

Cultural teacher – intelligent man for his highest spiritual essence, professional knowledge and creative and humane way of outlook and worldview; highly organized CEI heads with high organizational management culture – a person that fully implements the basic principles of education reform and encourages all participants in the educational process to present the status of the culture of the school.

Mastering new management technology in school management is not possible without understanding the socio-pedagogical foundations of organizational and cultural approach that provides a comprehensive understanding of the evolution and functioning of educational institutions and management. Educational Institutions developing on its special, inherent only their internal laws, by its organizational culture which must be taken into account in the effective management of the institution. Organizational culture – a new area of knowledge, which is a series of management sciences. It is separated from the relatively new field of knowledge of organizational behavior, which studies common approaches, principles, laws and regularities in a particular organization and is part of the concept and phenomenon – culture management.

Key words: organizational culture, organizational culture general educational institution, general manager organizational culture and educational institution, management activities

УДК 373.07

Віра Усатенко

ОСНОВНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті здійснено аналіз останніх досліджень і публікацій вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу. Обґрунтовано необхідність розвитку організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу в умовах модернізації освітньої галузі. Висвітлено різні підходи до управління інноваційною діяльністю та умови її успішного здійснення. Охарактеризовано основні чинники розвитку організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу в умовах інноваційного освітнього середовища.

Ключові слова: організаційна культура, загальноосвітній навчальний заклад, інновації, інноваційне освітнє середовище.

Усатенко В. Основные факторы развития организационной культуры общеобразовательного учреждения в условиях инновационной образовательной среды.

В статье осуществлён анализ последних исследований и публикаций отечественных и зарубежных ученых в сфере управления развитием организационной культуры общеобразовательного учреждения. Обоснована необходимость развития организационной культуры общеобразовательного учреждения в условиях модернизации образовательной отрасли. Освещены различные подходы к управлению инновационной деятельностью и условия её успешного осуществления. Охарактеризованы основные факторы развития организационной культуры общеобразовательного учреждения в условиях инновационной образовательной среды.

Ключевые слова: организационная культура, общеобразовательное учреждение, инновации, инновационная образовательная среда.

Реформування соціально-економічної і політичної систем України передбачає багатофункціональну перебудову всіх сфер суспільного буття, зокрема й освіти. Модернізація освітньої галузі, відповідно до потреб інформаційної цивілізації, визначає пріоритети розбудови національної системи освіти. Оскільки середня освіта є її складовою, для неї характерна інноваційна діяльність педагогічних колективів, що є результатом високого рівня організаційної культури кожного навчального закладу.

Прийняття нових Державних стандартів та створення нових програм, упровадження в освітній процес інноваційних технологій розвитку дітей шкільного віку визначають поступальний розвиток сучасної шкільної освіти. Увага до вироблення нових підходів у системі шкільної освіти загалом взаємозв'язана з актуалізацією проблеми управління розвитком організаційної культури навчального закладу.

Питання якості шкільної освіти прописано в Законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Державних стандартах початкової та середньої освіти. Ґрунтуючись на основних положеннях нормативно-правових документів, увага педагогів усе більше фокусується на створенні нової моделі навчального закладу як відкритої соціальної системи, що використовує у своїй діяльності загальні закономірності сучасного менеджменту. Визнання необхідності свідомого управління змінами, передбачення інноваційної діяльності, регулювання, пристосування до змінних зовнішніх умов прискорює процес оновлення методів та форм

організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ).

Організаційна культура (ОК) – це явище, що існувало завжди, але увагу йому стали приділяти на певному етапі розвитку підприємств і персоналу, який працює у великих організаціях. Саме організаційна культура, яка включає сукупність цінностей, норм і зразків поведінки колективу, виступає вагомим фактором розвитку навчального закладу. До ОК відносять основні філософські ідеї та положення, що прийняті в організації й становлять її основу. Так, Дж. Ньюстром і К. Девіс писали, що в більшості випадків біля «джерел» культури – вище керівництво організації [5].

Організаційна культура складається з комплексу взаємопов'язаних факторів (досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють в організації). Останніми роками в менеджменті велика увага приділяється інноваційній діяльності в ЗНЗ.

Проблемі розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ) присвячено праці таких вітчизняних і зарубіжних учених, як М. Альберт, Л. Васильченко, Г. Сльникова, М. Елвессон, А. Жуковська, Л. Калініна, В. Луговий, В. Маслов, М. Мескон, Н. Островерхова, В. Оучі, Є. Руднев, Ж. Серкіс, Е. Смірнов, Г. Тимошко, К. Ушаков, К. Ханді, Ф. Хедоурі, Г. Хофстеде, Е. Шейн, Т. Шамова.

Невід'ємною умовою розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів є інновації, які в своєму розумінні виступають як рушії їх якісних змін. Проблема управління закладом освіти є предметом досліджень багатьох науковців. Загальні питання управління закладами освіти досліджувалися здебільшого в галузі загальної середньої освіти Б. Гершунським, Г. Дмитренком, В. Журавським, Ю. Конаржевським, Н. Лукашевичем, М. Поташником, В. Пекельною, Л. Вашенко, В. Огнев'юком, А. Підласим, О. Поповою. З іншого боку, науковці всього світу приділяють особливу увагу вивченню питання інноваційних технологій в освіті. Серед науковців, які внесли значний доробок у дослідження цього напрямку, варто виокремити праці І. Беха, Л. Даниленко, І. Дичківської, М. Кларіна, О. Пехоти,

О. Попової, Л. Подимової, А. Пригожина, В. Сластьоніна,
А. Хуторського.

Метою статті є визначення основних чинників організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів та здатність впливу інноваційного середовища ЗНЗ на її розвиток.

У педагогічній теорії і практиці залишається невирішеною проблема невідповідності вимог до власне процесу управління навчальними закладами. Вирішення цієї проблеми є не лише потребою часу, а й необхідністю щодо забезпечення вищого рівня управління ЗНЗ. Вона потребує розробки й теоретичного обґрунтування наукових основ менеджменту освітніх інновацій – складової теорії управління інноваційними освітніми процесами.

Управління інноваційним процесами в закладах загальної середньої освіти розглядається сучасними дослідниками як частина управлінської діяльності, у якій засобами планування, організації, керівництва й контролю процесів розробки і засвоєння новизни забезпечується цілеспрямованість та організованість діяльності колективу школи щодо нарощення її освітнього потенціалу, підвищення рівня його використання і, як наслідок, отримання якісно нових результатів освіти [1]. Відповідно до цього підготовка та реалізація інновацій передбачає грамотне використання методології системного підходу, широке залучення методів системного аналізу, формальних і неформальних способів дослідження ефективності управління такими процесами.

Слід зазначити, що поряд із поняттям «управління інноваціями» часто зустрічається поняття «управління змінами». Останнє поняття, на нашу думку, значно ширше, оскільки передбачає управління не тільки одним інноваційним процесом як об'єктом управління, а й іншими об'єктами, а саме: управління розвитком, управління якістю освіти, управління конфліктами, управління саморозвитком тощо [7].

Поняття «зміна» і похідне від нього – «управління змінами» можуть характеризувати процеси управління нововведеннями як відповідними ознаками таких змін. Виходячи з вищезазначеного, можна вважати, що поняття «управління змінами» охоплює інновації не тільки в педагогічних технологіях, а й в усіх системах шкільної організації. Саме з цього погляду заслуговує на увагу думка О. Попової, яка визначає поняття «управління інноваційними

процесами» як нову функцію сучасного навчального закладу, необхідність якої обумовлена віяннями часу, потребою своєчасно й адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [7].

Під управлінням нововведеннями вчена розуміє процес планування, організації, регулювання і контролю впровадження інновацій у практику творення інноваційного освітнього середовища навчального закладу, результатом якого є розроблені та експериментально апробовані авторські навчальні програми, концепції, методики, освітньо-виховні технології.

Однак у своєму дослідженні автор обмежується організацією експериментальної діяльності, у якій однією з головних ідей, що забезпечують ефективність інноваційних процесів, визначена турбота про учня та вчителя з боку адміністрації школи. Зазначимо, що в сучасній практиці реалізуються різні підходи до управління інноваційною діяльністю [1]. Виділяють підходи за суб'єктами управління (адміністративне, парсипативне); за орієнтацією на процес або на результат. Однак основою всіх підходів є забезпечення організаційно-педагогічних умов для інноваційної діяльності.

Аналіз наукових джерел свідчить, що до таких умов належать: кадрові, організаційні, фінансові, інформаційні, технологічні ресурси; дотримання умов, необхідних для ефективного перебігу інноваційних процесів, сприятлива соціально-психологічна атмосфера, готовність учителя до інноваційної діяльності, подолання опору змінам [3]. Однак практика управління інноваційною діяльністю свідчить, що навіть найвищий за певних умов результат ще не є показником його ефективності. Ігнорування цільового і ціннісного аспекту таких змін призводить до формалізму в результатах інноваційної діяльності.

Особливе значення в цих процесах має стратегія управління інноваційною діяльністю, яка визначає вектор розвитку інноваційної інфраструктури, забезпечує пріоритети інноваційної діяльності, сприяє розвитку інноваційного освітнього середовища в школі.

До важливих умов формування ефективного освітнього середовища відносять: визначення і ранжування довгострокових цілей управлінських та педагогічних процесів у навчальному закладі; формування стратегії й довгострокового плану розвитку відповідно до визначеної стратегії; постійне оцінювання та критичний розгляд

можливих шляхів досягнення поставлених цілей; запровадження тих чи інших актуальних інновацій; вибір об'єктів управління та поступове здійснення управлінських рішень, які забезпечують ефективну адаптацію до несподіваних змін процесів управління, навчання, виховання і розвитку, професійного і творчого зростання кадрів тощо.

Зазначимо, що управління інноваційними процесами розглядається сучасною наукою як важлива передумова якісних змін у системі шкільної освіти. Виходячи з цього, основними показниками якості управління інноваційними процесами в сучасній школі визначено: показники рівня розвитку інноваційного простору школи, показники якості інноваційних процесів, показники якості навчально-виховного процесу. Додатковими показниками ефективності управління інноваціями можуть виступати: розвиток інформаційного поля інноваційного простору школи, рівень зовнішніх та внутрішніх комунікаційних зв'язків, ефективність моніторингових досліджень ходу та результативності інноваційних процесів. Важливого значення при цьому набувають механізми управління інноваційними процесами, а саме: забезпечення умов для інноваційної діяльності (нормативно-правове, організаційно-управлінське, соціально-психологічне); інтенсифікація інноваційних процесів через стимулювання ризику, підтримку ініціатив, створення атмосфери інноваційного середовища; забезпечення системності, організованості (етапність, процедурність) інноваційних процесів; оптимізація інформаційного обміну в інноваційних процесах.

Ефективність таких механізмів визначається здатністю суб'єктів управління цілеспрямовано використовувати організаційно-розпорядницькі, організаційно-педагогічні, соціально-психологічні, фінансово-господарчі та економічні методи, які, зі свого боку, є переконливими складниками успішного розвитку організаційної культури ЗНЗ.

Важливу роль в управлінні інноваційними процесами в закладах освіти відіграє технологічний аспект. Технологічність як здатність управління бачити процесуальну цілісність є однією з умов ефективного управління нововведеннями й теж позиціонується як важливий складник розвитку організаційної культури ЗНЗ.

Отже, управління інноваційними процесами в навчальному

закладі, на нашу думку, є важливою умовою позитивного розвитку організаційної культури ЗНЗ.

Натомість у нашому дослідженні розроблена модель, яка охоплює найважливіші складові управління інноваційними процесами. Структура моделі складається з конкретних етапів, що являють собою послідовність управлінських дій у процесі управління інноваціями, основного змісту управління на кожному з етапів; пріоритетних функцій; умов, від яких залежить ефективність інноваційних процесів. Усі етапи тісно пов'язані між собою, і неповна реалізація якогось з них призводить до збою у цілій системі.

Перший етап цієї технології включає діагностику готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності. На цьому етапі основним змістом управлінської діяльності визначено: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ школи, діагностику можливостей педагогічної системи та визначення потреб у ресурсах. Важливим при цьому стало запровадження моніторингу готовності педагогічних працівників до інноваційної діяльності, де основним критеріальним рівнем виступає готовність до інноваційних змін. Функції експертизи ми визначили як провідні на цьому етапі технології. До важливих умов, які забезпечують ефективність цього етапу, віднесено гуманістичне спрямування експертизи, оптимальність у виборі методів діагностики, доцільність методів аналітичної діяльності та своєчасне усунення перешкод до інноваційної діяльності.

Другий етап технології передбачає прогнозування та проектування змін у загальноосвітньому навчальному закладі. Зміст цього етапу включає вибір стратегій змін, формування системи показників інноваційних перетворень, вибір критеріїв їхнього оцінювання та програмування заходів щодо управління інноваціями. Пріоритетними функціями на цьому етапі ми визначили стратегічно-цільові, організаційно-управлінські, серед яких проектування та моделювання виступають провідними. Умови, які забезпечують ефективність цього технологічного етапу, характеризуються гуманістичними підходами до визначення цілей інноваційних змін, відповідністю змісту інновацій цілям шкільної організації та якісним програмним забезпеченням.

Третій етап передбачає створення умов для інноваційної

діяльності в загальноосвітньому навчальному закладі. Основний зміст цього етапу полягає у створенні нормативно-правового, організаційно-управлінського та соціально-психологічного забезпечення шкільних інновацій. Серед важливих управлінських функцій визначено операційно-управлінські та соціокультурні, які створюють сприятливе внутрішкільне інноваційне середовище. Ефективність цього технологічного етапу забезпечується узгодженням дій та цілей шкільної організації з діями та цілями кожного члена педагогічного колективу, сприятливими комунікаціями та адаптивністю і гнучкістю організаційної культури школи. Особистісно зорієнтований підхід до управління педагогічним колективом на цьому етапі стає провідним.

Четвертий етап технології включає процеси керівництва інноваційною внутрішньо шкільною діяльністю. До змісту діяльності на цьому етапі входять поетапне регулювання інноваційних процесів, координація інновацій та розвиток інноваційного простору школи. Основними управлінськими функціями цього етапу визначено регулювання та координацію, мотивацію та керівництво. Ефективність цього етапу зумовлена ефективним лідерством, наступністю кращих шкільних традицій, високим рівнем самоосвіти учасників педагогічного процесу та постійною мотивацією інноваційної діяльності.

Основа *п'ятого етапу* складає діагностика результатів інноваційної діяльності. До змісту цього етапу включено перевірку відповідності між отриманими результатами та запланованими, їх узгодженість із цілями організаційної культури школи. Провідними функціями на цьому етапі виступають діагностичні, інформаційні та презентаційні.

Усі етапи розробленої нами технології характеризують закономірну послідовність формування й здійснення ефективних управлінських дій через посилення їхньої гуманістичної складової. Вони вказують на загальний зміст управління й разом із тим відбивають специфічні умови досягнення ефективного інноваційного середовища школи.

На наш погляд, технологія орієнтує управлінця, з одного боку, на послідовність та раціональність управлінських дій, а з іншого, на можливість максимально корисно використати весь арсенал

гуманістичних засад для ефективного управління інноваційними процесами в системі шкільної освіти. Ефективність реалізації цієї технології можлива лише за умови цілеспрямованих управлінських дій на кожному з етапів управління нововведеннями. Важливе значення при цьому відводиться управлінським рішенням, які в умовах інноваційного розвитку шкільного середовища набувають вирішального значення. До ознак ефективного прийняття управлінського рішення ми відносимо: колегіальність у прийнятті важливих рішень щодо інноваційних змін у навчальному закладі, гуманність у передумові управлінських рішень, прогностичність рішень (здатність передбачати результати змін), неупередженість до динаміки змін (розглядати зміни не як загрозу, а як можливий варіант розвитку навчально-виховного процесу, школи, вчителя тощо), пріоритетність стратегічних рішень щодо запровадження нововведень.

Особливу роль в успішному управлінні інноваціями відіграє експертна функція. Оцінка педагогічних інновацій – це важлива складова експертної функції суб'єктів внутрішньошкільного управління. У системі управління нововведеннями, як зазначають дослідники, необхідно забезпечити всебічне й багатоаспектне вивчення інновацій (проекування, моніторинг, регулювання, корекцію), без чого неможливе компетентне визначення їх ефективності, доцільності наукового забезпечення та розповсюдження досвіду. Тому паралельно з інноваційними процесами має діяти ефективна система експертизи продуктів інноваційної діяльності. Ця проблема ґрунтовно розкрита вітчизняною дослідницею Л. Даниленко [2]. Висвітлюючи технологію оцінювання педагогічних інновацій через різноманітні показники й параметри, вчена обґрунтовує важливість гуманітарного підходу до такого оцінювання, провідну роль у якому відіграє експерт – той, хто оцінює інновацію. Від людських якостей експерта великою мірою залежить і оцінювання новації. Звертаємо увагу на те, що самоекспертиза педагогічної інновації самим учителем є стимулюючим фактором його самовдосконалення, сприяє підвищенню як загальної культури вчителя, так і його професійної компетентності. На самоекспертизу як фактор актуалізації самооцінки та самокорекції своєї діяльності вчителем звертають

увагу українські дослідники Г. Сльникова та Н. Острроверхова [4].

Отже, дослідження проблем успішного управління інноваційними процесами в загальноосвітніх навчальних закладах дало змогу виявити чинники, які стимулюють таку діяльність і забезпечують їх прогресивний розвиток. Насамперед це створення умов для інноваційної діяльності, цільовий та ціннісний аспект управління, його технологічне забезпечення. Безперечно, є й залишаються проблеми, з якими стикаються менеджери освіти в процесі управління нововведеннями, як-от: розвиток інноваційного потенціалу вчителя, долання опору змінам. Це важливі питання, які мають розв'язувати науковці і практики в процесі розвитку організаційної культури ЗНЗ.

Відомо, що в умовах формування інноваційного шкільного середовища зазнає змін система цінностей, які нівелюються й примножуються як у суспільстві, так і на рівні педагогічних та учнівських колективів.

Нагадаємо, що серед основних груп складових елементів культури *цінності* посідають важливе місце поряд із символами, традиціями, ритуалами. Цінності, на думку дослідника Ю. Палехи, відображують найбільш суттєвий рівень культури, вони включають не завжди чітко усвідомлені, але досить стійкі уявлення про добро і зло, гарне і потворне, істинне чи оманливе, справедливе чи несправедливе [6].

Оскільки ж ядро організаційної культури складає саме система цінностей, то проблема формування, закріплення та розвитку її стала дуже актуальною для формування інноваційного шкільного середовища. Зі свого боку, цей процес прямо залежить від позиції управлінської команди, сповідування та примноження нею організаційних цінностей. Вони виявляються в стратегії діяльності навчального закладу, яку проголошує і здійснює керівництво, визначенні місії та цілей діяльності колективу, у політичних та соціальних поглядах і ставленнях до внутрішнього і зовнішнього середовища навчального закладу. Характер ділового, і не лише формального, спілкування зі співробітниками, зразки повсякденної поведінки керівництва впливають на рівень організаційної культури навчального закладу. Тож, рівень управлінської культури керівника виступає важливим фактором формування та розвитку організаційної культури [5].

Отже, завдання вдосконалення управління НЗ є невід'ємною ланкою модернізації шкільної освіти, а інноваційна організаційна культура – надійним інструментом вдосконалення діяльності персоналу. Саме керівник виконує важливу функцію управління персоналом, реалізація якої має безпосередній вплив на стан організаційної культури в НЗ [8].

Організаційна культура – це система суспільно-прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу певної організаційної структури ЗНЗ, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва і сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив інноваційного розвитку ЗНЗ. На організаційну культуру школи впливають звички і схильності, потреби й інтереси, політичні погляди, професійні компетентності, організаційні цінності всіх учасників навчально-виховного процесу. До елементів складових організаційної культури школи відносяться наступні якості організаційної культури особистості: позитивна реакція на осіб, що мають владу, бажання конкурувати, уміння переконувати, прагнення грати роль неформального лідера роботи.

Формування організаційної культури відбувається з часом. Вона вбирає досвід працівників, враховує цілі та установки організації. Загальна мета організаційної культури – створення інноваційного шкільного середовища для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності та позиціонує їх у процесі формування конкурентоспроможного випускника ЗНЗ.

Література

- 1. Ващенко Л. М.** Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : [монографія] / Л. М. Ващенко. – К. : Видавниче об'єднання «Гираж», 2005. – 380 с.
- 2. Даниленко Л. І.** Основні проблеми освітньої інноватики в сучасній теорії та практиці / Л. І. Даниленко // Педагогічні інновації : зб. наук. праць. – К. : ІЗМН, 2000. – Вип. 3. – С. 6-12.
- 3. Дичківська І. Д.** Інноваційні педагогічні технології : [навчальний посібник] / І. Д. Дичківська. – К. : Академвидав, 2004. – 352 с.
- 4. Єльнікова Г. В.** Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : [монографія] / Г. В. Єльнікова. – К. : ДАККО,

1999. – 303 с. **5. Ньюстром Дж.** Организационное поведение : Поведение человека на рабочем месте : [пер. с англ.] / Дж. Ньюстром, К. Девис. – СПб., Питер, 2000. – 447 с. **6. Палеха Ю. І.** Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури : [навч. посіб] / Палеха Ю. І. – 2-ге вид. доповн. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 337 с. **7. Попова О. В.** Інновації в сучасній педагогічній теорії та практиці / О. В. Попова // Педагогіка та психологія : зб. наук. праць. – Х. : Держ. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди, 1999. – Вип. 9. – С.10-15. **8. Свистун В. І.** Функції керівника ПТНЗ, які сприяють розвитку організаційної культури / В. І. Свистун // Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу : тези ІХ Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології, м. Київ, 30-31 травня 2013 р. / [за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки]. – К.-Алчевськ : Дон ДТУ, 2013. – 160 с.

SUMMARY

Usatenko V. Prime factors of the development of general educational institution organizational culture in terms of innovative educational environment.

The article reveals the essence of innovative processes in institutions of secondary education, which is considered by modern researchers as a part of management, that means planning, organization, management and control of development process and assimilates innovation-provided focus and organization of a school teaching staff on increasing its educational potential, and, consequently, obtaining qualitatively new results of education.

Studies of successful management of innovation processes in schools made it possible to identify the factors that ensure their progressive development. First, is to create conditions for innovating target and value aspects of its technological support. Undoubtedly, there are still problems faced by managers in the management of educational innovations, such as: the development of the innovative capacity of teachers, overcoming resistance to change. These are questions that have to be solved by researchers and practitioners in the development of GEI organizational culture.

The task of improving the management of the educational institution is an integral element of the modernization of school education, and innovative organizational culture – is a reliable tool for staff improvement. A manager has an important function of innovative educational environment management, the implementation of which has a direct impact on the organizational culture in NZ.

Key words: organizational culture, general education, innovation, innovative learning environment.