежність стану керованої системи від управління. Для забезпечення оптимального та раціонального управління необхідно знати стан керованої підсистеми «організаційна культура», механізми впливу ОК на результати діяльності.

Для дослідження ОК та визначення її впливу на діяльність організацій економічної сфери було розроблено декілька моделей, що використовуються для досліджень ОК. Це моделі В. Сате, Т. Пітерса та Р. Уотермана, Т. Парсонса – **AGIL** (за першими літерами слів: адаптація, досягнення цілей, інтеграція, легітимність), Р. Квіна–Дж. Рорбаха, Д. Денісона. При



застосуванні моделей досліджуються різні характеристики діяльності організації та ступінь їх вираження. Наприклад, використовуючи моделі В. Сатє аналізують такі характеристики: кооперація між членами та частинами організації, прийняття рішень, контроль, комунікації, сприйняття працівниками організаційного середовища, організаційна поведінка, відданість. Якщо для дослідження обирають модель Т. Парсонса, то вивчають здатність адаптації до змін, досягнення поставлених цілей, інтеграції, визнання іншими організаціями та людьми, а якщо модель Т. Пітерса та Р. Уотермана – управлінські рішення, рівень задоволення споживачів, рівень керованості організацією, відкритість, структуру, штатний розпис, організаційні цінності. На основі вивчення економічної діяльності успішних компаній Т. Пітерс, Р. Уотерман, Д. Денісон підтвердили існування прямопропорційної залежності між рівнем ОК та організаційною ефективністю.

Під час експериментального дослідження «Формування ОК педагогічного колективу» (Наказ МОН України від 20 червня 2011 р. № 598) нами розроблено методику проведення комплексної оцінки ОК ЗНЗ [3] складовою якої є оцінка ОК з точки зору її впливу на діяльність ЗНЗ. У 2013 р. проведено дослідження характеристик ОК чотирьох навчальних закладів різного типу (дві гімназії, одна спеціалізована школа, один ЗНЗ I–III ступеня) із загальною кількістю 149 респондентів; назви навчальних закладів ми не надаємо з міркувань конфіденційності. Досліджувалися характеристики ОК: гнучкість; відданість, ототожнення себе з колективом; прагнення до саморозвитку; схильність до діяльності в команді, делегування повноважень; адаптивність; здатність пристосовуватися до змін.

Результати досліджень представлено на гістограмах (рис. 1–3). Їх було також використано у процесі розроблення моделі розвитку організаційної культури педагогічного колективу гімназії на основі аксіологічного підходу до її змісту та Програми трансформаційних змін. Комплекс заходів розраховано на два роки. У 2015 р. з метою проведення моніторингу та аналізу динаміки змін основних характеристик ОК буде проведено повторні вимірювання з використанням методики Д. Денісона.

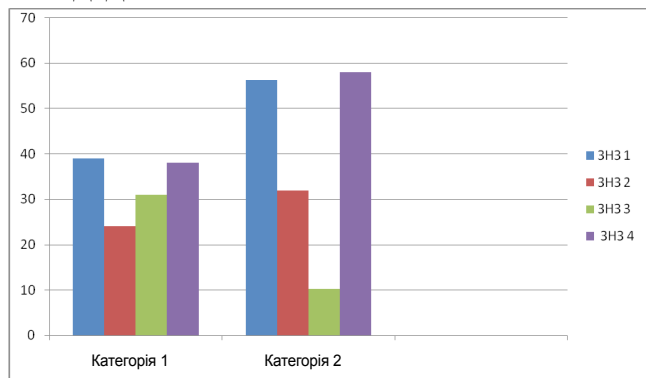


Рис. 1. Результати досліджень характеристик ОК: категорія 1 – гнучкість; категорія 2 – відданість, ототожнення себе з колективом

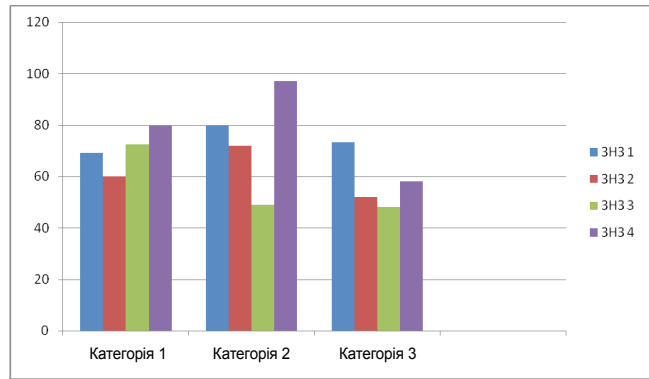


Рис. 2. Результати досліджень характеристик ОК: категорія 1 – прагнення до саморозвитку; категорія 2 – схильність до роботи в команді; категорія 3 – делегування повноважень

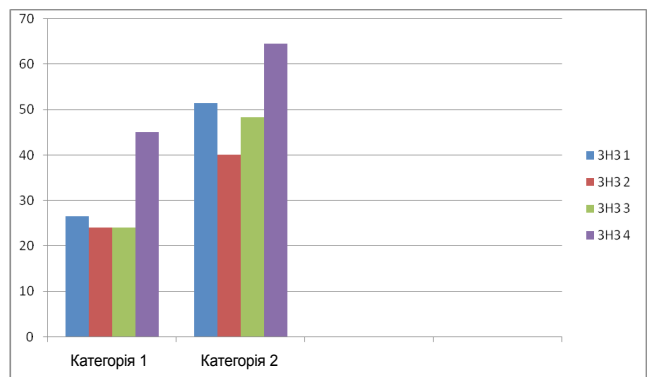


Рис. 3. Результати досліджень характеристик ОК: категорія 1 – адаптивність; категорія 2 – здатність пристосовуватися до змін

В основу моделі ОК, розробленої соціологом Д. Денісоном, покладена шкала конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Куїнна – гнучкість, стабільність, зовнішній та внутрішній фокуси та інструмент DOCS (Denicon Organizational Culture Survey) [7]. Д. Денісон на основі емпіричних досліджень визначив ті характеристики ОК, що більше впливають на організаційну ефективність: *місія* (mission), *узгодженість* (consistency) дій співробітників, *залученість у діяльність організації* (involvement), *здатність до адаптації* (adaptability) (рис. 4) – індикатори, що дозволяють оцінити вагу кожної характеристики. Індикатори моделі узгоджується з переліком досліджених нами характеристик ОК ЗНЗ, одночасно розширюючи його за рахунок збільшення кількості досліджуваних індикаторів. Згідно з висновками Д. Денісона, зроблених на підставі узагальнення емпіричних досліджень більш ніж 5000 підприємств, ОК буде ефективною, якщо кожен із 12 визначених методикою індикаторів буде знаходитися в межах між 75 та 100 %.

Графічно модель ОК Д. Денісона містить систему концентричних кіл; її ядро складають «Вірування та очікування» – це основа ОК, її глибинний шар, прихований від спостерігачів. Модель має горизонтальну вісь «гнучкість – стабільність» та вертикальну



вісь «зовнішній – внутрішній фокуси». Вісі утворюють чотири сектори: 1) червоний – місія; 2) жовтий – узгодженість дій; 3) зелений – залученість до діяльності організації; 4) блакитний – здатність до адаптації (рис. 4).

Характеристика «місія» знаходиться у секторі, обмеженому напрямками «зовнішній фокус» та «стабільність», має три індикатори – стратегічні напрями та наміри; цілі та завдання; візію. Раніше нами ця характеристика не досліджувалася. Вивчення характеристики «узгодження дій», що розташована між напрямками «стабільність» та «внутрішній фокус», має такі індикатори – координація та інтеграція; здатність до консенсусу, цінності. Вона доповнить наші уявлення про силу культури ЗНЗ, дозволить відповісти на такі запитання: чи керуються вчителі у власній діяльності ключовими організаційними цінностями? Наскільки формальна та неформальна культури сприяють дотриманню норм, а управління сприяє координації та інтеграції діяльності ЗНЗ? Чи всі вчителі однаково забезпечують реалізацію мети та завдань діяльності навчального закладу? Третя характеристика моделі «залучення до діяльності організації» міститься між напрямками «внутрішній фокус» та «гнучкість». Вона визначається такими індикаторами – надання повноважень, орієнтація на діяльність в команді, можливість розвитку. Індикатори Д. Денісона ідентичні

показникам, що досліджувалися нами раніше, під час вивчення основних характеристик ОК (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння показників ОК при проведенні комплексної оцінки та індикаторів моделі Д. Денісона

Назва індикатору моделі Д. Денісона	Назва характеристики, що досліджувалася	Примітки
Можливості розвитку	Прагнення до саморозвитку	Категорія 1
Орієнтація на діяльність в команді	Діяльність в команді	Категорія 2
Надання повноважень	Делегування повноважень	Категорія 3

Четверта характеристика «здатність до адаптації» розташована між напрямками «гнучкість» та «зовнішній фокус». Вона визначає здатність до змін, ставлення до споживачів, здатність організації до навчання та дозволяє оцінити ступінь перетворення в конкретні дії викликів зовнішнього середовища. На ефективність організації впливають три аспекти адаптації:

- 1) сприйняття та реакція на зовнішнє середовище (споживачів);
- 2) реакція на запити колег (працівників);

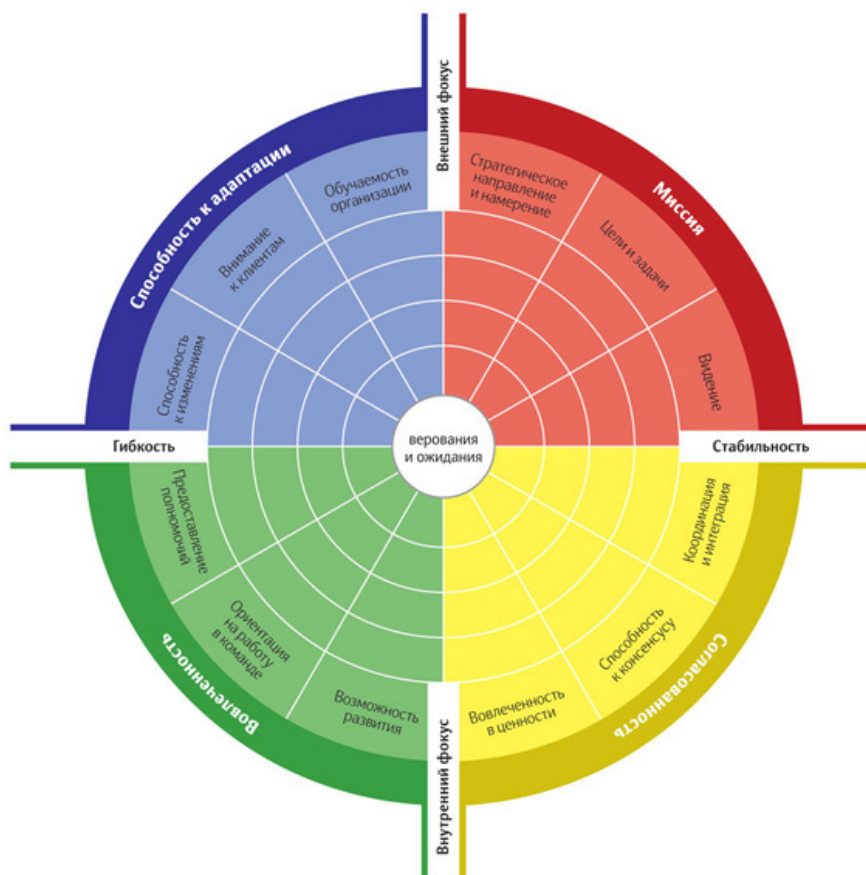


Рис. 4. Модель організаційної культури Д. Денісона [2]



3) здатність змінювати звичні дії у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Якщо результати характеристики «здатність до адаптації» високі, то маємо позитивні можливості здійснювати випереджальне формування та задоволення освітніх потреб суспільства та особистості (індивідуалізація, інклюзивна освіта, дистанційна освіта, використання ІКТ-технологій, Інтернету), а у ЗНЗ є потенціал для впровадження інновацій, нових технік і технологій. Після обчислення та аналізу середніх числових значень характеристик будується графічний профіль моделі, що показує напрями подальшого розвитку ОК.

ОК впливає на діяльність кожного вчителя навчального закладу, оскільки визначає його роль та місце у педагогічному колективі, регулює поведінку, допомагає налагоджувати взаємодію з іншими вчителями та пристосовуватися до змін, мотивує на творчу діяльність, впровадження інновацій. Оскільки ОК є складовою системи управління ЗНЗ, то вона безперечно впливає на його керівника, так само як і керівник впливає на ОК ЗНЗ. «ОК керівника є ефективним механізмом управління. Вона впливає на формування позитивного середовища навчального закладу, що забезпечує високі освітні можливості для учнів та вчителів, підтримує атмосферу співробітництва, заохочує продуктивні педагогічні ініціативи» [9]. З іншого боку, «керівник, який має підлеглих, найбільшу владу та свободу, володіє максимальними можливостями впливу на культуру організації, якою керує» [10]. Тому керівник впливає на ціннісні орієнтири працівників, разом з колективом створює імідж навчального закладу. Він повинен «виховувати віру в успіх; навіювати та обґрунтовувати думку, що споживач диктує умови діяльності організації; заохочувати самостійність та винахідливість; формувати погляди персоналу на компетентність, як основне джерело ефективної роботи; виховувати віру в ефективність простих структур управління; обґрунтовувати вигідність оптимального узгодження жорсткого та гнучкого управління» [5].

Таким чином, кожний ЗНЗ має власну історію життя та ОК, що пронизують його діяльність, здійснюють реальний вплив на кожного вчителя та учня, керівника, імідж навчального закладу. Розвиток навчального закладу неможливий без розвитку його ОК. Для того, щоб керувати організаційною культурою, потрібно знати її реальний стан, що досягається через здійснення комплексної оцінки та згуртування колективу навколо досягнення спільної мети, чітко сформульованих та зрозумілих кожному завдань, визначених

способів діяльності. Якщо організаційна культура формується цілеспрямовано, з часом відбуватимуться трансформаційні зміни, що будуть підтримувати обрану стратегію розвитку організації. Для отримання об'єктивної характеристики ОК, визначення її впливу на ефективність діяльності ЗНЗ пропонуємо використати методику Д. Денісона. Кількісні результати та графічне зображення моделі допоможуть розробити програму розвитку ОК, а за допомогою повторних досліджень – виявити динаміку змін та результативність здійсненої діяльності.

Використані літературні джерела

1. *Грошев И. В.* Организационная культура [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
2. *Денисон Д., Фей К.* Организационная культура и эффективность: российский контекст [Текст] // Вопросы экономики. – 2005. – № 4. – С. 15–32.
3. *Канафоцька Г. П., Нідзієва В. А.* Теоретико-методичні основи організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу [Текст]: навч.-метод. посіб. / Г. П. Канафоцька, В. А. Нідзієва. – К.: Педагогічна думка, 2015. – 128 с.
4. *Карпов А. В.* Организационная культура: понятие и реальность [Текст]: учеб. пособ. / А. В. Карпов та ін. – М.: Институт психологии РАН, 2002.
5. *Мармаза О. І.* Менеджмент в освіті: секрети успішного управління [Текст] / О. І. Мармаза. – Харків: вид. група «Основа», 2005. – Вип. № 11(35). – 176 с. – (Б-ка журналу «Управління школою»).
6. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона / Denison Consulting. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.denisonconsulting.com
7. *Новиков Д. А.* Введение в теорию управления образовательными системами [Текст] / Д. А. Новиков. – М.: Эгвес, 2009. – 156 с.
8. Освітній менеджмент [Текст]: навч. посіб. / Л. Даниленко, Л. Карамушка. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.
9. *Тимошко Г. М.* Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія та практика [Текст]: монографія / Г. М. Тимошко. – Ніжин: вид. ПП Лисенко М. М., 2014. – 596 с.
10. *Ушаков К. М.* Развитие организации: в поисках адекватных теорий [Текст] / К. М. Ушаков. – М.: Сентябрь, 2004. – 192 с.