

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЗАПОРУКА УСПІХУ САМООСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

*У статті розглянуто явище організаційної культури як фактор впливу на розвиток ефективної самоосвітньої діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу.*

**Ключові слова:** культура, організаційна культура, управління, керівник, управлінська діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів, самоосвіта, саморозвиток, управління собою.

**Постановка проблеми.** Специфіка управління школою, на відміну від інших підприємств і установ, зумовлює визначення пріоритетного завдання: формування особистісних і професійних якостей менеджерів навчального закладу, розширення можливостей цього процесу за рахунок підсилення його цілісності, педагогічного аналізу функцій та особливостей їхнього професійного становлення. Освіта України переорієнтовується на вимоги ринкової перебудови всіх сфер соціального життя держави, найперше змінюючи роль керівника загальноосвітнього навчального закладу як важливої фігури в організації навчально-виховного процесу.

Школа потребує керівника, який би виконував свою роботу компетентно. Адже у наш час загальноосвітні заклади мають тенденцію до розшарування за якістю знань. Успішно функціонують елітні загальноосвітні навчальні заклади, керівникам яких характерні: професіоналізм, впевненість у собі, оптимістичне сприйняття світу, заповзятість, творчість. За аналогією з економічним чуттям, такому керівникові притаманне чуття сучасності у педагогічній реальності. Керівник загальноосвітнього навчального закладу поєднує в собі високий професіоналізм з широким світобаченням. Він готовий завжди оволодівати новими формами, методами, технологіями навчання і виховання, основами менеджменту освіти, що дає йому впевненість у прийнятті управлінських рішень.

Керівник загальноосвітнього навчального закладу утверджує оптимістичний підхід до дійсності, є стійким у стресових ситуаціях, активізується в умовах кризи, залишається для учня і колективу важливим суб'єктом їх соціалізації з характерною для нього професійною та організаційною культурою [7].

Сучасний рівень розвитку управління повинен виходити з того, що об'єктом управління є організаційна культура того чи іншого типу – визнана і підтримана учасниками організації система цінностей і сукупність норм поведінки як в організації, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття управління освітою у своїх працях досліджували В. Бондар, О. Бондарчук, Г. Єльнікова, В. Зверева, Г. Дмитренко, Л. Калініна, Н. Клокар, Л. Карамушка, В. Кремень, В. Маслов, В. Олійник, Л. Оніщук, Н. Островерхова, В. Пікельна, О. Савченко, Т. Сорочан, Г. Тимошко. Науковці досліджують питання управління загальноосвітніми навчальними закладами як соціальними системами з урахуванням тих освітніх змін, що відбуваються на сучасному етапі розвитку системи освіти.

Проблема організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу знайшла своє відображення в дисертаційних роботах з питань дослідження організаційної культури в галузі: педагогіки (В. Виноградова, М. Гедієва, Н. Іорданова, Г. Літовченко, Н. Стрижак та ін.); психології (В. Воронін, С. Липатов, Ж. Серкіс); соціології (Н. Зубрева, А. Капітонов, Є. Юр'єва та ін.). Це свідчить про те, що питання організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу є досить актуальним. Аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників (А. Барабанщиков, В. Болгаріна, О. Бондаревська, М. Букач, А. Вовчак, Б. Гаєвський, О. Гармаш, А. Гошко, О. Грішнова, І. Зязюн, Т. Іванова, Л. Карамушка, Н. Комар, С. Королюк, С. Муцинов, С. Подмазін, В. Родін, О. Рудницька, Г. Тимошко) свідчать про те, що "організаційна культура" як наукове поняття потребує всебічного розгляду.

Окрім праць, що висвітлюють питання особливостей формування організаційної культури керівника, нами опрацьовано дослідження й організації самоосвітньої діяльності управлінців. Слід зазначити, що самоосвіта як соціально-педагогічна категорія має тенденцію до розвитку й видозмін згідно з перетвореннями, які відбуваються в суспільстві. Видатні педагогі (О. Вільман, П. Каптерев, М. Кареев, О. Лебедев, В. Чарнолуський та ін.) були впевнені у тому, що самоосвіта є основою розвитку, оскільки будь-яка успішна освіта є насправді самоосвітою. У сучасній педагогічній теорії самоосвіта

тракується як частина освітньої системи (А. Громцева, О. Кочетов), або як доповнення шкільної освіти (Ю. Кулюткін, Г. Сухобська), її продовження (А. Айзенберг, В. Рогожкін).

**Метою статті** є обґрунтування сутності поняття "організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу" як однієї зі складових успішної самоосвітньої діяльності керівників загальноосвітнього навчального закладу.

**Результати теоретичного дослідження.** У сучасних умовах головними напрямками роботи з підвищення ефективності діяльності освітніх організацій є зміна ставлення працівників до праці, забезпечення їхньої творчої спрямованості. Саме реалізація цих напрямів створює передумови для розвитку організаційної культури. У літературі є різні визначення поняття "організаційна культура". Слово "культура" має не тільки досить широкий семантичний спектр в багатьох сучасних мовах, у тому числі і в українській, але і тривалу та складну суто лінгвістичну історію. В європейські мови це слово безпосередньо або опосередковано (через інші мови) прийшло з латини. Латинське ж "cultura", у свою чергу, походило від латинського "colere". Слово "colere" мало безліч значень, зокрема, пов'язаних з такими діями та намірами, як: "поклонятися", "шанувати", "плепати", "населити", "обробляти", "виховувати" і т.д. У повсякденному житті поняття "культура" розуміють як освіченість, начитаність, розумність [9].

Концепція організаційної культури не має єдиного тлумачення. Одні автори розуміють під організаційною культурою складну композицію важливих припущень, що бездоказово приймаються і поділяються членами колективу. Інші автори трактують організаційну культуру як філософію та ідеологію управління, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, норми, що лежать в основі відносин та взаємодій як усередині організації, так і за її межами.

Більшість сучасних дослідників під культурою розуміють специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений у продуктах матеріального та духовного виробництва, системі соціальних норм і духовних цінностей, сукупності ставлень людей до природи, один до одного і до самих себе. На думку Б. Смирнова, організаційна культура означає впорядковану сукупність виробничих, суспільних та духовних досягнень людей. Як зазначає В. Співак, організаційна культура – "це середовище, атмосфера, в якій ми перебуваємо, все, що нас оточує, з чим і ким ми маємо справу на роботі".

Ю. Булигін наводить таке визначення: "Організаційна культура – це сукупність знань теорії організації управління, принципів, методів і форм організаторської діяльності, умінь організовувати реалізацію різних функцій управління". Г. Монастирський пише, що організація – це складний організм.

На думку Г. Тимошко, організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу – поняття інтегративне, це сукупність цінностей, переконань, норм поведінки та синтез особистісних, громадянських, організаційних, педагогічних, культурологічних та професійних якостей і компетентностей керівника, необхідних для успішної організації управління школою, а значить – для забезпечення якості шкільної освіти.

Таким чином, організаційна культура – це сформована впродовж усієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

Організаційна культура або її відсутність впливає на якість виконання управлінських функцій її керівника та досягнення мети організації в цілому.

З часом світова управлінська практика, зокрема в галузі освіти, створила новий тип управління, наділивши його відповідним функціональним змістом. Управління реально перетворилось у найефективнішу форму досягнення певного результату у процесі творення якості освіти. Тобто управління освітньою організацією (наприклад – школою) стало виразом організованої діяльності, що оцінюється за певними критеріями, кількістю і якістю результатів управлінського процесу.

За цих умов важливою проблемою є формування керівника загальноосвітнього навчального закладу нової генерації, формування людини організаційної культури, від професійної майстерності якої залежить як організація роботи загальноосвітнього навчального закладу, так і її результативність, прогнозована на творення конкурентоспроможної, висококультурної особистості випускника.

Організаційну культуру керівника загальноосвітнього навчального закладу можна розглядати у вузькому і широкому аспектах: у вузькому аспекті даного поняття – це філософія управління, цінності (об'єкти, на які спрямована управлінська діяльність керівника), норми його поведінки в соціумі і в школі, організаційні здібності, позитивний імідж; у широкому сенсі – це весь спектр поглядів, відносин, впливів, що визначають специфіку управлінського стилю керівника, в основу якого покладений організаційно-діяльнісний підхід в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом [4, 7].

На нашу думку, особистість керівника, зокрема, його управлінська культура, є важливим чинником впливу на організаційну культуру.

Процес формування організаційної культури починається з усвідомлення керівником власних особистісних цінностей і норм, мотивів трудової діяльності, а також особливостей організаційної культури закладу освіти, її адекватності, сильних і слабких сторін, можливостей її трансформації. Керівник визначає необхідність процесу культуротворення, його спрямованість, зміст, засоби й методи реалізації перетворень, кінцевий результат.

Культурно працювати – це значить уміти правильно розставити кадри на вирішальних ланках, працювати творчо, з перспективою, завжди бачити кінцеву мету і вибирати найбільш раціональні методи її досягнення. А для цього треба постійно вчитися, наполегливо оволодівати науковими принципами управління, уміло керуватися ними в своїй управлінській діяльності [9].

"Культура управління навчальним закладом, – відмічав професор Ю. Конаржевський, – це виконання адміністрацією сукупності вимог, які висуваються до процесу управління, зумовлених нормами моралі, етики, естетики, права, принципами організації і технології управління". Як бачимо з даного визначення, основні компоненти культури управлінської праці витікають із норм і принципів перелічених вище наук. Сукупність цих вимог являє собою складну систему професійних умінь і навичок, які включають всю різноманітність культур, у тому числі культуру загальну, політичну, правову, естетичну, культуру спілкування і ряд інших її форм і відтінків [10].

Управління навчальним закладом – постійно функціонуючий, динамічний процес, що діє за певним алгоритмом, починаючи зі збору, обліку й переробки інформації до планового здійснення завдань внутрішнього контролю і внесення оперативних змін у раніше намічені плани й програми. Відповідно до цього культура процесу управління має включати цілий ряд професійних вимог, сукупність яких свідчить про вміння керівника застосовувати в своїй практичній діяльності всі ті теоретичні положення, які перелічені вище і, відповідно, становлять основу його професійної придатності [6].

Керівник сучасного навчального закладу – це не просто посада, але й велике педагогічне мистецтво. Робота керівника будь-якого колективу складна і відповідальна, у директора навчального закладу – особлива місія. Сьогодні він покликаний поєднувати в одній особі вчителя, методиста, державного інспектора, господарника, організатора навчально-виховного процесу, чуйного й уважного наставника дитячого і дорослого колективу. Це вимагає не тільки всебічних знань, досконалого володіння наукою управління, але й високої професійної культури, справжньої самовідданості і безмежної відповідальності за доручену справу.

Завдання керівника – організувати діяльність педагогічного та учнівського колективів, допомогти розібратися у складних і суперечних фактах сьогодення. Отже, директор і його помічники зобов'язані бездоганно володіти таким дієвим засобом виховання, яким на сьогодні є політична культура керівника.

Робота керівника навчального закладу потребує нового мислення, що пов'язане з проникненням менеджменту в управлінську діяльність керівників навчальних закладів. Важливим є переорієнтація акценту управління з освітніх процесів на розвиток людського потенціалу, що здійснює ці процеси [11].

Але сучасний керівник навчального закладу повинен мати не лише професійну придатність, а й відповідати вимогам сучасної освіти в умовах трансформації, перебудови та переосмислення. Сьогодні керівник сучасного загальноосвітнього навчального закладу – це не лише директор школи, він, у першу чергу, хороший менеджер своєї організації (школи) повинен володіти усіма новітніми технологіями, методиками, планувати свою самоосвіту і мотивувати до самоосвітньої діяльності педагогічний колектив.

Самоосвіта – це усвідомлена потреба освітян у постійному вдосконаленні своєї професійної діяльності з акцентом на її соціалізацію [6].

Самоосвітню діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу можна розглядати як сукупність декількох важливих чинників, таких як: самооцінка – уміння оцінювати свої можливості; самовизначення – уміння вибрати своє місце в житті, усвідомлювати свої інтереси; самоорганізація – уміння знайти джерело пізнання й адекватні своїм можливостям форми самоосвіти, планувати, організовувати робоче місце та діяльність; самореалізація – реалізація особистістю своїх можливостей; самокритичність – уміння критично оцінювати переваги і недоліки своєї роботи; самоконтроль – здатність контролювати самоосвітню діяльність; саморозвиток – результат самоосвіти.

Урахування даних чинників сприяє успішній реалізації самоосвітньої діяльності управлінця як одного із важливих чинників розвитку професійної діяльності [5].

Самоосвітня діяльність передбачає: швидку орієнтацію в інформаційному просторі, оволодіння новими методами та способами самостійного отримання, здобуття та використання знань, наявність умов для розкриття внутрішньої мотивації щодо отримання і створення нових знань, набуття умінь розумової праці, планування своєї діяльності, уміння намітити цілі, визначати завдання, шляхи та терміни власної діяльності, уміння самоорганізації, уміння самоконтролю, інтеграцію, наявність ефективних комунікацій, командну кооперацію [3]. Набуття та володіння саме такими уміннями та навичками в першу чергу потребує формування організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Дослідження організації самоосвітньої діяльності керівників школи у контексті розвитку організаційної культури навчального закладу зумовлено особливостями та специфікою самоосвітньої

діяльності. Самоосвітня діяльність як особливий вид діяльності має власну специфічну структуру, характерними вагомими рисами якої є:

- 1) соціальна – визначає здатність бути готовими змінюватись та пристосовуватись до нових потреб ринку праці, оперувати й управляти інформацією в нових умовах життя;
- 2) особистісна – передбачає самовраховання сильних та слабких сторін своєї діяльності;
- 3) когнітивна – передбачає формування на основі знань розуміння суспільних процесів, певного ставлення, усвідомлення саморозвитку;
- 4) діяльнісна – керівник за умови розуміння та усвідомлення починає певним чином діяти, виявляє елементи самоорганізації, саморозвитку у своїй поведінці;
- 5) емоційно-вольова – активізує спонукальні сили поведінки, створює дієвий контекст у формуванні самоосвіти особистості.

У ході дослідження ми звернули увагу, що функції організаційної культури керівника навчального закладу, окреслені науковцями [2], наскрізно проходять через компоненти та зміст його самоосвітньої діяльності.

*Пізнавальна* функція організаційної культури сприяє розвитку особистісної та когнітивної рис самоосвітньої діяльності, що дозволяє керівнику реалізувати прагнення до самоаналізу, бажання краще усвідомити світ та своє призначення у ньому, визначити своє місце у конкретному колективі, пізнати себе, свої сильні та слабкі сторони тощо.

*Ціннісно-формуюча* функція сприяє розвитку когнітивної та діяльнісної рис самоосвітньої діяльності, що допомагає формувати погляди та ставлення щодо сенсу життя, а також розуміння тих цінностей, які пропагує людині оточуючий світ.

*Комунікаційна* функція певною мірою сприяє розвитку діяльнісної риси, що допомагає встановленню та використанню ефективних комунікаційних потоків.

*Мотиваційна* функція організаційної культури сприяє розвитку емоційно-вольової сфери, яка для керівника є потужною спонукальною силою до творчого зростання, професійного самовдосконалення, прагнення діяти в інтересах і на користь свого закладу, до саморозвитку та подальшої самореалізації.

Як бачимо, сенс самоосвітньої діяльності сьогодні полягає в розвитку керівника як особистості та у спрямуванні на саморозвиток впродовж життя і, як результат, самореалізація, самоствердження особистості.

У контексті розвитку організаційної культури керівника навчального закладу, з нашої точки зору, саме ступінь професійної майстерності керівника відображає неповторність, індивідуальність (організації) закладу. А професійному удосконаленню, зростанню педагогічної майстерності управлінця, та й будь-якого педагога, на наше переконання, сприяє тільки самоосвіта як процес постійної, системної роботи над собою як в професійному, так і в особистісному плані.

**Висновки.** Отже, формування організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу сприяє ефективній організації його самоосвітньої діяльності та самоосвітньої діяльності усіх суб'єктів навчально-виховного процесу. А активне включення в самоосвітню діяльність усіх учасників навчально-виховного процесу, у свою чергу, можна розглядати як один із суттєвих механізмів формування організаційної культури конкретного навчального закладу. Важливо, щоб організаційна культура для керівників стала необхідністю, обов'язковим складником діяльності не лише у зв'язку з потребою суспільства, а й за умови їхніх особистих переконань та прагнень до самовдосконалення фахової майстерності, адже організаційна культура сприяє творчій самоосвітній діяльності. А самоосвітня діяльність, у свою чергу, сприяє збагаченню знань керівника в освітній сфері, підвищенню його фахового рівня та вдосконаленню власного професіоналізму, що забезпечує успішний, ефективний розвиток навчального закладу в цілому.

### Використані джерела

1. Драч І. І. Феномен управління в умовах трансформації освіти [Електронний ресурс] / І. І. Драч // Теорія та методика управління освітою: електронне наукове фахове видання / [гол. ред.: В. В. Олійник]. – 2012. – №9. – Режим доступу: <http://umo.edu.ua/katalog/692-elektronne-naukove-fahove-vydannja-qteorija-ta-metodyka-upravlinnja-osvitojuq-vypusk-9-2012>.
2. Карпичев В. Самоменеджмент: введєние в проблему / В. Карпичев, В. Варламов // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – №3. – С. 103-106.
3. Колпаков В. М. Самоменеджмент: [навч. посіб.] / В. М. Колпаков. – К.: Персонал, 2008. – 528 с.
4. Комар Ю. М. Самоменеджмент навчання: [навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів] / Ю. М. Комар. – Донецьк: ДІРСП, 2005. – 232 с.
5. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент. Теория и практика: [учебник] / Н. П. Лукашевич. – К.: Ника-Центр, 2007. – 344 с.
6. Маслов В. І. Тенденції функціонування освіти в Україні та їх вплив на управління загальноосвітніми навчальними закладами / В. І. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2012. – №2. – С. 25-31

7. Маслов В. І. Функції процесу управління навчальним закладом як наукова основа розробки змісту і методів підвищення посадово-функціональної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів / В. І. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2012. – №1. – С. 27-32.
8. Рябова З. В. Якість освіти в навчальному закладі / З. В. Рябова, Г. Ю. Кравченко. – Х. : Вид-во "Ранок", 2013. – 176 с.
9. Тимошко Г. М. Аналіз феномену "Організаційна культура" у педагогічній теорії і практиці / Г. М. Тимошко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету : збірник / [гол. ред. М. О. Носко]. – Чернігів : ЧНПУ імені Т. Г. Шевченка, 2012. – Вип. 96. – С. 148– 153. – (Серія : педагогічні науки).
10. Тимошко Г. М. Теоретико-методологічний базис організаційної культури в теорії і практиці управління ЗНЗ / Г. М. Тимошко // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Інтеграційні аспекти регіонального розвитку". – Чернігів : МАУП, 2012. – С. 56-68.

Volotovska T. P.

#### ORGANIZATIONAL CULTURE AS A PLEDGE OF SUCCESS FOR SELF-EDUCATION OF A HEAD OF GENERAL EDUCATIONAL INSTITUTION

*In the article the term "organizational culture" as a factor of influences the development of effective self-education of a head of general educational institution, the peculiarities of formation the organizational culture of organization in general and of a head of general educational institution in particular are revealed.*

*The article is devoted to the theoretical problems about basing the organizational culture of a head of general educational institution, uncovering the essence of the educational manager's organizational culture. It was outlined the basic structural components of the researched phenomenon. It should be pointed out that the studying of organizational culture of a head of educational institution was mostly situational. But we want to supplement that scientific literature not fully reflects the studying of structure of the organizational culture of a head of educational institution, not clearly describes the psychological and educational levels that are the features of this component management and not clearly defines the organizational culture.*

*The research analyses two approaches to the phenomenon of organizational culture. The first of them proposes the studying of organizational culture as a combination (system) of organizational knowledge, convictions, values, principles and methods of organization, organizational practices and traditions. The second approach proposes the studying of generalized characteristics of a person, the degree of his development and organizational activities, organizational ability to apply knowledge in practice.*

*The organizational culture of a head of general educational institution is a combination of norms, values that guide the members of organization.*

**Key words:** *culture, organizational culture, management, head, management activity of heads of general educational institutions, self-education, self-development, self-management.*

*Стаття надійшла до редакції 25.11.2015 р.*