

Тимошко А. Н.
кад.пед.наук, доцент
Університета менеджмента
образовання НАПН України

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ
АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ**

В статье раскрыты теоретико-методологические проблемы формирования и развития организационной культуры руководителей общеобразовательных школ, как фактора эффективной управленческой деятельности.

Ключевые слова: культура, культура управления, организационная культура руководителей общеобразовательных школ.

Развитие теории и практики управления и менеджмента включает необходимость усиления социокультурных тенденций. В связи с этим назрела радикальная необходимость изменений концепций управления, направленная на отдельные процессы в организации, где целесообразно использовать технологические процедуры, ориентированные на человека с его системой ценностей, взглядов, убеждений, традиций.

Такой современной концепцией становится концепция организационной культуры, которая благодаря своей феноменальности является идеологией управления, а также выражается в действиях и поступках руководителя организации.

Интерес к культурным особенностям организации появился примерно в конце 70-х годов XX века и был вызван переоценкой роли персонала в организации, а также деятельности руководителя в системе управления организацией. Тема организационной культуры начала активно обсуждаться с 60-70-х годов XX века. Однако существенный шаг вперед был сделан в 80-х годах XX века Эдгаром Шейном.

Актуальность изучения организационной культуры связана с тем, что знание особенностей организационной культуры позволяет оценить степень стабильности организации, ее конкурентоспособность, предположить возможные направления управленческих решений, а также способность достигать запланированных результатов средствами изменения под влиянием организационной культуры.

Управленческая практика свидетельствует о наличии серьезного стратегического поворота управленческих подходов в направлении усиления внимания к человеческой, прежде профессионально-культурной составляющей деятельности современных организаций.

Для раскрытия содержания организационной культуры руководителя школы рассмотрим систему научных взглядов относительно определения ее

места в профессиональной и общей культуре личности.

Понятие «культура» в науке понимается как совокупность материальных и духовных ценностей, способ деятельности, творческое проявление личности. В древности понятия «культура» означало «обработку почвы, культивацию». Впервые его в переносном смысле относительно влияния на человеческий разум применил древнегреческий философ Цицерон, который писал, что «культура — это обработка, совершенствование души».

Со временем в романских и других языках этот термин стали использовать для раскрытия понятий «воспитание», «образование», «умение», «развитие».

Немецкий философ-идеалист О Шпенглер в произведении «Закат Европы» писал, что культура является внешним проявлением внутреннего устройства души народа и отражается в единстве его жизни и внешних проявлений [113].

В XVIII-XIX вв. слово «культура» стали использовать для обозначения всей человеческой деятельности. Если человек имел изысканные манеры, был образованным, его считали «культурным». Носители культуры составляют меньшинство, а потребляется она большинством.

Американские ученые А.Кребер и К.Клехтон собрали 257 дефиниций культуры, в начале 90-х годов количество дефиниций удвоилось. В настоящее время, можно сказать, что никто не делает подсчеты, поскольку интерес к культуре вызвал целую лавину предложений ее определений.

Выделим основные: «Мир культуры — это мир самого человека», - пишет российский ученый В.М.Межуев [67]. По мнению философа Е.С.Маркаряна, — это «... не биологически разработанный способ деятельности» [68]. П.С. Гуревич определяет культуру, как феномен «рожденный независимостью, открытостью человеческой природы, развертыванием творческой деятельности человека, направленной на поиск сакрального смысла бытия» [20]. По мнению американского социолога Н.Смелзер, культура символизирует убеждения, ценности и средства выражения, которые являются общими для определенной группы и служат для упорядочения опыта и регулирования поведения людей.

Культура (от лат. Culture - обработка, воспитание, образование, развитие, почитание) - исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях. Культура в широком смысле включает в себя предметные результаты деятельности людей (сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права и т.п.), а также человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и эстетического развития,

мировоззрения, способы и формы общения людей [100].

Анализ научной литературы по проблеме позволяет утверждать, что на сегодня распространены три подхода к определению понятия «культура»: ценностный, деятельностный, личностный.

По мнению многих философов и культурологов (С.Анисимов, А.Арнольдов, О.Дробницкий, А.Здравомислов, Н.Чавчавадзе и другие исследователи) культура в ценностном подходе заключается в совокупности материальных и духовных ценностей. Кроме того, ученые рассматривают проблемы культурной компетентности личности (А.Флиер), основные типы культуры (Г.Чик).

С позиции деятельностного подхода культура рассматривается как специфический способ человеческой деятельности (В.Давидович, Ю.Жданов, Е.Маркарян), как процесс творческой деятельности, где происходит не только духовное обогащение общества, но и самоутверждения субъекта культурно-исторического процесса (М.Каган, Н.Злобин, У.Баллер, У.Соколов). Культура в личностном подходе — это процесс развития потенциала человека (В.Межуев, Л.Круглова) это способ становления человека как личности (Л.Сохань, Мамардашвили, М.Заренок, В.Гриньова).

В рамках деятельностного подхода культура характеризуется [57, 86]: продуктами материальной духовной работы в системе социальных норм, духовных ценностей, совокупности отношении людей к природе, к себе, а также к отношениям между собой; процессом творческой деятельности; преобразованием, улучшением, которое приводит человека в процессе целесообразной деятельности к удовлетворению своих материальных и духовных потребностей; способом становления человека как личности.—

Теоретики культуру личности определяют как социально обусловленный уровень творческой, сознательной деятельности человека как личности зрелой, опредмеченной в ценностях, традициях, нормах, которые передаются из поколения в поколение и в структуре формирования личности выделены в систему регуляции, стимулирования, стабилизации и индикации: система регуляции обеспечивает постоянное взаимодействие внешних и внутренних причин и условий проявления развития психической деятельности; регуляцию человека своего поведения (познания, общения, труда); система стимулирования включает относительно устойчивые психические образования: темперамент, интеллект, знания и отношения; содержание системы стабилизации составляют направленность, способности, самостоятельность и характер; система индикации сочетает качества, имеющие наибольшую социальную значимость - гуманизм, коллективизм, оптимизм и трудолюбие [58, с.13-17].

Таким образом, культура, органически соединенная с деятельностью личности, поэтому позволяет рассматривать их в диалектическом взаимозависимости. Взаимосвязь культуры с деятельностью характеризуется тем, что любые достижения в деятельности влияют на развитие культуры личности, и наоборот, отсутствие общей культуры отразится на уровне его профессиональной деятельности.

Личный и ценностный подходы характеризуют личностную культуру руководителя, а деятельностный - профессиональную.

Исследование организационной культуры (как явления) в мировой теории и практике управления стали развиваться в рамках гуманистического подхода к организации и управлению людьми там, где основной задачей управления считается адаптация организации к внешней среде а его дальнейшее изменение происходит посредством развития организационной культуры, которая помогает влиять на деятельность организации через установленные ценности, нормы, традиции, язык и т.д.; вооружает руководителей специальной системой знаний, умений и навыков делая ежедневное руководство людьми осмысленным и понятным. В рамках гуманистического подхода к управлению важная роль принадлежит культурному контексту управления персоналом и эффективное организационное развитие рассматривается не только как изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей. Ученый К.Ушаков считает, что организационная культура содержит ряд представлений о способах деятельности, нормах поведения, набор их привычек, писаных и неписаных правил, возражений, ценностей, ожиданий, представлений о будущем которое сознательно или бессознательно разделяет большинство членов организации [107].

На основе теоретического обобщения проблемы выделены и проанализированы четыре взаимосвязанных направления, в рамках которых осуществляется изучение организационной культуры: управленческий (Т. Дил, А. Кеннеди, В. Оучи, Р. Рюттингер, М. Удальцова, Э. Шейн), экономический (А. Агеев, Р. Марра, В. Томилов, Г. Шмидт, К. Шольц), этнокультурный (А. Каммель, П. Копман, В. Майджен, Й.Хентце, Дж. Хофштед) и психологический (А. Уильямс, Р. Харрисон, М. Гриффин, С.А "Пашни, С. Рус, Л. Смирнич, А. Фурнхам). Каждое направление проанализировано с точки зрения теоретических и практических достижений и ограничений. В рамках нашего исследования придается особое значение педагогическому аспекту управленческого направления изучения организационной культуры.

Анализ последних исследований и публикаций, в которых начато решение данной проблемы и на которые опирается автор дает возможность утверждать что концепция организационной культуры стала более широко рассматриваться

конец 70-х начале 80-х гг. и была представлена в трудах А.Петтигрю "Изучая организационную культуру" (1979), У.Оучи "Теория Z" (методы организации производства. Японский и американский подходы) (1988), Р.Паскаль и А.Атос "Искусство японского менеджмента" (1981), Т.Питерс и Р.Уотрман "В поисках эффективного управления" (1982) [].

Следует отметить, что в монографии Ю.Палеха "Ключи успеха или организационная и управленческая культуры" впервые введено методологические основы культуры управленческой деятельности как системы знаний руководителя и приводятся типологии национальных культур, их сравнение. В работах Г.Щокина и В.Лозницы рассматриваются психологические аспекты управления персоналом, специфика управления мужскими и женскими коллективами, характерные черты "тяжелых" и успешных руководителей.

Современная теория организационной культуры базируется на исследованиях таких отечественных и зарубежных авторов как М.Доронина, Н. Заренюк, А.Скуратовский, В. Спиваков, Е.Штейн, К. Хэнди. и других. Однако, отдельные вопросы, касающиеся как методических подходов к оценке и формированию, так и практической реализации предложенных рекомендаций, остаются все еще недостаточно освещены.

Исследуя данную проблематику, следует учитывать особенности украинского менталитета, общественного сознания и психологии, которые всегда влияли на организационную среду и организационную культуру. Большое значение в этом контексте имеет, как отмечают исследователи, национальный характер. Являясь важной составляющей любой национальной культуры, в частности организационной, он является не столько совокупностью психологических явлений, сколько бытием, формой народного самосознания. Социально-экономическое развитие общества также претерпевает его влияния, поскольку он зависит от состояния социума, государства, возможностей человека реализовать свои права [].

Совпадение ценностей человека с ценностями организации являются фактором, обеспечивающим самоотдачу и лояльность сотрудников в течение длительного времени. Отечественные менеджеры не так давно поняли, что установки, ценности можно не только учитывать, но и влиять на них. По нашему мнению, это дает возможность применять новое понятие организационной культуры личности, руководителя данной организации.

Общественные процессы, происходящие в государстве, вызвали потребность в профессионально подготовленных руководителях, способных эффективно управлять современными учебными заведениями. Современный руководитель образовательной организации должен иметь независимую теоретическую подготовку, видение образовательных проблем современности; уметь творчески осмысливать цели и задачи учебных

заведений и управлять ими; видеть перспективы развития; уметь сочетать в своей деятельности науку и практику; внедрять инновации. Процессы гуманизации и демократизации общества требуют развития их профессионального мастерства и творчества и повышают требования к уровню организационной культуры руководителя в процессе управления общеобразовательной школой, их профессиональной компетентности и профессионализма с целью обеспечения эффективности и конкурентоспособности.

Проблема организационной культуры руководителя образовательного учреждения является актуальной, учитывая такие явления как изменения в задачах и содержании деятельности учреждений образования, создание системы управления развитием образовательного учреждения, необходимость формировать систему ценностей педагогического коллектива и коллективов, стремление создавать свой положительный имидж и каждого работающего в образовании и учебных заведениях города, района. Процессы совершенствования культуры образовательных учреждений должны быть управляемыми, поэтому большое значение приобретает роль организационной культуры руководителя в интеграции и координации усилий персонала по развитию системы образования. Современное образование предъявляет новые требования к личности и профессиональной деятельности руководителя общеобразовательной школы, его личной культуры в целом, и организационной культуры, в частности. Таким образом, изменения в системе управления образовательными заведениями является неоспоримым продуктом прогресса в части развития современного образования в Украине. Речь идет о новой управленческо-образовательной этике, которая основывается на знаниях о культурологических особенностях процесса управления (организационной культуре управления); создании демократических моделей педагогического и управленческого менеджмента, что позволит максимально реализовать права и возможности руководителя учебного заведения.

Расширение социокультурной среды деятельности руководителей, реализуется его назначением в сфере профессионального образования связанной с переходом от технократической к культурной, гуманистической концепции формирования специалиста, направленной на развитие его личностного потенциала в управленческой деятельности.

Организационную культуру руководителя общеобразовательного учебного заведения характеризует сотрудничество, ориентированное на достижение цели. Основная задача руководителя - распределение обязанностей, обеспечение сплоченности, другими словами дифференциация и интеграция. Отсутствие организационной интеграции в организации может привести к

возникновению серьезных проблем несвоевременного выявления трудностей в управлении учебным заведением.

Выделяют две интеграции понятия «организационная культура» руководителя школы. В первом случае организационная культура рассматривается как результат решений, принятых директором школы. Вторая интеграция организационной культуры предполагает рассмотрение реальной ситуации руководителем в управлении общеобразовательным учебным заведением. Существует множество подходов к выделению различных компонентов, характеризующих организационную культуру руководителя общеобразовательного учебного заведения.

Наиболее распространенными являются: ценности (как набор ориентиров, что такое "хорошо" и что такое "плохо") и нормы (как набор предположений и ожиданий относительно определенного типа поведения); коммуникационная система и язык общения (преимущественное использование устной, письменной, невербальной коммуникации, "телефонного права" в каждом конкретном случае общения с педагогами, учениками, родителями; осознание себя и своего места в учебном заведении (одни руководители ценят сокрытие работниками своих внутренних настроений, другие - поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, в других - через индивидуализм).

Эффективность взаимодействия составляющих организационной культуры руководителя школы зависит от сочетания с такими характеристиками: освоения - культура не является биологической особенностью, а представляет собой результат обучения и опыта; причастности - люди, причастные к культуре, являются представителями определенных социальных групп, что должно быть учтено руководителями учебного заведения; преемственности - культура передается от поколения к поколению; символизма - культура связана с определенными символами; моделирования - культура имеет определенную систему, целостность и собственную структуру; адаптивности - культура основывается на способности приспособляться к изменениям.

Если руководитель не будет адаптироваться к внешней среде, приспособляться к ее изменениям, разрабатывать наиболее эффективные методы реагирования учебно-воспитательного процесса в школе и организация не будет эффективной. С другой стороны, мы не сможем говорить об организационной культуре руководителя учебного заведения, если она не будет создавать своего собственного внутреннего пространства, особой внутренней организационной атмосферы и решать задачи внутренней интеграции (создания целостности). Необходимо отметить главные составляющие организационной культуры

управления школой, а именно: культуру общения, культуру условий труда, культуру межличностных отношений, культуру организации проведения деловых совещаний, культуру делегирования полномочий и другие.

Организационная культура руководителя общеобразовательной школы заключается в осознании роли организационной структуры управления, организационно-регулятивных основ и форм управления; основ рациональной организации управленческого труда; содержания и форм организационной культуры, методов ее формирования и развития. У руководителя должны быть сформированы такие мотивы и ценности в управленческой деятельности, как возможность владеть методами воздействия на педагогов и учеников; формировать и развивать организационную культуру; рационально организовывать и проводить управленческие мероприятия (совещания, заседания, собрания). Владеть основными качествами: широким кругозором, жаждой знаний, профессионализмом, новаторством, творческим подходом к работе; чувством понимания ситуации; творческим отношением к работе, упорством, уверенностью в себе и преданностью делу; нестандартным мышлением, изобретательностью, инициативностью и способностью генерировать идеи; готовностью к изменениям, откровенностью, гибкостью и легкой приспособляемостью к происходящим изменениям; стремлением к сотрудничеству; коммуникабельностью и чувством успеха; эмоциональной уравновешенностью и стрессоустойчивостью, психологическими способностями влиять на всех участников учебно-воспитательного процесса ситуационным лидерством и энергией личности; способностью работать в педагогическом коллективе и с педагогическим коллективом; умением прогнозировать результат; внутренней потребностью к саморазвитию и самоорганизации; способностью и умением рисковать; способностью действовать самостоятельно; ответственностью за деятельность и за принятые решения; способностью увидеть, выделить существенное; искусством организовать педагогический коллектив на создание модели современного конкурентоспособного выпускника школы.

В процессе нашего исследования мы проанализировали современное состояние организационной культуры 324 руководителей общеобразовательных школ.

Был определен уровень, основные составляющие и дана характеристика организационной культуры руководителя школы. Методика оценки организационной культуры руководителей позволила оценить уровень и составляющие организационной культуры руководителя школы.

Предварительно респондентов знакомили с инструкцией: опросник состоит из 29 факторов организационной культуры руководителя, по

которым было предложено оценить уровень достоверности исследуемых тех или иных факторов по семибалльной шкале (1 - данный аспект в организационной культуре руководителя совсем отсутствует, 7 - выражен максимально). Результаты опроса обрабатывались с использованием четырех шкал, внутри которых определяется среднее значение по каждой отдельно. В итоге подсчитывалась сумма набранных баллов по всем шкалам (параметрах). Выявление уровня состояния организационной культуры были оценены по четырем уровням: низкий, начальный, средний, высокий. Низкий - если сумма меньше или около 50 баллов, уровень организационной культуры находится в запущенном (неудовлетворительном) состоянии. Начальный - от 50 до 100 баллов, следует обратить внимание на повышение уровня развития организационной культуры руководителей общеобразовательной школы. Средний - от 100 до 150 баллов - стоит обратить внимание на некоторые неудовлетворительные аспекты организационной культуры руководителей, так как они могут существенно влиять на эффективность управленческой деятельности. Высокий - более 150 баллов - руководители имеют превосходный уровень организационной культуры. Анализ полученных результатов позволил определить состояние организационной культуры руководителей школ по уровням развития: низкий уровень 0%. Начальный уровень 3,7%. Средний уровень 91,8%. Высокий уровень 4,5%.

За результатами исследования, можно сделать что небольшая часть руководителей обладает базовым состоянием организационной культуры на высоком уровне (4,5%), подавляющее количество руководителей (91,8%) имеют средний уровень владения организационной культурой, низкий уровень – 4,5% и приятно, что не обнаружено низкого уровня организационной культуры руководителей школ. Однако результаты состояния организационной культуры руководителей общеобразовательных школ ещё раз подтвердили актуальность нашего исследования и необходимость разработки и внедрения модели системы формирования организационной культуры руководителей общеобразовательных школ.

Выводы. Таким образом, мы пришли к выводам, что организационная культура руководителя школы диалектически связана со всеми элементами личностной культуры: нравственной, эстетической, умственной, правовой, политической, экологической и др., поскольку она является интегральным показателем других видов культуры.

Следовательно, составляющие организационной культуры руководителя школы – научное мировоззрение, научная эрудиция, духовное богатство, педагогическое мастерство, управленческие способности, естественно-педагогические и человеческие качества, педагогическая техника (культура внешнего вида, имидж, культура речи, культура общения,

педагогическая этика, педагогический такт, стремление к самосовершенствованию (самоменеджмент, рефлексия...). Понятно, что такой организационной культурой должен обладать каждый руководитель учебного заведения, ибо, как писал Адольф Дистервег, «как никто не может дать другому того, что не имеет сам, так не может развивать, воспитывать и обучать тот, кто сам не развит, не воспитан, не просвещенный»;

Литература

Гуревич П.С. Философия культуры. М., 1994. - 115с. Советский энциклопедический словарь / Научный совет: А.М.Прохоров (пред.) и др. - М.: Советская энциклопедия, 1981. Шпенглер О. Закат Европы. Т.1.-М., 1993.-345с. Броницкий О.М. Организационная культура как инструмент повышения эффективности функционирования рыночной системы [Текст]: Автореф. дис. на Сдоб. наук. ступ. канд. экон. наук. 08.01.01. / Харк. нац. ун-т им. В.Н.Каразина. - М., 2003. - 20 с. Диденко В.Ф. Человек и мир. - М.: Педагогика, 1996. - 168с. Кант И. Сочинения. -Т.4 - М., 165-с.270 Коломинский Н.Л. Психология педагогического менеджмента: Учеб. пособие. - К.: МАУП, 1996. - 176с. Королюк С. Управленческая культура руководителя школы // Директор школы. - 2008. - № 37-38 Маркарян В.М. Теория культуры и современная наука. - Н., 1991.-С.60. Межуев В.М. Культура и история. - М., 1997. - С.60 Норберт Том. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. -1998. - № 1. - С. 52-57 Палеха Ю.И. Ключи к успеху, или Организационная и управленческая культуры. - М.: Изд-во Европ. ун-та финансов, информ. систем, менеджм. и бизнеса, 2000. - 211с. Рудинская О.В. Менеджмент: Теория менеджмента, организационное поведение, корпоративный менеджмент / О.В.Рудинська, С.А. Яронич, И.А. Молоткова. - К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. - 336. Социология: энциклопедический словарь. Уклад.: В.И.Волович, В.И.Тарасенко, М.В.Захарченко и др. ..; Под. Общ. ред. В.И.Воловича. - М.: Укр.Центр духовн культуры, 1998. - 736 с. Занковского А.Н. Организационная психология.-М.: Социс, 2002. - 275с. Мармаза А.И. Менеджмент в образовании: секреты успешного управления [Текст] / О.И.Мармаза. - Х.: Основа. 2005. - 176с. Ушаков К.З. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы. -М.: Сентябрь, 1995. - 128с.