

КУЛЬТУРОЛОГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

*Кожна людина –
відбиття свого внутрішнього світу.
Як людина мислить, такою вона є у житті.*

Марк Тулі Цицерон

У статті представлені культурологічні імперативи організаційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Ключові слова: культура, організаційна діяльність, керівник, загальноосвітній навчальний заклад.

Постановка проблеми. Нові соціокультурні зміни в освіті зумовили важливість проблеми організаційної культури в управлінській діяльності керівника школи. Сучасна концепція управління, що характеризується системними змінами у змісті управлінської діяльності, технологіях управління, нове управлінське мислення ґрунтуються на засадах теорій соціального управління, що представляють собою важливу складову загальнолюдської культури. Тому культурологічний підхід до вивчення питань організації управління школою є сьогодні важливою науковою проблемою та умовою практичної реалізації освітніх реформ.

В основу культурологічного підходу в теорії управлінні школою покладено нову освітню парадигму, що характеризується гуманістичними засадами, ціннісними орієнтаціями та визначенням культури як провідної стратегії у розвитку людини XXI століття. Поряд із цілісним, системним, діяльним, синергетичним та іншими підходами, культурологічний підхід складає основу нової концепції управління сучасною школою та визначає новий зміст управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Очевидним стає той факт, що саме культура управління, яка формує ціннісні основи школи, виступає головним чинником модернізаційних процесів у навчальному закладі та постає важливою умовою ефективного менеджменту у системі внутрішньошкільного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні проблеми культури управління школою досліджені у працях Г. Єльнікової, І. Зарецької, Л. Калініної, Л. Карамушки, С. Корольок, Н. Крилової, В. Лазарева, Л. Онишук, Ю. Палехи, М. Поташика, Н. Приходькіної, З. Рябової, В. Сергєєвої, Г. Тимошко, Т. Шамової, Є. Ямбурга та ін.

На думку вчених, організаційна культура управлінської праці керівника школи гармонізує внутрішньошкільне освітнє середовище, забезпечує його інноваційний розвиток, сприяє реалізації освітніх реформ. Головним завданням культури визначено формування управлінського світогляду керівника, що забезпечить йому високий рівень управлінської діяльності [10, с. 82]. Маючи високу організаційну культуру, кожний керівник якісно виконує свою роботу, підтримує високий рівень культури управління і прагне удосконалювати організацію своєї праці.

Метою статті є розкриття сутності культурологічних імперативів організаційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Результати теоретичного дослідження. Організаційна культура керівника ЗНЗ розглядається у нашому дослідженні як інтегративне особистісне утворення, що містить сукупність знань, умінь, навичок, цінностей, переконань, норм поведінки та синтез особистісних, громадянських, організаційних, педагогічних, культурологічних чинників, професійних якостей і компетентностей керівника, необхідних для успішної організації управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Організаційна культура (ОК) керівників визначається також глибоким і всебічним знанням науки про управління, вміння використовувати ці знання в організаційній діяльності (мистецтво управління), і, врешті, стилем роботи. Сучасний управлінець, спілкуючись в процесі своєї діяльності з іншими членами колективу, керується тими правилами поведінки, які відображають сутність взаємовідносин між людьми в суспільстві, певними імперативами.

Імператив (лат. Imperativus) – вимога. З появою кантівської "Критики практичного розуму" *імператив* – це загальнозначущий припис, в протилежність особовому принципу (максимі); правило, лист про повинність (об'єктивний примус чинити так, а не інакше). Гіпотетичний імператив має силу лише при відомих умовах; категоричний імператив виражає безумовне, неухильну повинність, він встановлює форму і принцип, яким потрібно слідувати в поведінці.

На нашу думку, культурологічні імперативи організаційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу є його важливим надбанням у процесі ефективної управлінської діяльності.

Проведене нами дослідження, а більше того, результати анкетування діючих керівників шкіл із різних регіонів України, дають підстави стверджувати, що культурологічні імперативи організаційної діяльності керівників ЗНЗ включають: культуру взаємин із підлеглими, культурологічний аспект мотивації професійного саморозвитку керівника, норми поведінки керівника в організації, дотримання і примноження шкільних традицій, сповідування цінностей ЗНЗ та усвідомлення ролі організаційної культури керівника в управлінській діяльності.

Як ми вже зазначали, організаційна культура – це, в свою чергу, і сукупність суспільно прогресивних норм, правил і стандартів, прийнята і підтримувана в області організаційних відносин. *Організаційні відносини – це взаємодія, протидія або нейтральне ставлення елементів організації усередині або поза нею* [13].

Ю. Конаржевським зроблено спробу осмислення й перенесення на ґрунт управління педагогічними процесами принципів консенсусу, співробітництва, соціальної справедливості, індивідуального підходу, стимулювання, делегування повноважень, горизонтальних зв'язків, цільової гармонізації тощо [8].

Безумовно, вони повинні формувати каркас принципів концепції педагогічного менеджменту, де системоутворюючим є принцип гуманізму, основою якого є соціальна взаємодія, яка супроводжується описом і передачею інформації, розуміється як комунікація (від лат. – роблю спільним, зв'язую, спілкуюсь).

У цьому контексті важливо відмітити, що сучасні ЗНЗ мають широкі можливості взаємодії суб'єктів організаційної культури із зовнішніми об'єктами і суб'єктами, допомагаючи реалізувати її гуманістичну спрямованість. Враховуючи вищезазначене у дослідженні стану *культури взаємин* керівника ЗНЗ із підлеглими, ми дійшли висновку, що вона представлена такими складниками які підтвердили наші респонденти (у процентному відношенні):

- ставлення до інших з увічливістю, доброзичливістю, тактовно, делікатно, уважно, привітно – 74,4%;
- дружні стосунки й підтримка у колективі ЗНЗ – 53,3%;
- члени педагогічного колективу довіряють досвідченому і компетентному керівнику – 60%;
- адміністрація школи у відносинах із підлеглими орієнтується на внутрішній інтерес і задоволення від очікуваної роботи та піклується про них – 64,4%;
- здатність керівника ЗНЗ попереджувати конфліктні ситуації, а у разі їх виникнення – вирішувати проблему – 51,1%.

У свою чергу, у контексті нашого дослідження стало очевидним, що для досягнення цілей організації керівники повинні координувати власну діяльність та роботу підлеглих, використовуючи різні способи *мотивації*, що сприяє забезпеченню високого рівня їх організаційної культури.

Термін "*мотивація*" за останнє десятиліття перетворився в один із найбільш поширених у науковій літературі. За теорією А. Маслоу [12], у кожної людини існує певна ієрархія потреб, причому вищий рівень потреб неможливо задовольнити, поки не задовольнили більш низький.

У структурі мотивації управлінської діяльності можуть переважати різні мотиви досягнення, які, в результаті, визначають конкретний тип мотивації: гуманістичну, активно-пізнавальну, самоактуалізуючу, активно-творчу, Я-центровану, ситуативну (адаптивно-невизначену) [15].

В рамках проведеного дослідження ми визначили основні параметри мотивації управлінської діяльності в умовах ЗНЗ: забезпечення високого рівня ділової культури керівника ЗНЗ, ефективність використання мотивації управлінської праці – 76%, заохочення і визнання власних заслуг і підлеглих – 43,3%, позитивна мотивація підвищення професіоналізму керівника – 33,3%.

Таким чином ми з'ясували, що мотивація керівництва ЗНЗ допомагає керівнику організуватись і мобілізуватись у процесі перетворення колективу підлеглих у цілеспрямовану команду однодумців, що особливо сприяє розвитку організаційної діяльності керівника ЗНЗ.

Система відносин, що лежить в основі організаційної діяльності керівника, – це ті найважливіші відносини, які формують і визначають *поведінкові норми й робочу поведінку*.

Норми – це сукупність формальних і неформальних вимог, що висуваються організацією по відношенню до своїх співробітників. Вони можуть бути: універсальними, приватними, імперативними.

До норм також відносяться правила організаційної поведінки, яких керівник ЗНЗ, управлінська команда, педагогічний та учнівський колективи повинні дотримуватись у процесі педагогічної взаємодії, будучи членами загальношкільного колективу.

Норми – це сукупність формальних і неформальних вимог, що висуваються організацією по відношенню до своїх співробітників. Вони можуть бути універсальними і приватними, імперативними і орієнтованими та спрямованими на збереження і розвиток структури та функцій організації.

– *Поведінкові норми* – це ті вимоги до поведінки працівників і керівника, які сприймаються ними як певні правила, що визначають, якою повинна бути "правильна", "належна" поведінка членів організації в тих або інших стандартних ситуаціях. Моральні норми регулюють поведінку керівника у сфері моралі, відносини в суспільстві, в тому числі відносини в управлінні.

– *Юридичні норми*, якими керується керівник, містяться в державно-правових, організаційно-правових та нормативних актах. Державні органи встановлюють межі управління на кожному рівні, місце організації в системі суспільного виробництва, права й повноваження осіб у різних формах діяльності з управління.

– *Економічні норми* встановлюють значення економічних показників, які повинні бути досягнуті керівником у процесі господарської діяльності. До них належать фінансово-кредитні й вартісно-калькуляційні норми, норми рентабельності й взаємовідносин із бюджетом, норми економічного стимулювання.

– *Організаційні норми*, яких має дотримуватися керівник, стосуються структури організації, складу і порядку діяльності окремих підрозділів і осіб, а також їх взаємовідносин і взаємодії, правил внутрішнього розпорядку, послідовності й періодичності виконання різноманітних операцій та різних видів управлінської діяльності.

– *Технічні норми* у системі управління застосовують як обґрунтовані науковими рекомендаціями норми оснащення підрозділів організації, що виконують управлінські функції відповідними технічними засобами.

– *Естетичні вимоги* та норми поширюються на технічні засоби, пристрої і на зовнішнє середовище керівників. Цими проблемами переймається технічна естетика.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали так звані номенклатурні керівники за минулих часів, у нових умовах змінюються. А молоді керівники, які з'явилися після проголошення незалежності України, працюють методом спроб і помилок, набуваючи власного досвіду. Уже є перші спроби узагальнити норми та стандарти поведінки українських керівників нового часу, проте етичний аспект їхньої роботи, психологічні механізми взаємин з підлеглими поки що опрацьовані недостатньо.

У нашому дослідженні визначені норми поведінки керівника ЗНЗ представлені в наступному вираженні: принциповість – 0,2%; вимогливість до себе – 0,19% ; унормованість правил поведінки у спілкуванні в установі – 0,23%; оптимальність режиму роботи – 0,16%; трудова дисципліна – 0,22%.

Отже, за наведеними показниками, параметри вимогливості (культурологічні імперативи) керівників до самих себе є найнижчими, а це створює певні проблеми при дотриманні норм поведінки у педагогічному колективі і в цілому в розвитку організаційної культури керівника.

Елементами соціальної і культурної спадщини, що передаються з покоління в покоління і зберігаються у визначеному співтоваристві тривалий час є *традиції*, які сповідують всі члени колективу школи і в першу чергу її керівники. *Традиція* – це "елемент соціальної та культурної спадщини, що передається від покоління до покоління і зберігається в суспільствах упродовж тривалого часу".

Традиції та ритуали школи, розвиваючись розповідаються і переказуються новачками і поступово перетворюються на міфи та легенди, з яких складена історія даної конкретної школи. У традиціях і ритуалах, міфах і легендах втілюються цінності і вірування людей, що населяють школу. Вони (традиції, ритуали тощо) відіграють величезну роль у встановленні й підтримці норм поведінки, які характеризують певну організацію, часто їх вплив на цей процес значно сильніший, ніж вплив офіційних правил та інструкцій.

За С. Клепком, *традиції* є складовою організаційної культури школи. Вони виступають передусім як стабільні суспільні відносини, які, з одного боку, існують як реальність людської діяльності, а з іншого – як відображення цих реальностей у певних ідеях, поглядах, символах, звичаях, явищах [5]. *Традиція* у перекладі з латини означає "*передача*".

Керівник ЗНЗ повинен сповідувати і примножувати традиції колективу ЗНЗ, усвідомлюючи, що особливо велику роль традиції відіграють у збереженні нації, яку визначають як цілісність поколінь минулих, сучасних і майбутніх. У традиціях які продукуються в ЗНЗ фундаментальними є здобутки духовної культури і передусім народні ідеали, що міцно пов'язані зі світоглядом, релігією і мораллю.

В рамках асіологічного підходу до вивчення управлінської діяльності організаційний аспект виступає внутрішнім чинником глибокої педагогічної орієнтації керівника будь-якого навчального закладу. *Ціннісні орієнтації* керівника загальноосвітнього навчального закладу є найважливішим елементом його організаційної культури, що закріплюється життєвим досвідом, всією сукупністю його емоційних переживань і відмежовує значуще, суттєве для даної людини від несуттєвого, незначущого [7, 23].

Ціннісні орієнтації – складний соціально-психологічний феномен, який характеризує спрямованість і зміст активності особистості, що є складовою частиною системи відносин особистості і визначає загальний підхід людини до світу, до себе, та надає зміст та спрямованість особистісним позиціям, поведінці, вчинкам [4, с. 29].

Формування особистісних цінностей керівника ЗНЗ відбувається за тих чи інших природних, соціальних, психологічних умов, які так чи інакше спрямовують цей процес. У ході професійного становлення керівника цінності змінюються за своїм змістом, мотиваційним статусом, роллю в управлінській діяльності. Згідно з концепцією В. Алексеевої, спершу цінності виявляються лише як емоційні наслідки їх порушення або утвердження в поведінці (почуття провини або морального задоволення). Пізніше вони набувають форму змістоутворюючих мотивів і починають визначати поведінку людини. На наш погляд, слід погодитися з авторами які виділяють такі головні групи цінностей:

– *Організаторські*. Виявляються в умінні згуртувати колектив учителів, учнів, допоміжний персонал школи, залучити їх до праці, розподіляти обов'язки, спланувати роботу, підвести підсумки зробленому і т.д.

– *Дидактичні*. У даному випадку керівник школи має бути учителем учителів. Він повинен дати чітку й конкретну відповідь на будь-яке запитання будь-якого учителя, пов'язане з процесом освіти і навчання учнів.

– *Перцептивні*, що виявляються в умінні проникати в душевний світ кожної людини, об'єктивно оцінювати її емоційний стан, виявляти особливості психіки.

– *Комунікативні* цінності, які виявляються в умінні встановлювати педагогічно доцільні стосунки з учнями, їх батьками, колегами, керівниками громадських, державних, освітніх та інших установ і організацій.

– *Сугестивні* цінності, які виявляються в умінні здійснювати емоційний вплив на своїх колег, учнів, їхніх батьків та ін.

– *Дослідницькі* цінності виявляються в умінні пізнавати і об'єктивно оцінювати педагогічні ситуації і процеси.

– *Науково-пізнавальні* цінності передбачають засвоєння наукових знань у своїй галузі.

Організаційні цінності керівника – це набір орієнтирів стосовно того, що є позитивним для керівника і організації, а що негативним і небажаним. Ціннісні установки керівника орієнтують, направляють і стимулюють діяльність працівників.

Долучившись до досліджень із визначеної проблеми, ми відслідкували вагомість п'яти факторів-якостей, які, на нашу думку, є актуальними для ціннісних орієнтацій у розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ і отримали такі результати: чесність – 38,9 %; духовне багатство – 14,4 %; принциповість – 30,0 %; моральна вихованість – 31,1%; сумлінність у виконанні обов'язків – 72, 2%.

Як бачимо, найбільш вагомими факторами-якостями у формуванні та розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ є: принциповість, моральна вихованість та сумлінність у виконанні обов'язків.

Нам видається, що дефіцит сумлінності у виконанні обов'язків та моральних якостей керівника є першочерговою потребою його успішного кар'єрного становлення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, аксіомою організаційної діяльності стає те що сучасний керівник освітньої установи повинен уміти не лише керувати, а й культурно співпрацювати, сповідуючи культурологічні імперативи. Керівник має навчитися ефективному управлінню, засобами підвищення рівня власної організаційної культури, що підтримується завдяки культурі взаємин із підлеглими, мотивації праці підлеглих, дотриманням традицій, сповіданням цінностей. Культурологічні імперативи організаційної діяльності керівника ЗНЗ визначають межі, в яких можливе виважене прийняття рішень, ефективне використання ресурсів організації для їх виконання, відповідальність за доручену справу, прогнозування розвитку організації, регламентування управлінської діяльності, сприяння тісній співпраці з підлеглими для вирішення визначених завдань.

Використані джерела

1. Актуальні проблеми психології: Т.2. Психологічна герменевтика / [за ред. Н. В. Чепелевої]. – К., 2001. – Вип. 1. – 127 с.
2. Загальне документознавство: [навч. посібник для студ. вищих навч. закл.] / Ю. І. Палеха, Н.О. Леміш. – Київ: Ліра – К., 2008. – 395 с.
3. Кант І. Критика практического разума [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.philosophy.ru/library/kant/omn.html>
4. Кирилова Н. А. Ценностные ориентации в структуре интегральной индивидуальности старших школьников / Н. А. Кирилова // Вопросы психологии. – 2000.– №4.– С.27–37.
5. Клепко С. Ф. Конспекти з філософії освіти / С. Ф. Клепко. – Полтава: ПОІППО, 2007. – 420 с.
6. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): [монографія]. – К.: МАУП, 2000. – 286 с.
7. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: [навч. пос.] / А. М. Колот. – К.: КНЕУ. – 1998. – 244 с.
8. Конаржевский Ю. А. Внутришкольный менеджмент / Ю. А. Конаржевский. – М.: Новая школа, 1992. – 250 с.
9. Королюк С. В. Управлінська культура керівника ЗНЗ: лекції з курсу "Освітній менеджмент та самоменеджмент керівника" / С. В. Королюк. – Полтава: ПОІППО, 2003. – 108 с.

10. Послання Президента України до Верховної Ради України. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки // Урядовий кур'єр. – 2002. – №100. – С. 5–12.
11. Сухомлинський В.О. Розмова з молодим директором / В. О. Сухомлинський // Сухомлинський В. О. Вибрані твори: В 5-ти томах. – К. : Рад. шк., 1976 – 1977. – Т.4. – С. 393 – 626.
12. Теория человеческой мотивации // Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. А. М. Татлыбаевой; терминологическая правка В. Данченка. – К., 2004. – Гл. 4.
13. Тимошко Г. М. Аналіз феномену "організаційна культура" у педагогічній теорії і практиці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2012_96/.
14. Шевчук М. В. Ціннісні орієнтації особистості як багатомірна нелінійна система / М. В. Шевчук // Вісник Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – 2000. – Вип. 9: Соціологія. Психологія. Педагогіка. – С. 42–45.
15. Layole G. Une approche culturelle et communicationnelle de la résolution des conflits // Memoir de Licence: Dénoer les conflits professionnels: l'intervention paradoxale. – Paris, 1984. – P. 60.

Timoshko G. M.

CULTURAL IMPERATIVES ORGANIZATIONAL ACTIVITIES THE HEAD OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

The paper presents the cultural organizational imperatives of the head of an educational institution. *New socio-cultural changes in education led importance of organizational culture in the management of school heads. The modern concept of governance, characterized by systemic changes in the content management, technology management, new management thinking are based on the principles of social control theories, which are an important part of human culture. Therefore, now the cultural approach to the study on the organization of school management is an important scientific problem and condition of practical implementation of educational reforms.*

We see organizational culture of school heads in thour investigation as an integrative personal formation that contains a combination of knowledge, skills, values, beliefs, behavior and synthesis of personal, civic, institutional, educational, cultural factors, professional skills and competences of the head that required for successful management organization of secondary schools.

The current manager, in the process of communicating with other team members, was guided by the rules of conduct that reflect the essence of the relationship between people in society, certain imperatives.

Our investigation, and moreover, a poll of existing school leaders from different regions of Ukraine give grounds to assert that cultural imperatives of organizational activities of school heads include: a culture of mutual relations with subordinates, cultural aspect of motivation of professional self-development manager, codes of conduct head of the organization, a compliance and an increase school traditions, values of school and awareness of the role of the head of organizational culture in management.

Cultural imperatives organization of school heads determine the condition there are possible a decision , an efficient using of the organization's resources for their implementation, responsibility for assignments, forecasting of the organization, regulation management, promotion of close cooperation with subordinates to solve identified problems.

Key words: *culture, organizational activities director, secondary school.*

Стаття надійшла до редакції 25.22.2015 р.