



ШКОЛА В КОНТЕКСТІ ВИБРАНИХ АСПЕКТІВ ТВОРЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

М. Франц

Подано понятійний апарат і окремі положення управлінської теорії творчої організації та їх застосування до управління школою з метою перетворення її на самоорганізовану творчу освітню структуру, відповідну сучасним соціально-економічним та політико-правовим викликам.

Ключові слова: провідництво, творча організація, модель допомоги, партиципація, мотивація праці.

Франц М. Школа в контексте избранных аспектов творческой организации

Представлены понятийный аппарат и отдельные положения управленческой теории творческой организации и их применение к управлению школой с целью преобразования её в самоорганизованную творческую образовательную структуру, отвечающую современным социально-экономическим и политико-правовым вызовам.

Ключевые слова: проводничество, творческая организация, модель помощи, партиципация, мотивация труда.

Franc M. School in the Context of Chosen Aspects of Creative Organization

In the article the basic conceptual apparatus and certain provisions creative organization management theory and their application to problems of school management, in order to transform it into a creative self-organized educational structure that meets modern socio-economic, political and legal challenges.

Keywords: leadership, creative organization, model of care, participation, works motivation.

Вступ

Творчою називають організацію, що розвивається згідно з тенденціями, вимогами й економічними потребами простору, у якому вона функціонує та ініціює творчий потенціал своїх працівників з метою розвитку їхніх професійних інтересів і аспірацій. Про творчу організацію ми говоримо тоді, коли, серед іншого, система організаційних дій підтримує працівників у процесі роботи, коли *провідництво*¹ та форми участі працівників є адекватними до завдань, що реалізуються; коли середовище праці має «учнівський» характер, а професійний розвиток працівника відбувається у межах загального розвитку людини.

Школа є специфічною організацією. У доповіді ОЕСД² запропоновано три варі-

анти освітніх змін, кожен із яких накреслює два ймовірні їх сценарії [4]. Другий із представлених у доповіді варіантів – «ресколаризація»: «Ідеться про зміну цілей і завдань, а також форм роботи школи. Ресколаризація в цьому контексті означає, що школа існуватиме, але це буде зовсім інша школа, ніж та, до якої ми звикли» [4, s. 180]. *Перший* у цьому варіанті *сценарій* представляє «школу як центр життя місцевої спільноти». Згідно з *другим сценарієм* школа виступає як «організація, що навчається», тобто така, «у якій трудовий колектив провадить колективну рефлексію; така, де зміни стосуються головно культури школи (від культури ієрархії до культури співпраці у процесі освіти) і ролі директора як організатора процесу цієї освіти» [4, s. 181].

¹ Польське слово «przywodystwo» (провідництво), що є синонімом слів «kierownictwo» («керівництво») та «zarządzanie» («управління»), автор застосовує як родовий термін, підвидами якого є «командування» і «лідерство» (прим. пер.).

² OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) – Організація економічної співпраці та розвитку (ОЕСР) (прим. ред.).

Суспільно-політичні передумови вказаної моделі – це рівність освітніх шансів, бачення школи як одного з організаторів безперервної освіти для всіх, а також тісна співпраця школи з іншими осередками освіти. На думку експертів, ця модель є дуже бажана й заслуговує на поширення. Реалізація такого сценарію розвитку школи великою мірою залежить від прийняття директив, що описують «організацію, що вчиться», «творчу організацію».

Школа в контексті організаційної поведінки

Психологія організації зосереджується головню на системі організаційної поведінки (*organizational behaviour system*), що зумовлює спосіб досягнення індивідом і групою цілей, пов'язаних із діяльністю [1]. *Організаційна поведінка – це система вчинків і дій, пов'язаних із використанням людьми робочих завдань і досягненням цілей організації.* Не існує універсальної психологічної теорії організації, оскільки організаційна поведінка людей визначається незмірною кількістю змінних. Попри те, що система такої поведінки є найбільш непередбачуваним елементом будь-якої організації, будуються теоретичні моделі цієї поведінки, у основу яких береться природа людини та природа суспільних випадків.

Серед багатьох моделей організаційної поведінки, що сприяють формуванню творчої організації, вирізняють «модель допомоги» (або «допомагаючу модель») та «модель колегіальну».

Модель допомоги має найбільшу популярність у високорозвинених країнах головню тому, що застосовується лише в умовах високого рівня задоволення матеріально-фінансових потреб громадян. Ця модель спирається на провідництво в сенсі лідерства (*leadership*), а не в сенсі командування, тобто високоцентралізованої влади чи авторитету, при яких послух рядового працівника визначається беззаперечною залежністю від зверхника (автократія) чи економічною мотивацією (опікунство). Відповідно до моделі допомоги через таке провідництво-лідерство менеджер формує організаційну атмосферу, яка стимулює працівника розвивати професійні зацікавлення й аспірації, пов'язані з діяльністю останнього. Головною метою керування людьми при реалізації вказаної моделі є підтримка працівників у процесі роботи, а не поставання їм засобів задоволення економічно-соціальних потреб. Ця модель передбачає демократичне трактування працівників їхніми зверхниками та партнерське трактування керівників підлеглими.

Колегіальна модель – це просунута форма моделі допомоги. Вона належить

до ситуації, при якій група працівників у тісній співпраці реалізує спільну мету. Сутністю колегіальної моделі є побудова партнерських стосунків, що спираються на залежності, які виникають зі специфічного поділу праці. Очільник тут – це не «виконавець влади», а партнер у колективній роботі (*teamwork*). Його завдання – будувати колектив, що функціонує за принципом «зіграної команди», у якому ініціювання завдань, контроль якості та відповідальність максимально (наскільки можна) розподілені між членами команди. Мотивація роботи базована на самодисципліні й самоактуалізації. Із наведених вище причин колегіальна модель має застосування там, де робота не є жорстко структурізована.

Провідником (очільником) у школі є її директор. Він має заохочувати вчителів підвищувати їхню професійну кваліфікацію, розширювати рівень суспільних компетентностей. Директор також повинен допомагати педагогам і підтримувати їх при виконанні освітніх завдань (зокрема, це стосується молодих учителів із невеликим стажем). Важливе завдання директора школи – побудова відповідних міжлюдських стосунків (головню партнерських), при яких турбота про якість і відповідальність за навчально-виховний процес є справою всіх учителів.

Школа в контексті провідництва

Усі організації завжди потребують когось, хто «попровадить» (поведе за собою) людей, мотивуючи їх до зусилля, лояльності та креативності. Поняття провідництва (*leadership*) не є однозначне. Поширене в англосаксонських країнах, воно конкурує з поняттям «керівництво»³ (*supervision*). Згоди щодо значення терміна «провідництво» немає, оскільки він може розглядатися з двох різних точок зору. Понад те, його значення постійно переглядають через швидкі економічні зміни, які збільшують складність прийняття рішень, підривають необхідність утримувати ієрархічні уклади, стирають межі підпорядкування та зверхності.

Згідно з класичним означенням, *провідництво – це процес впливу на активність організованих людських груп, спрямований на постановку та реалізацію цілей.* У цьому контексті провідниками є і начальники (менеджери), і лідери. Провідництво є базовим елементом менеджерської роботи, але не є тим самим. Сутність дій менеджера – в організації роботи та підтриманні активності членів колективу. Тим часом, сутність лідерства в тому, щоб вести (провадити) за собою, ризикувати і будувати картини (візії) майбутнього.

Загальний вигляд діяльності провідни-

³ Автор застосовує одне зі значень слова *supervision*, пряме значення якого – «нагляд» (прим. пер.).

ка, так як її бачать працівники, називається типом або «стилем провідництва». Найбільш універсальною є класифікація, що поділяє типи провідництва залежно від способу виконання владних повноважень, способу нагороджування підлеглих і виду орієнтації (на завдання чи працівників) [14].

У творчій організації преферованим стилем провідництва, виокремленим з огляду на спосіб виконання владних повноважень, є «партиципаційний». Партиципаційний провідник децентралізує владу, а рішення приймає після консультації з підлеглими. Провідник і підлеглі діють спільно як команда. Підлеглі інструктуються про всі важливі особливості й умови праці і мають змогу висловлювати свої думки. Партиципаційне провідництво перебуває на протилежному полюсі відносно авторитарного (начальницького) провідництва, при якому влада є централізована, та відносно стилю «вільний від обмежень» (*laissez faire*), де провідник уникає влади і водночас відповідальності та залежить від групи, у якій кожен член сам мусить навчитися цілей діяльності та способів їх реалізації.

Директор, який у своїй роботі керується партиципаційним стилем, узгоджує всі зміни з учителями й адміністративними кадрами, консультує їхні інновації, збирає їхні думки, роблячи з них передумову для ухвалення рішень. Розвиток організації школи, хоч і замикається на рішеннях директора, є досягненням усіх учителів і решти працівників.

Творчій організації сприяє стиль «позитивного провідництва», виділений з огляду на спосіб нагороджувати підлеглих. Цей стиль особливо доцільний тоді, коли підлеглі добре навчені і мають велику свободу дій. Протилежне, «негативне провідництво», зосереджується на покаранні. Такі провідники мають тенденцію до домінування та зверхності над працівниками, однак означений стиль поведінки приймається багатьма менеджерами. Вони часто погрожують підлеглим втратою роботи чи оголошують їм догани у присутності інших, спираючись на хибне переконання, що використання авторитету (влади) є найкращим способом спонукання до продуктивності.

Директор, який провадить школу позитивно, дисциплінує вчительські й адміністративні кадри до виконання ними завдань найкращим чином, стимулює їх активність і заохочує братися за понадпрофесійні завдання, добирає нагороди відповідно до докладених зусиль і рівня досягнень, відмовляється від погроз, доган та домінування над працівниками, оскільки останнє руйнує міжлюдські зв'язки, збурює процес роботи персоналу.

Наступні два стилі провідництва – стиль, орієнтований на працівників, і

стиль, орієнтований на завдання. Ефективнішим є стиль провідництва, орієнтований на людей. Провідники цього типу відмовляються від влади в традиційному розумінні, зосереджуючись на потребах працівників, будуваних колективу та співпраці. Провідники, зосереджені на завданнях, належать до двох категорій [13]. *Першу* утворюють керівники, котрі владу й авторитет спирають на свій статус. Вони переконані, що найкращі результати матимуть постійне надання працівникам нових завдань і безперервний контроль. *Другу категорію* утворюють керівники, які виводять авторитет з експертного знання про завдання, у зв'язку з чим поділяють владу з підлеглими в ім'я відкритості до змін, довіри та конкурентності. Корисним, із точки зору бачення творчої організації, є провідництво, зорієнтоване на працівників, і провідництво «експертне».

Зорієнтований на працівників директор досконало знає їхні здібності, можливості, предиспозиції і потреби. Він сприяє реалізації вчителями та працівниками адміністрації професійних пріоритетів і позапрофесійних цілей, ставить завдання «виклики» та конфіденційно їх контролює; спільно з учителями й адміністративними кадрами формує команду відкритих людей, які довіряють одне одному й у будь-якій ситуації можуть розраховувати на взаємну допомогу.

Школа та партиципація

Модель допомоги (колегіальна модель), партиципаційний, позитивний, зорієнтований на підлеглих, експертний стиль провідництва сприяють формуванню творчої організації. Цьому допомагає і процес партиципації.

Партиципація означає співучасть членів робочої групи щодо прийняття рішень, які стосуються виконуваної роботи та їх самих. Партиципація має істотне значення для творення і функціонування робочих колективів [8]. Водночас вона є найважчим елементом практики управління, що легко піддається деформаціям.

Із психологічної точки зору *партиципація* – це ментальне й емоційне включення індивідів у робочу ситуацію, що схиляє їх приєднатися до прийняття цілей і несення за них відповідальності. «У партиципації працівників включення «Я» (*self involvement*) є істотнішим, ніж включення здібностей індивіда. Водночас партиципація не тотожна включенню в завдання (*task involvement*), бо не означає, що працівники весь час зайняті роботою» [1, s. 338].

Інша важлива риса партиципації – це те, що вона мотивує людей до співучасті. У ній виявляються ініціатива і творчий характер працівника. У цьому сенсі партиципація відрізняється від «мовчазної згоди». Вона є чимось більшим, ніж внутрішній дозвіл відносно раніше встановлених правил гри. Її головна цінність полягає у вивільненні творчих предиспозицій

у всіх працівників. Вона стимулює мотивацію, тому що дає змогу останнім зрозуміти шляхи досягнення мети [1, s. 338].

Важливою рисою партиципації є також відповідальність членів організації за колективну діяльність. Включеність в організацію в категоріях «ми» (а не «вони») полягає не в підневільному виконанні завдань, а у свідомому та відповідальному співтворенні успіху організації. Це є сприймання праці як тієї діяльності, яку хочеться виконувати і за яку хочеться нести відповідальність.

Упровадження партиципації працівників стикається із багатьма перешкодами. Основною є спротив менеджерів, які бачать у ній зменшення своєї влади. Крім того, частина працівників використовує партиципацію, щоб мати надмірну свободу дій або обирати легші завдання. Проблемою партиципації є також дублювання функцій, що їх добровільно беруть на себе різні члени організації. Це тягне за собою опір зверхників, відповідальних за координацію завдань.

Розпочатий директором школи процес партиципації пов'язаний із визнанням ним можливості приймати рішення спільно з учительськими й адміністративними кадрами, а також їхньою участю у всіх починаннях і діяльності всередині й зовні школи. Ментальне й емоційне включення в ситуацію праці потребує значних колективних зусиль, внутрішньої дисципліни, виваженої відповідальності, поміркованості, самоконтролю та суспільної підтримки, почуття значущості роботи в суспільній системі, пов'язування актуально виконуваної роботи з майбутньою професійною кар'єрою.

На основі сказаного вище слід визнати, що партиципація та її різні моделі ведуть до формування творчої організації школи.

Директор школи: вплив на активність працівників

Провідництво пов'язане з впливом на активність працівників. Активність працівників – це складний психологічний конструкт, що охоплює багато складових елементів, зокрема ставлення, готовність і мотивацію до роботи, задоволення від неї, суспільно-професійну діяльність, творчість працівників чи планування професійних кар'єр.

Ставлення до роботи – складний і тривалий процес формування відношення, який полягає у зміні психіки людини та свідомості групи і є результатом впливів різних суспільно-економічних чинників. Найважливішими з них, що формують ставлення до праці, вважаються такі: загальні (макросоціальні) чинники, тобто соціально-економічна суспільна система, суспільно-політичний устрій (із його системами ухвалення політичних, культурних рішень), стан суспільної свідомості (обумовлений основними цінностями в суспільстві); особливі (мікросоціальні) чинники (пов'язані з тим чи іншим видом

продуктивної, винахідницької, професійної людської діяльності); індивідуальні чинники (пов'язані з демографічними, професійними, особистісними рисами працівника (вік, сімейний стан, стать, освіта, стаж роботи, приналежність до громадських організацій).

Готовність до роботи – це стан психологічної підготовленості, що є продуктом життєвого досвіду. Готовність обумовлює зв'язки індивіда, включеність у групи відносно предметів і ситуацій, із якими він стикається. *Загальна готовність* означає схильність певним чином реагувати на завдання й наслідки роботи. *Часткові готовності* охоплюють ставлення до різних елементів діяльності, наприклад, до праці продуктивної, винахідницької чи до роботи працівників, керівників. Роль організації й реалізованої в ній кадрової політики полягає в інтегруванні *індивідуальних готовностей* і вчинків працівників у таку індивідуальну та колективну поведінку, яка узгоджуватиметься з нормами, що діють в тому чи іншому середовищі праці. Роллю організації та її провідників є творити позитивні готовності. Вплив на ставлення до роботи і формування позитивної готовності, що відбувається, серед іншого, шляхом відповідної політики виплат, нагород і покарань, просування працівників, шляхом визначеної організації праці, створення робочої атмосфери, формування мотивації до роботи та професійної активності, наближає організацію до організації творчої.

Директор школи повинен мати пильність щодо підлеглих йому вчителів і адміністративних кадрів, що є рівнозначним із постановкою позашкільних завдань (із урахуванням віку, стажу роботи, професійних кваліфікацій і соціальних компетентностей). Внутрішня організація школи, що спирається на відчуття справедливості, наблизить школу до творчої.

Силою впливу провідника є мотивування працівників до роботи. *Мотивація до роботи* означає бажання, прагнення й готовність особи вкладати зусилля у виконувану роботу. Мотивація є вираженням бажання реалізувати визначене завдання. Це поняття – гіпотетичний конструкт, що твориться на основі спостереження фактів, якими є конкретні організаційні вчинки. Повсюдно спостерігається, що особи з високою мотивацією до роботи є продуктивнішими. Однак не можна ставити знак рівності між мотивацією та продуктивністю. Бо продуктивність індивіда залежить також від здібностей, тобто від можливостей виконувати ті чи інші завдання [12].

Змінні, що впливають на мотивацію до роботи в організації, мають численні джерела. Підґрунтям мотивації є *макроскопічні риси* (суспільно-економічні відносно, політична ситуація, законодавство, традиції, ставлення до праці), індивіду-

альні риси (інтереси, внутрішня готовність, посади, потреби – наприклад, потреба безпеки чи потреба досягнень), а також *риса середовища* праці (задоволення від роботи, ступінь самостійності, ступінь різноманітності завдань, кількість інформації щодо ефективності), *риса робочої ситуації* (середовище праці, діяльність організації).

Мотивація до діяльності – це система спонукальних умов, які спрямовують і підтримують суттєві вчинки в ситуації праці. Традиційно її розглядають із двох протилежних точок зору – теорії чинника і теорії середовища. Згідно з *чинниковим підходом*, мотивація – це стала диспозиція індивіда, яку людина має або ні. Як стійка риса вона не може бути ні значно збільшена в житті «лінюхів», ані зменшена до знаменитого нуля в житті «амбіційних». Відповідно до *середовищного підходу*, натомість, визначниками мотивації є ситуаційні чинники, тобто обставини. Згідно з цією концепцією, мотивацію можна формувати, розвивати і вагомо змінювати. Таким чином, мотивувальні чинники містяться не в людині (у формі сталої диспозиції), а у змінному середовищі [5].

У психології організації обидві орієнтації мають своїх прихильників і практичне застосування. Перша орієнтація придатна для відбору кадрів, особливо менеджерських. Друга є корисною у програмах вишколу персоналу, професійному та персональному консультуванні, адже виходить із того, що з кожної людини можна зробити ефективного працівника, якщо тільки забезпечити їй відповідні умови. Організація, яка має у розпорядженні багато інструментів мотивування (наприклад, постійні виплати, змінні виплати, негрошові винагороди, залежні від функцій працівника соціальні вигоди, умови матеріального середовища праці, прозорі процедури добору працівників), успішно посилює активність провідника.

Директор школи, впливаючи на вчителів і працівників адміністрації у формі патронату, надаючи різні завдання, встановлюючи ступінь самостійності працівників щодо прийняття рішень і виконання завдань (виконавча самостійність), ясно окреслюючи шляхи і процедури кар'єрного зростання, критерії оцінювання працівників, збагачуючи зміст роботи, іде шляхом формування творчої організації – творчої школи.

*

Істотною, із точки зору творчої організації, є творчість працівників. Провідник, впливаючи на активність підлеглих, має заохочувати їх до інновацій, винахідництва й раціоналізаторства.

Завдання директора школи схоже. Щоб більше, директор школи має орієнтуватися, чим є творчість працівників і як треба її впроваджувати. Показником розвитку школи як організації та суб'єктного розвитку вчителів є багатство, різноманітність педагогічних інновацій [9, с. 2–6].

Сучасні організації налаштовані на перманентний розвиток, творення нових ідей, технологій, процедур, самонавчання (учіння). Щоб не випасти із «гри», необхідне інтелектуальне, психічне, ментальне відновлення. Щораз частіше роботодавці самі дбають про розвиток своїх працівників уже на самому початку, усталюючи з ними етапи розвитку в організації.

Професійний розвиток ініціюється з двох джерел. *Перше* – організація. Умовою появи та успіху організації, що спирається на використання потенціалу працівників шляхом забезпечення для них умов професійного розвитку, є включення в цей процес керівних кадрів, адже головною рушійною силою організаційних змін залишається характер відносин «зверхник – підлеглий».

Професійний розвиток пов'язаний із плануванням робочих кар'єр [6, с. 98–119]. Кар'єра є досягненням чогось більшого, послідовністю виконуваних соціально-професійних ролей і відповідних їм посад та розглядається в категоріях результатів, у віднесенні до соціально-професійної діяльності. Аналізуючи явище кар'єри, підкреслюють темп (швидкість розвитку досвіду, компетентностей, обізнаності), що не обов'язково означає сходження щаблями професійної ієрархії, а означає, наприклад, престиж, самостійність, здобування грошей й горизонтальне просування (тобто професійну майстерність), а також набір пов'язаних із роботою досвідів, вчинків, ставлень. Можна змінювати роботу, але не змінювати кар'єри (основою є ті ж типи досвідів, поведінки), а можна змінювати кар'єру, не змінюючи роботи.

У практиці є три підходи до професійних планів працівника. Підхід «невидима рука» полягає в цілковитому невтручанні організації у професійні плани працівників. Основною є передумова, що найкращі та найздібніші самі дадуть собі раду, кандидати на просування знайдуться самі. Підхід «пошук перлин» впливає з передумови, що в організації є певна нечисленна група осіб, на яких варто поставити. Завданням зверхників є рання ідентифікація молодих талантів. Підхід «планування кар'єри» (що належить до найпопулярніших) полягає у погодженні потреб і можливостей організації з індивідуальними планами працівників. Підґрунтям для плану кар'єр є чітке визначення обсягу відповідальності на кожній посаді, створення розгалужених кар'єрних стежок, щорічні оцінювання та послідовність займання посад (зокрема менеджерських).

Популярною формою реалізації плану професійної кар'єри, що пропонується організацією, є кар'єрна стежка, яку утворюють планування кар'єри та модифікація роботи. Планування кар'єри допомагає ідентифікувати працівникові його цілі, можливості, цінності, сильні й слабкі сторони. Розвиток можливостей,

що їх відкриває виконувана робота, дає змогу здобути необхідний досвід діяльності, реалізувати цілі, цінності, використати ці можливості та свої сильні сторони, мінімізувати обмеження.

Окрім зарплат і додаткових винагород, планування професійних кар'єр – це сучасний інструмент мотивування працівників, хоча небагато людей проводить усю свою кар'єру на одному місці праці. Для підприємств, які мають справу зі світовими умовами, що характеризуються небаченою досі шаленістю, планування кар'єр є необхідністю, від якої може залежати їх виживання. Тому не дивує факт, що плануванням кар'єр займаються фахівці. Вони беруть до уваги можливість зміцнення професійного досвіду та підвищення кваліфікації, розвиток загальних знань, активності, розширення інтелектуальних горизонтів, а також пристосування до поточних завдань і налаштування на виживання.

Друге джерело професійного розвитку міститься в самому працівнику. Індивідуальне планування професійної кар'єри – це процес, під час якого конкретна особа намічає собі професійну мету, її етапи, способи досягнення. Цей процес охоплює оцінку власних умінь, здібностей, зацікавленість, мотивацій, знань, прерференцій, досвідів, темпераменту, цінностей, досягнень, а також дослідження кар'єр з огляду на доступну інформацію, умови, цілей для досягнення, можливі альтернативи. Необхідне також удосконалення вмінь у сфері встановлення контактів, переговорів про винагороди, проведення дослідження доступних посад. Починання дій надає ходу кар'єрі і дає змогу сприйняти нову роботу, посаду.

Серед працівників уміння творити власну візію професійної кар'єри не є надто велике. Згідно з дослідженнями Г. Бартков'як, лише 27 % осіб вважають, що дуже добре і точно зможуть накреслити образ власної кар'єри, 25 % не могли витворити такий малюнок попри декларовану велику заангажованість у професійну роботу та її досить значну позитивну цінність у житті [2].

Творча школа зосереджується на плануванні кар'єр, визначенні стежок кар'єри, модифікуванні роботи; ураховує також індивідуальні візії професійної кар'єри своїх працівників: директора, працівників адміністрації, учителів.

Із професійною кар'єрою пов'язана проблема компетентності та кваліфікації, їх підвищення, розвитку та розширення [10, s. 24–28]. Творчі організації, які дба-

ють про власний розвиток і розвиток своїх працівників, схиляються до різних форм професійного навчання й удосконалення. Професійна освіта (вишколи, професійне вдосконалення, додаткове навчання) є вимогою економічної та суспільної ситуації, яка нав'язує сучасній людині необхідність гнучко реагувати на зміни, зокрема на ринку праці.

В освіті дорослих професійна освіта виконує п'ять функцій [7, s. 173–174].

Першою є *адаптаційна функція*, що полягає у пристосуванні працівника до нових робочих місць. Одночасно з економічним розвитком світу з'являються нові організації, місця праці, професії. Розвиток науки, технічний поступ змушують людей до невинної освіти, вони беруться за виконання нових завдань на нових посадах. Прикладом цього може бути комп'ютеризація багатьох процесів і розвиток телекомунікацій. Організації, що впроваджують інновації у сфері послуг і виробництва, мусять пристосувати працівників до роботи у змінених умовах. На зміну робочих місць впливають також політичні й господарські зміни у світі. Європейський Союз пропонує призначати чиновників державної адміністрації до нових форм роботи, а промислові виробниці і послуги мають відповідати міжнародним нормам ISO⁴.

Вирівнювальна функція професійної освіти виражається в тому, що до професійної освіти приступають усі ті, хто з огляду на зміну посади в структурі організації повинен поповнити свої знання. У багатьох професіях вирівнювальна функція імплікує безперервну освіту.

Реноваційна функція виявляється щодо тих осіб, які після перерви знову розпочинають роботу у своїй професійній галузі. Необхідними стають, таким чином, поповнення, пригадування й актуалізація знань і вмінь.

Реконструкційна функція пов'язана з вимогою професійної мобільності. Після закінчення школи багато осіб змінює зацікавлення, місце праці, видозмінює свої робочі місця. Відтак вони мусять зробити реконструкцію своїх умінь і навиків.

Партиципація людей у колективах, які розв'язують нові проблеми, реагують на зміни, беруть участь в управлінні, змушує формувати дивергентне, творче мислення, вчитися приймати рішення, концептуалізувати зміни, тобто означає повний розвиток індивіда як людини, а не тільки як працівника, який виконує доручення.

⁴ ISO – міжнародна організація, яка сприяє розвитку стандартизації та суміжних видів діяльності у світі із метою забезпечення міжнародного обміну товарами та послугами, а також розвитку співробітництва в інтелектуальній, науково-технічній і економічній галузях. Назву організації помилково розшифровують як «International Standards Organization» (Міжнародна організація зі стандартизації), тоді як ця назва – не акронім, а скорочення від грецького слова *isos*, що перекладається як «рівний» (прим. ред.).

Отже, професійна освіта працівників активізує свою *креативну функцію*. Творча школа, налаштована на використання потенціалу вчителів і працівників адміністрації для реалізації бачень і цілей, дбатиме про безперервну освіту і доучування свого персоналу, узалежнюючи їх обсяг і ступінь від можливостей працівника та власних організаційних потреб.

Підсумки

Творча організація в діяльнiсному сенсі, тобто як діяльність, що полягає в дефініюванні та упорядкуванні операцій, призначенні їх окремим особам і структурам, координуванні та пов'язуванні їх перебігу за принципом «спільна причетність частини до успіху цілого», а також – у предметному розумінні («організована річ») [11]:

- засновує організаційну поведінку на засадах «моделі допомоги» («колегіальної моделі»);

- віддає перевагу партиципаційному, зорієнтованому на підлеглих, позитивно-му, експертному стилю провідництва;

- формує процес партиципації (співучасті членів групи працівників у прийнятті рішень, що стосуються виконуваної роботи та їх самих);

- шляхом ефективного провідництва впливає на ставлення робочого колективу до праці, його готовність, мотивацію до роботи, задоволення від неї, суспільно-професійну діяльність, творчість працівників;

- бере участь у плануванні професійних кар'єр і визначенні кар'єрних стежок;

- постійно навчає персонал у сфері професійних кваліфікацій і компетенцій.

Парафразовуючи слова М. Братницького [3, с. 109–110] про творчу організацію, слід ствердити, що творча школа – це підприємство, яке навчається; організація, яка полегшує учіння всіх своїх працівників і невпинно змінюється.

У «школі, яка вчиться»:

- усі працівники бачать себе як осіб, котрі вчать в ім'я школи;

- вони беруть відповідальність за особистий розвиток, щоб витримати крок темпу, водночас почуваються відповідальними за утримання школи в стані, що відповідає вимогам ефективності функціонування й розвитку;

- прагнуть замінити традиційні реляції «зверхник – підлеглий» самоуправлінням;

- працівники є активні й розпочинають дії з власної ініціативи;

- керування «згори» обмежене, а обсяг контролю зменшений;

- панує дух саморозвитку; працівники,

які беруть відповідальність за особисте навчання і покращення роботи, мають простір для вдосконалення; їх трактують як психічно зрілих, вони мають вплив на діяльність школи;

- школа функціонує як консорціум «малих бізнесів»: кожен трактує роботу як «власний бізнес» – із характерною живучістю, енергією та зусиллям; успіх такої школи лежить в інтересі кожного;

- школа як ціле позитивно вирізняється тим, що творить, збирає, поширює і використовує нові знання, утримує й розвиває ключові компетентності.

Рефлексія стосовно творчої організації має привести до становлення творчої школи – такої бажаної, на думку авторів рапорту OECD.

Із польської переклав Олег Гірний

ЛІТЕРАТУРА

1. Bańka A. (2000), *Psychologia organizacji*, s. 321–350. (w:) *Psychologia*, cz.3, (red.) J. Strelau.– Gdańsk, GWP, 931 s., SS. 321–350.
2. Bartkowiak G. (1997), *Psychologia zarządzania*.– Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 182 s.
3. Beatty R. W., Ulrich D. O. (1991), *Re-energizing the mature organization*. *Organizational Dynamics*, nr. 20, SS.16–30.
4. Bratnicki M. (1998), *Transformacja przedsiębiorstwa*. – Katowice, Akademia Ekonomiczna, 254 s.
5. Ekiert-Oldroyd, D. (2003), *Konteksty zmian edukacyjnych. Szkoła przyszłości – nauczyciele przyszłości*. (w): D. Ekiert-Oldroyd (red.). *Problemy współczesnej pedagogii. Teoria – praktyka – perspektywa*. – Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 190 s., SS. 173–188.
6. Gliszczyńska X. (1981), *Motywacja do pracy*. Warszawa, Książka i Wiedza, 203 s.
7. Januszek H. (2000), *Spółeczność zakładu pracy*. (w:) *Socjologia pracy*. (red.) H. Januszek, J. Sikora. – Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 268 s. SS. 69–119.
8. Karney J. E. (1998), *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*. Warszawa, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, 223 s.
9. Mączyński J. – (1996), *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*. Warszawa, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, 205 s.
10. Morzyszek-Banaszczyk E., Iwicka-Okońska A. (2007), *Nowatorstwo pedagogiczne w teorii i praktyce*. (w:) *Przegląd Edukacyjny*, nr 3(60). – Łódź, SS. 2–6.
11. Olczak M. (2009), *Kwalifikacje i kompetencje nauczyciela*. (w:) „Edukacja i Dialog”, nr. 04/2009(207). Warszawa, SS. 24–28.
12. Penc J. (2000), *Menedżer w uczącej się organizacji*. Łódź. – Wydawca: Menadżer, 304 s.
13. Ratajczak Z. (1991), *Elementy psychologii pracy*. Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 186 s.
14. Rost J. (1991), *Leadership for the 21st century*. – New York, Praeger, 220 s.

Цитувати: Франц М. Школа в контексті вибраних аспектів творчої організації / М. Франц // Постметодика. – 2016. – № 1. – С. 2–8.

© М. Франц, 2016. Стаття надійшла в редакцію 15. 02.2016 ■