

УДК 37.091.2:37.012(045)

Усаєнко В. М.

## РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЯК ПРОБЛЕМА ПЕДАГОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

*У статті проведений всебічний аналіз поняття "організаційна культура", обґрунтовано складові організаційної культури та чинники управлінського впливу на її розвиток як умову конкурентоспроможності навчального закладу.*

**Ключові слова:** культура, організаційна культура, організаційна культура НЗ, конкурентоспроможність навчального закладу.

**Постановка проблеми.** У світовій науковій теорії і практиці організаційні відносини почали інтенсивно розвиватися в рамках гуманістичного підходу до організації управління людьми. Основним завданням управління вважається адаптація організації до зовнішнього середовища і його подальша зміна за допомогою розвитку організаційної культури, яка допомагає впливати на діяльність організації через встановлені цінності, норми, традиції; озброює керівників спеціальною системою понять та робить щоденне керівництво людьми осмисленим і зрозумілим. У рамках гуманістичного підходу до управління важлива роль належить культурному контекстові управління персоналом, а ефективний організаційний розвиток розглядається як "зміна структур, технологій, навичок та цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей".

Культурологічний підхід до вивчення питань управління навчальним закладом є сьогодні важливою науковою проблемою та умовою практичної реалізації освітянських реформ.

У свою чергу, розгляд організацій як спільнот, усвідомлення їх цілей, цінностей та норм поведінки їх членів, традицій та символів викликали до життя поняття "організаційна культура". *Організаційна культура* – це сукупність суспільно прогресивних норм, правил і стандартів, прийнята і підтримувана в області організаційних відносин. Організаційна культура має бути керована і прогнозована на високий рівень розвитку.

За допомогою організаційної культури формується імідж навчального закладу, в основі якого лежать специфічна якість освітніх послуг, що надаються, правила поведінки й моральні принципи працівників, їхня репутація в діловому світі. Це система загальноприйнятих уявлень і підходів до розвитку освітньої інституції, форм відносин у ній, досягнення результатів її діяльності, що відрізняють даний навчальний заклад від інших.

Джерелами вивчення організації як культурного феномена є традиції М. Вебера, К. Левіна, Т. Парсонса та інших вчених. Саме введення терміна "організаційна культура" і його детальна розробка датована кінцем 70-х – початком 80-х років ХХ ст. Відтоді й визначилися розбіжності в підходах до дослідження організаційної культури.

*Організаційна культура* – система норм і цінностей, характерних для організації. Культура організації визначається сукупністю властивих тільки їй філософії, цінностей, понять, очікувань, поглядів, норм і включає такі складники: регулятори поведінки (організаційні ритуали, церемонії, мова); панівні внутрішні організаційні цінності (які поділяє більшість членів організації); філософія, що обумовлює стосунки працівників і клієнтів; правила встановлення взаємин між членами організації; імідж організації, що формується поведінкою працівників у зовнішньому середовищі.

Дослідженню феномена організаційної культури багато уваги приділили такі вчені, як В. Зверев, Л. Карамушка, О. Новиков, А. Пригожин, В. Співак, Г. Тимошко, К. Ушаков та ін. За їх висновками, культуру можна вважати визначальною ознакою організації. У свою чергу, до основних атрибутів організаційної культури відносяться: загальнолюдські цінності (здоров'я, сім'я, дружба тощо); ціннісні професійні орієнтири, які допомагають людині гідно поводитись (педагогічна етика, такт, рівень знань учнів тощо); символи, що вміщують зовнішні фактори поведінки (традиції, мова, оформлення і т.д.).

На основі теоретичного узагальнення виокремлено та проаналізовано чотири взаємопов'язані напрями, у межах яких здійснюється вивчення організаційної культури: управлінський (Т. Діл, А. Кеннеді, В. Оучі, Р. Рюттінгер, М. Удальцова, Е. Шейн), економічний (А. Агеєв, Р. Марра, В. Томілов, Г. Шмідт, К. Шольц), етнокультурний (А. Каммель, П. Копман,

В. Майджен, Й. Хентце, Дж. Хофштед) та психологічний (А. Вільямс, Р. Гаррісон, М. Гріффін, Л. Карамушка, С. Рус, Л. Смірсіч, А. Фурнхам), особистісний (Л. Калініна, Г. Тимошко).

**Метою статті** є дослідження сутності організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу та обґрунтування чинників управлінського впливу на її розвиток як умови конкурентоспроможності.

**Результати теоретичного дослідження.** Дослідження організаційної культури уособлює розкриття сутності понять "культура" та "організація". Поняття "культура" можна тлумачити у широкому значенні – як рівень розвитку суспільства або історичної епохи та у вузькому значенні – як сферу духовного життя людей. На основі існуючих у літературі підходів існує більше 200 трактувань поняття "культура". Поняття "*культура*" (від лат. "cultura") буквально означає виховання, освіту, розвиток. 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 відносин людей до природи, один до одного і до самих себе.

Загальноприйняте тлумачення поняття "культура" таке: це система цінностей, норм, правил поведінки, звичаїв та традицій, які є спільними для певної групи людей та передаються із покоління у покоління.

Слід зазначити, що культуру також можна охарактеризувати як динамічну систему, яка здатна розвиватися, змінюватися або, навпаки, "обростати" своєрідними нормами та канонами, які залишають дедалі менше місця для сприйняття нового.

Щодо сутності поняття "організація", то Р. Дафт визначає його як соціальне утворення, яке має спеціально створену структуру, а свою діяльність підпорядковує певній меті. Подібне визначення дають М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі, які вважають, що *організація* – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети або цілей.

Характеризуючи організацію, необхідно врахувати такі елементи, як: завдання, що є необхідними для досягнення цілей організації, їх розподіл на окремі види робіт між працівниками; систему заходів, які необхідні для реалізації мети організації; інтеграцію окремих робіт у відповідних підрозділах, що можуть їх координувати різними засобами, включаючи до цього формальну ієрархічну структуру; мотивацію, взаємодію, поведінку, погляди членів організації, які частково визначаються заходами, що спрямовані на реалізацію її мети, а частково мають особистий, випадковий характер; прийняття рішення, комунікації, інформаційні потоки, контроль, заохочення та покарання, що відіграють важливу роль для забезпечення виконання цілей організації; єдину організаційну систему, що розглядається як внутрішня узгодженість, яка має бути досягнута між усіма вищевказаними елементами організації

Концепцію організаційної культури вперше було розроблено у 70-х роках минулого століття Р. Таджурі та Г. Литвином, зокрема, в контексті вивчення організаційного клімату. На їхню думку, організаційний клімат – це відносно стійка якість внутрішнього середовища організації, яка:

- а) "відчувається" членами цієї організації;
- б) впливає на їх поведінку;
- в) може бути описана за низкою змін у ціннісних поняттях, прийнятих організацією.

*Організація* – це складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура. Вона не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але й зумовлює її успіх функціонування та виживання в довгостроковій перспективі, визначає організаційні цінності та норми організаційної поведінки.

Мета організаційної поведінки – допомогти людям більш продуктивно виконувати свої обов'язки в організаціях і отримувати від цього більше задоволення. Для реалізації даної мети потрібно, крім усього іншого, сформувати ціннісні установки особистості, організації, відносин і т.д. У результаті з організаційної поведінки починає виділятися новий науковий напрям – організаційна культура, яка завжди буде його складовою частиною. У наші дні дослідники і практики використовують кілька понять, що описують одне й те саме явище. Вчені пропонують також кілька методичних підходів до вивчення параметрів організаційної культури. Одним з найбільш практично значущих, на наш погляд, є дослідження її особливостей через сприйняття персоналом, тобто безпосередніми носіями цієї культури. Характеризуючись високими практичними якостями (доступністю, інформативністю), цей підхід має водночас і певні принципи обмеження (високий ступінь суб'єктивності в оцінках, неоднорідність даних тощо).

Складність дослідження поняття і явища "*культура*", обумовлюється його порубіжністю – розташуванням на перетині інтересів багатьох наук. У ХХ ст. категоріями культури все більше починають оперувати і такі науки, як теологія, психологія, політологія, мовознавство та ін. За цих

умов зростає нагальна потреба в оформленні спеціальної наукової дисципліни, у межах якої була б вироблена адекватна до поставлених проблем методологія дослідження культури.

Ми дослідили найбільш поширені визначення поняття організаційної культури. Так, П. Вейлл вважає, що "культура – це система відносин, дій і артефактів, що витримує іспит часом і формує у членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію" (2001) [1].

Е. Шейн стверджує, що "організаційна культура – це набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність" (1996) [6].

Е. Браун зазначає, що "організаційна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і мають тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації" [2].

Організаційна культура – це "філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, атитюди і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле і поділяються її членами" [4].

На думку Є. Смирнова, організаційна культура означає упорядковану сукупність виробничих, суспільних та духовних досягнень людей.

Усі наведені визначення поняття організаційної культури не суперечать одне одному. Відмінність полягає в тому, що одні даються у вузькому значенні, інші – у широкому.

У свою чергу, ми схилиємось до усвідомлення наступного визначення поняття організаційної культури за Г. Тимошко: організаційна культура – це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації і виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки [5].

Організаційна культура – це нова область знань, що входить у серію управлінських наук. Вона виділилася також з порівняно нової галузі знань – організаційної поведінки, яка вивчає загальні підходи, принципи, закони та закономірності в організації [3].

Узагальнюючи вищезазначене, зупиняємось на більш загальному визначенні організаційної культури. Організаційна культура – це система суспільно прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва працівників між собою та усвідомлення перспектив розвитку організації. Розвиваючи концепцію організаційної культури, Едгар Шейн (Edgar H. Schein) вирізняє три рівні, на яких базується організаційна культура: артефакти і предмети діяльності людини, цінності й основні установки [6].

*Перший рівень* – артефакти. Найбільш наочним рівнем культури є артефакти і предмети діяльності людини – фізичне і соціальне оточення людей. До цього рівня належать приміщення, особливості їхнього планування, продукти діяльності, усна та письмова мова, а також зовнішні прояви поведінки учасників організації.

*Другий рівень* – надбані цінності. Культура відображає внутрішні цінності, вірування та переконання окремих людей, які, за певних умов, може поділяти більшість членів організації.

*Третій рівень* – основні установки. Несвідомо засвоєні реакції на певні ситуації. Саме ці установки лежать в основі поведінки і визначають спосіб сприйняття, мислення і відчуттів членів організації.

Для формування організаційної культури Е. Шейн пропонує:

1. Вирішити проблему зовнішньої адаптації (розробка місії та стратегії, цілей, методів їх досягнення, розробка системи контролю діяльності щодо зовнішнього середовища).

2. Вирішити проблему внутрішньої інтеграції (побудова системи внутрішніх комунікацій, визначення критеріїв розподілу владних повноважень і делегування, втілення системи етичних взаємин, розробка системи внутрішнього контролю і мотивації, спрямованих на підтримку стратегії розвитку організації).

Існує кілька способів класифікації типів організаційної культури. Так, С. Хенді (С. Handy) вирізняє чотири типи організаційної культури:

– культура влади, що базується на центральному джерелі влади, ключовій постаті, яка безпосередньо впливає на всі процеси в організації;

– рольова культура, що базується на чіткому розподілі повноважень і точному визначенні обов'язків;

– культура завдання, орієнтована на реалізацію конкретних проектів. Головною метою такої культури є об'єднання необхідних ресурсів і людей задля досягнення синергетичного ефекту;

– культура особистості, сконцентована на окремому працівнику. Такий тип культури характерний для організацій, що складаються з незалежних експертів – фахівців, які займаються самостійною діяльністю, використовуючи спільні виробничі ресурси: приміщення, обладнання. У цьому разі використання управлінської ієрархії і механізмів контролю можливе лише за спільної згоди членів організації.

У теорії організації організаційну культуру поділяють на дві великі відносно самостійні частини: матеріальну і духовну. *Матеріальна культура* – це вся сфера матеріальної діяльності та її результати. До неї належать: знаряддя і засоби праці, речі, матеріально-предметна діяльність, матеріально-предметні відносини, штучне середовище, соціальні організації. *Духовна культура* – це цілісна система, що включає всі види, форми і рівні суспільної свідомості, освіти та виховання, релігії, науки, моральності. Вона включає: сенс, цінності, соціальні норми, соціальні орієнтири, ритуали, вірування, знання.

Розрізняють культуру елітарну, народну і масову. *Елітарна культура* створюється привілейованою частиною суспільства або на її замовлення професійними творцями та включає витончене мистецтво, класичну музику і літературу. *Народна культура* – результат діяльності анонімних творців, що не мають професійної підготовки, вона має колективний характер (міфи, легенди, оповіді, пісні і танці). *Масова культура* носить загальнодоступний характер і не виражає вишуканих смаків аристократії та інтелігенції.

Необхідно відмітити головні складові організаційної культури, а саме: культуру управління, культуру організаційного виробництва, культуру умов праці, культуру міжособистісних відносин, культуру працівників.

*Культура управління* – методи управління; стиль управління; застосування індивідуального підходу; ставлення до персоналу як основної цінності; професійна компетентність працівників; засоби стимулювання; заходи щодо підвищення рівня задоволеності працею.

*Культура організації виробництва* – впровадження новітніх досягнень науки і техніки у виробничій процес; рівень механізації та автоматизації, якість обладнання та інструментів; ритмічність і плановість роботи закладу; рівень матеріально-технічного забезпечення; якість виробленої продукції; застосування передових методів праці; методи оцінювання результатів праці; забезпечення технологічної дисципліни;

*Культура умов праці* – характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних естетичних умов праці.

*Культура міжособистісних відносин* – соціально-психологічний клімат у трудовому колективі; наявність почуття колективізму, взаємодопомоги; сприйняття працівниками цінностей і зразків поведінки у закладі.

*Культура працівників* – сукупність моральної культури і культури праці. Моральна культура виявляється у поведінці працівників, дотриманні ними етикету, правил поведінки, добрих манер. Елементами моральної культури працівників є також ціннісні орієнтації, переконання, культура почуттів, здатність емпатично сприймати стан інших людей.

Послідовне вирішення проблем, що пов'язані з особливостями управління в закладах освіти, не може бути успішним без належної організаційної культури колективу. У сучасних умовах нестабільного соціально-економічного стану країни необхідно, щоб організація володіла внутрішнім потенціалом для її сталого розвитку. Саме організаційна культура, яка включає сукупність цінностей, норм і зразків поведінки колективу, виступає вагомим фактором розвитку навчального закладу.

Проведений аналіз дає можливість визначити основну мету організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу, що полягає у забезпеченні можливостей усвідомлення самими учасниками навчально-виховного процесу тих уявлень, які сприяють досягненню високих організаційних цілей, а значить – високої якості освітніх послуг, що продукуються школою.

У швидкозмінних процесах реформування освіти оптимізація та вдосконалення системи управління навчальними закладами дозволяє здійснювати прогресивні й успішні перетворення в освітніх установах. З огляду на сучасні тенденції розвитку освітньої галузі, це вимагає від їх керівників компетентної впливовості та здатності до оперативного реагування на зміни, інноваційних підходів до організації освітньої діяльності закладу, гнучкості й виваженості у прийнятті управлінських рішень [ 5 ] .

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, педагогічна теорія і практика вимагає нових підходів до організації управлінської діяльності в сучасних навчальних закладах, але реалії сьогодення не відповідають повною мірою забезпеченню оптимізації взаємодії усіх учасників освітнього процесу, не надають достатньої теоретичної бази й дієвого інструментарію, що забезпечило б оперативне вирішення проблеми.

З огляду на вище зазначене, особливої актуальності набуває управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу в умовах інноваційного освітнього простору як одного з важелів управління діями і поведінкою працівників при виконанні ними своїх обов'язків, що сприяє підвищенню якості освітніх послуг та, відповідно, конкурентоспроможності освітньої установи.

#### Використані джерела

1. Вейлл П. Искусство менеджмента / П. Вейлл; пер. с англ. И .Б. Козыревой.– М. : Изд-во "Новости", 1993. – 224 с.
2. Организационная культура / И. Грошев, П. Емельянов, В. Юрьев и др. – М. :ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
3. Пометун О. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора / О. Пометун, Л. Середняк, І. Сущенко, О. Янушевич. – Тернопіль: Видавництво "Астон", 2005. – 192с.
4. Серкіс Ж. Про організаційну культуру закладу освіти / Ж. Серкіс // Практична психологія та соціальна робота. – № 9-10. – С. 4-9.
5. Тимошко Г. Історичні аспекти розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом / Г. Тимошко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. – Чернігів : Видавництво ЧНПУ, 2011. – № 84. – С. 183-187. – (Серія : "Педагогічні науки").
6. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : Построение, эволюция, совершенствование / Э. Шейн; пер. с англ. С. Жильцова, А. Чеха; [под ред. В. А. Спивака]. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
7. PheyseyDianaC. OrganizationalCultures : TypesandTransformations / PheyseyDianaC. – London& NewYork: Routledge, 1993. – 518 p.

Usatenko V. M.

#### DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF EDUCATIONAL INSTITUTION AS A PROBLEM OF PEDAGOGICAL RESEARCH

*In the processes of reformation of education optimization and perfection of control system by general educational establishments allow to carry out the progressive and successful converting into educational establishments. Taking into account modern progress of educational industry trends it requires from their leaders a capacity for the operative reacting on changes, innovative going near organization of educational activity of establishment, flexibility and self-weighted in the acceptance of administrative decisions.*

*It is marked in the article, that innovative pedagogical practice requires the new going near organization of administrative activity at modern school, but realities of present time do not answer providing of optimization of cooperation of all participants of educational process to a full degree, does not give a sufficient theoretical base and effective tool, that would provide the operative decision of problems.*

*In the article attention applies on that the researchers of essence of organizational culture and administrative adjustment of her development in educational space of general educational establishment spare not enough attention of their mutual and complementarity, to technologies of their forming during an educational process, because this problem was not them researches.*

*Investigating essence of concept "organizational culture", we defined that an organizational culture is organic part of general culture of society and on the different stages of ethno- and genesis of socio, historical development of civilizations, that is first of all the system of ideals, values and norms that become firmly established in her.*

*Taking into account higher marked the special actuality is acquired by a management development of organizational culture of secondary school in the conditions of innovative educational space as one of levers of management actions and behavior of workers at realization by them the duties, that assists upgrading of educational process in accordance with his standards.*

**Key words:** culture, organizational culture, organizational culture of general educational establishment, competitiveness of educational establishment.

Стаття надійшла до редакції 14.12.2016 р.