

МОДЕЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Анотація. У статті розглядається організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ) як управлінська складова, подається визначення організаційної культури ЗНЗ художньо-естетичного профілю, окреслено важливість дослідження ключових вимірів організаційної культури, аналізуються існуючі у галузі освіти типології організаційної культури.

Ключові слова: менеджмент, загальноосвітній навчальний заклад, організаційна культура, суб'єкти навчально-виховного процесу, комунікаційно-інформаційні процеси, типологія організаційної культури ЗНЗ.

МОДЕЛИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧЕБНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Аннотация. В статье рассматривается организационная культура общеобразовательного учебного учреждения (ОУУ) как составляющая процесса управления, дается определение организационной культуры ОУУ художественно-эстетического профиля, очерчена важность исследования ключевых измерений данного феномена, анализируются существующие в области образования типологии организационной культуры.

Ключевые слова: менеджмент, общеобразовательное учебное учреждение (ОУУ), организационная культура, субъекты учебно-воспитательного процесса (УВП), коммуникационно-информационные процессы, типология организационной культуры ОУУ.

DESIGN OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF SECONDARY EDUCATIONAL ESTABLISHMENT

Annotation. The article deals with the organizational culture as a component of the secondary educational establishment (SEE) management process, organizational culture SEE of artistic and aesthetic profile is defined, the importance of investigating of the key dimensions of this phenomenon, is outlined existing educational typology of organizational culture is analyzed.

Key words: management, secondary educational establishment (SEE), organizational culture, the subjects of teaching and educational process, communicational-information processes, organizational culture typology.

Постановка проблеми. Організаційна культура, як об'єкт управління й розвитку, відіграє важливу роль у функціонуванні навчального закладу та істотно впливає на ефективність управління і якість роботи педагогічного колективу. Поява різних типів і видів освітніх закладів, шкіл нового типу, спеціалізованих шкіл, ліцеїв, гімназій зумовлює необхідність у вивченні, формуванні й пошуку подальших шляхів розвитку організаційної культури у системі науково-методичної роботи та в системі післядипломної освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі розвитку організаційної культури й визначення її типів у загальноосвітніх навчальних закладах (ЗНЗ) присвячено праці вітчизняних і зарубіжних учених. Основними напрямками досліджень науковців стали: теоретичні основи розвитку організаційної культури (М. Альберт, М.Елвессон, В. Луговий, М. Москон, В. Оучі, Е. Смірнов, К. Ханді, Ф. Хедоурі, Г. Хофстеде, Е. Шейн та ін.); організаційна культура ЗНЗ (А. Жуковська, Є. Руднев, Ж. Серкіс, Г. Тимошко, К. Ушаков); типології організаційної культури (С. Абрамов, Р. Акофф, М. Бурке, Р. Дафт, Т. Діл і А. Кеннеді, Д. Зоненфельд, К. Камерон і Р. Куїнн, І. Костенчук, Л. Костянтин, Ф. Клукхона і Ф. Штротбек, Г. Мінцберг, Є. Руднев,

О. Тихомирова, Є. Тромпенаарс, К. Ушаков, Р. Федяєв, Г. Хофстеде, Ч. Ханді), організаційна культура як складова управлінської діяльності ЗНЗ (Л. Васильченко, Р. Вдовиченко, Б. Гершунський, Г. Єльнікова, Л. Калініна, В. Краєвський, В. Маслов, Н. Островерхова, М. Поташник, Т. Шамова).

Мета статті – окреслити перспективи дослідження ключових вимірів організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу для надання керівнику ЗНЗ необхідної інформації про реальні цінності й пріоритети членів колективу, що дозволить йому співвіднести власні управлінські дії з готовністю соціальної системи до їх реалізації, знизить ризик прийняття неефективних управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Процеси формування й розвитку організаційної культури загальноосвітнього закладу залежать від безлічі чинників, а саме: типу керівника, стилю управлінської діяльності, рівня управлінської компетентності, професійної підготовки вчителя, його програми саморозвитку; контингенту учнів, їхніх здатностей, нахилів, інтересів, готовності батьків до співпраці; профілю навчального закладу. Одним зі шляхів вивчення ступеня необхідності коригування й розробки програми розвитку організаційної культури є визначення типу, сформованому у ЗНЗ.

Утім, перш ніж перейти до розгляду типів організаційної культури у ЗНЗ, необхідно зупинитися на сутності основного концепту. Організаційна культура ЗНЗ – це відкрита соціально-педагогічна система професійно-педагогічних й особистісних цінностей, що об'єднує учасників навчально-виховного процесу (НВП) єдиною ідеєю й організаційним світоглядом; орієнтує їх на досягнення цілей освітнього закладу, враховує особливості соціально-психологічного клімату колективу та взаємодії між його членами у процесі прийняття й реалізації спільних рішень, загальноприйняті способи розв'язання проблем, норми й правила поведінки; передбачає полісуб'єктивну діалогічну взаємодію між

адміністрацією закладу, учительським й учнівським колективами, батьківською громадою та громадськістю; зберігає й реалізує традиції, ритуали, символи, які створюють історію і відображають «індивідуальність» й неповторність організації.

З метою порівняння аналітичних і прикладних можливостей наявних підходів, визначення сфери їх застосування в галузі освіти, нами було проаналізовано низку існуючих типологій організаційної культури.

Дослідники Т. Діл і А.Кеннеді [2] в якості аналізованих параметрів обрали рівень ризику й швидкість одержання зворотного зв'язку. Так, культура високого ризику й швидкого зворотного зв'язку – властива індивідуалістам, які регулярно ризикують й швидко одержують зворотний зв'язок на власні дії: були вони правильні чи неправильні. Чутливість й емоційність, при даній культурі, залишаються осторонь, їх не можна показувати. Тут спілкуються мало, швидко, мовою коротких реплік і жестів. Співробітництво всередині колективу досить відносно. У цих умовах не може бути сильно розвитої культури, оскільки відсутнє те, що можна було б передати далі. Культура низького ризику й швидкого зворотного зв'язку, на думку дослідників, відзначається підтримкою високого рівня активності при відносно низькому ступеню ризику. Дії одержують швидкий зворотний зв'язок. Обслуговування клієнта, прагнення догодити йому є суттю цієї культури. Співробітники в сфері культури торгівлі добре працюють у команді, при цьому більш важливі інтереси колективу, а не окремої людини. Культура високого ризику й повільного зворотного зв'язку характеризується яскраво вираженою орієнтацією на майбутнє й тим, що в умовах високого ступеня ризику робляться великі капіталовкладення, а питання про правильність подібного роду рішень залишається тривалий час відкритим. Співробітники працюють ґрунтовно, обачно, обережно, терпляче й наполегливо, оскільки вони змушені долати тривалий період невизначеності в умовах мінімального зворотного зв'язку або його повної відсутності. Культура

низького ризику й повільного зворотного зв'язку передбачає відсутність зворотного зв'язку або невеликий зворотний зв'язок, люди концентруються на процесі виконання роботи, на технічній досконалості, розрахунках ступеня ризику, деталях, тому що результат практично неможливо виміряти. Дефіцит зворотного зв'язку змушує службовців зосереджувати свою енергію на тому, як робити, а не на тому, що робити. Майже немає зв'язку між результатом і винагородою. У даній типології очевидною стає важливість рефлексивного мислення.

Американським консультантом і дослідником Ларі Костянтином [9] було розроблено чотири організаційні парадигми, що характеризуються певними наборами властивостей у галузі управління, лідерства, прийняття рішень, організації взаємодії й комунікації, психологічних особливостей людей, здатних комфортно й продуктивно працювати у рамках відповідних форм. Ці чотири моделі одержали назви „закритої”, „випадкової”, „відкритої” й „синхронної” організаційних моделей. «Закрита модель» характеризується наявністю строгого функціонального розподілу. Панує авторитарний стиль управління, лідер прагне до створення системи абсолютного підпорядкування. Комунікації й передача інформації відбуваються в основному по вертикалі. Організація характеризується низькою здатністю до змін й відсутністю мобільності. При „випадковій” моделі організаційної культури організація динамічна й фактично перебуває у постійному процесі трансформації. Керівник працює в стилі „потурання”, довіряє людям й вважає, що вони самі здатні виконати свою роботу. Головні психологічні вимоги до лідера – терпимість та вміння знаходити компроміси. Горизонтальні комунікації досить обмежені, тому що спільні інтереси зведені до мінімуму. Культура може бути конфліктна, нестійка. До будь-якого контролю співробітники ставляться з ворожістю, сприймаючи його як обмеження своїх інтересів. Організація досить демократична, адаптивна, легко може бути змінена за наявності «відкритої моделі». Спілкування на основі сумісності й

психологічного партнерства людей. Основний спосіб роботи – розмова „рівних з рівними”. Ефективність діяльності багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників та кооперативним груповим ефектом. Усі учасники повноцінно й рівноправно обговорюють можливі варіанти й ухвалюють зважені рішення завдяки однаковому праву на одержання всієї необхідної для цього інформації, повністю відкритої для всіх. Формою роботи виступає „круглий стіл”. Контроль за результатами здійснює вище керівництво. Сформована «синхронна» модель передбачає тверду ієрархію. Головний стрижень і центр – фігура лідера. Керівник – людина харизматичного складу, своєю силою й енергією приваблює до себе інших людей і здатна надихнути їх на досягнення поставленої мети. Рішення ухвалюються швидко. Основний механізм управління - мотивація співробітників й узгодження їх персональних інтересів з інтересами справи. Консервативний характер й невисока здатність до організаційних змін.

І, хоча основний їх масив припадає на сферу економічного менеджменту, заслуговують на увагу саме ті, які можливо екстраполювати на освітню галузь й впровадити.

Так, російський науковець В. Ясвін, узявши за основу типологію К. Камерона і Р. Куїнна, виокремлює чотири базові типи організаційної культури, що притаманні школі. «Сімейна організаційна культура» представляє школу як дуже дружнє місце роботи, де у співробітників багато спільного й схожа вона на велику родину. «Інноваційна організаційна культура» пов'язана з динамічним і творчим місцем роботи. «Результативна організаційна культура» орієнтована на досягнення освітнього результату, головна турбота педагогічного колективу – чітке виконання навчальних і виховних завдань. «Рольова організаційна культура» – дуже формалізоване й структуроване місце роботи. Також, серед типологій, існуючих у сфері освіти, можна визначити два типи організаційної культури, запропонованих Є. Рудневим (російська школа).

Перший тип характеризується обмеженим доступом до керівника й прийняття рішень, низьким ступенем комунікації в системах учитель – керівник, учитель – учень; перевага індивідуалізму над колективізмом, робота в кількох організаціях не схвалюється, самовдосконалення, нововведення – схвалюються, якість навчання вища за умови праці. За наявності другого типу – керівник доступний для підлеглих. Педагоги можуть впливати на управлінські рішення. Присутність дітей на професійних зборах не є порушення норм. Рольові позиції й статуси не чіткі. Стаж і досвід не є основою для визнання. Керівник припускає опір з боку вчителів до рішень, що приймаються. Накази обговорюються. Професійні проблеми прийнято розв'язувати колективно, колективне важливіше за особисте. Невизначеність ідей і думок не підтримуються. Не прийнято відхилятися від плану, бути співробітником кількох організацій. Пріоритетними вважаються успіх і якість навчання, а не стосунки й умови праці.

Так само істотною, на наш погляд, є типологія С. Ханді, адаптована К. Ушаковим до системи освіти. «Рольова культура», на думку вченого, найпоширеніша й традиційна організаційна культура в Росії. Основа «культури, орієнтованої на владу й силу» – впевненість у лідері й довіра до нього. У «командній культурі» найбільше цінується здатність працювати в команді й брати на себе відповідальність за рішення й результати. В основі «культури індивідуальності» лежать особисті досягнення педагога, його професійна майстерність, компетентність і успіх.

На основі вивчення й аналізу існуючих типологій нами розроблено авторську типологію організаційної культури ЗНЗ. Ця типологія ґрунтується на думці, що ефективний управлінський процес здійснюється завдяки грамотно побудованому комунікативному процесу (враховуючи й електронну комунікацію), за наявності зворотного зв'язку. У багатьох дослідженнях організаційна культура представлена механізмом зворотного зв'язку. Так, О.С. Анісимов, під основною функцією зворотного зв'язку розуміє

прибирання розгалуження системи, послідовне вирішення дій за рахунок використання поточної інформації і контроль системи засобом виходу інформації [1]. Постійно діюча система зворотного зв'язку, покращує міжособистісні відносини керівника, в першу чергу, з педагогічним колективом, так як спілкування з ним сприймається як конструктивна розмова, а не як бесіда керівника з підлеглим. Також, наявність рефлексії дозволяє керівнику володіти інформацією про думки колективу, щодо основних напрямів роботи школи, а відтак аналізувати критичні зауваження з боку співробітників. Швидкий зворотний зв'язок допомагає скорегувати діяльність всіх структурних компонентів навчального закладу. Крім того, даний концепт є потужним мотиватором для учнів, вчителів та батьків, тому що кожен з них очікує від директора оцінки своєї діяльності, яка вказує на їхню значущість для школи.

Відносно комунікативних зв'язків, заслуговує на увагу думка К. Чернухи-Гадзецької, «комунікаційний процес є необхідною передумовою становлення, розвитку функціонування усіх соціальних систем, бо забезпечує зв'язок між людьми, накопичує і передає соціальний досвід людства, організовує спільну діяльність людей [7, С.10]». І. Жерносек наголошує, що «міжособистісні стосунки впливають на спосіб діяльності всього педагогічного колективу й визначають, яким буде мікроклімат у закладі. Для згуртованості й підтримки колективу важливим є співробітництво, за якого визначаються принципи співпраці, норми групової діяльності [3, С.145]». А організаційна культура і є тією скринькою, що накопичує, зберігає й відтворює систему міжособистісної взаємодії між суб'єктами НВП й суб'єктами управління й дидактичної взаємодії компонентів, що складають освітній процес.



Рис.1 Модель культури «Монологічної взаємодії» суб'єктів НВП й суб'єктів управління

У школі, де розвинена культура «монологічної взаємодії» (рис.1), панують формальні односторонні комунікаційні процеси без зворотного зв'язку. Зовнішні чинники не враховуються, думка оточуючих не цікавить, зв'язок із соціумом відсутній, інформація про заклад у ЗМІ не висвітлюється, рішення приймаються тільки керівником й не транслюються особисто, керівник спілкується з суб'єктами НВП через заступників, у закладі панує чітка ієрархія, наявний розімкнений цикл управління, керівник ставиться до педколективу суто як до виконавців, влаштовують незначні проміжні досягнення, спільна ідея відсутня. Такий тип культури є руйнівним для будь-якого навчального закладу й потребує докорінної зміни організаційної культури.

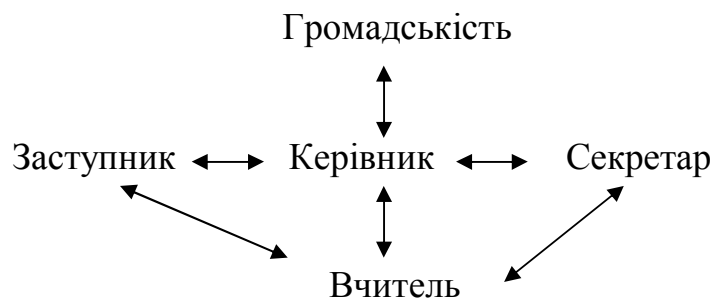


Рис. 2 Модель культури «Діалогічної взаємодії»

Школа, де сформована культура «Діалогічної взаємодії» (рис.2), готує учнів до ближчого майбутнього, яке буде поліпшеною копією теперішнього. Керівник виявляє до працівників управлінську лояльність, а для учнів і батьків є недосяжною фігурою, ситуацією у навчальному закладі володіє зі слів учителів. Адміністрацію хвилює тільки результат і зовнішнє благополуччя, особистісний чинник не враховується. Міжособистісні зв'язки у колективі суто формальні, орієнтовані на суперництво; ініціатива з боку учнів і батьків не підтримується. Така культура потребує подальшого вивчення і корекції.

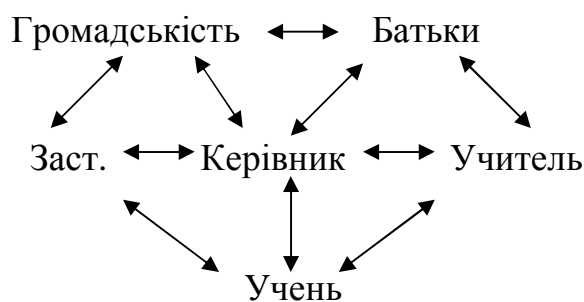


Рис.3 Модель культури «Полілогічної взаємодії»

Школа, з розвиненою культурою «Полілогічної взаємодії» (рис. 3), має загальну ідею і мету діяльності, педагоги поділяють ціннісні орієнтири адміністрації, керівник близький та доступний для всіх суб'єктів НВП, що дає можливість розуміти потреби, знати проблеми й знизити конфліктність до мінімуму; рішення приймаються з урахуванням думки колег-педагогів, учителі готові до інноваційної діяльності й до постійних змін, пов'язаних з розвитком ЗНЗ, у колективі розвинений високий рівень відповідальності; керівник школи особистість харизматична, аутентична зі сформованою управлінською науково-методичною й інформаційною культурою. Розроблена система стимулювання педагогів й учнів. Найвища цінність – особистість. Наявне організаційне рефлексивне мислення, педагоги мають чіткі професійно-педагогічні й особистісні цінності. Культура організації й особистісна культура взаємодіють між собою. Ця типологія дає можливість керівнику навчального закладу визначити тип культури, сформованої у школі, для аналізу стану розвитку організаційної культури навчального закладу.

Висновки. Розвиток організаційної культури ЗНЗ – цілеспрямований суспільно значущий процес створення ефективної програми функціонування навчального закладу; формування відповідного соціально-психологічного клімату в педагогічному, учнівському, батьківському колективах; розвитку системи ціннісних орієнтацій та мотивації до навчання учнів, реалізації професійної компетентності вчителів.

Використання ресурсів організаційної культури дозволить керівнику здійснювати управління школою, спираючись на провідні мотиви й гармонію інтересів всіх учасників навчально-виховного процесу. Отже, стає очевидною необхідність розробки певного інструментарію, який дозволить проводити аналіз рівня розвитку організаційної культури, що склалася у школі, надасть необхідні знання про її складові та можливість врахувати її особливості для ефективної управлінської діяльності й діяльності закладу загалом.

Література:

1. Анисимов О. С. Педагогическое мышление как средство управления и развития педагогической деятельности / О. С. Анисимов. – Самарканд: СПИ, 1986. – 143 с.
2. Дил Т. Корпоративные клики: определение культур / Т. Дил, А. Кеннеди. // Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации; под общ. ред. Д. Биллсберри. – М.: МИМ Линк, 1999. – С. 98
3. Жерносек, І. П. Формування управлінської науково-методичної культури керівника ЗНЗ [Текст] / І. П. Жерносек. – Х. : Вид. група «Основа», 2010. – С. 145.
4. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / К. Камерон, Р. Куинн / [пер. с англ. ; под. ред. И. В. Андреевой]. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
5. Руднев, Е. Организационная культура и поведение как путь к развитию демократии в школе [Текст] / Е. Руднев // Народное образование. – 2005. – Вип. №2. – С. 85–86.
6. Ушаков, К. М. Развитие организаций: в поисках адекватных теорий [Текст] / К. М. Ушаков. – М. : «Сентябрь», 2004. – 192 с.
7. Чернуха-Гадзецька, К.М. Технологія управління [Текст] / К. М. Чернуха-Гадзецька. – Х. : Вид. група «Основа», 2009. – С.10. – 144с.

8. Ясвин, В. Образовательная среда: от моделирования к проектированию [Текст] / Витольд Альбертович Ясвин. – М. : Смысл, 2001. – 365 с.

9. Constantine, L. L. 1990. «Organization Paradigms and the Management of Change», *Proceedings: Software Development 90*. San Francisco: Miller Freeman.