

---

# РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ ШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

---

**Г.М. Тимошко**, кандидат педагогічних наук,  
професор кафедри управління навчальними закладами  
та педагогіки вищої школи,  
Інститут менеджменту та психології УМО НАПН України

Однією з найбільш обговорюваних тем сучасного менеджменту є категорія організаційної культури. Багато організацій у світовому масштабі приймають стратегії організаційного розвитку, що базуються на теорії тотального управління якістю (Total Quality Management — тотальне управління якістю і Customer Service — орієнтація на надання послуг), і це дає їм змогу успішно працювати в адміністративному та конкурентному середовищі.

Основним твердженням, на якому базуються всі ці стратегії, є те, що управління на основі культури робить можливим підвищення ефективності діяльності організації та позитивні економічні наслідки, такі як підвищення фахової майстерності працівників та розвиток співпраці, вища продуктивність праці, краще виконання своїх функцій, мотивація процесу реалізації управлінських рішень, і як результат — підвищення якості відповідних послуг чи продукції. У розвитку організації людські ресурси відіграють ключову роль. Вони є головною запорукою її конкурентоспроможності. Висока організаційна культура необхідна не тільки в період стабільного розвитку організації, особливо корисна вона в разі виникнення конфліктних ситуацій у трудовій сфері. Саме в умовах сильної організаційної культури народжуються конструктивні і справедливі рішення. При цьому така культура є ключовим чинником успіху.

Більшість авторитетних фахівців у галузі менеджменту погоджуються з тим, що організації, як і нації, мають свою культуру. Для визначення цього поняття користуються різними термінами, близькими за змістом: «культура підприємництва», «організаційна культура», «ділова культура», «внутрішня культура компанії», «корпоративна культура», «професійна культура», «культура організації». Отже, поняття «організаційна культура» слід розглядати в контексті основного тлу-

---

мачення поняття «культура», складовими якої є цінності, норми і традиції, що властиві організації і яких дотримуються всі її члени — як група, так і кожна особистість зокрема.

У цьому дослідженні ми розглядаємо організаційну культуру як нову галузь знань, що входить в серію управлінських наук. Розвиток теорії і практики управління та менеджменту включає необхідність посилення соціокультурних тенденцій. У зв'язку з цим назріла радикальна зміна концепцій управління, спрямована на окремі процеси в організації, де доцільно використовувати технологічні процедури, орієнтовані на людину з її системою цінностей, поглядів, переконань, традицій.

Такою сучасною концепцією стає організаційна культура як культура організації управлінської діяльності, яка завдяки своїй феноменальності є ідеологією управління, охоплює всі сфери життєдіяльності організації і виражається в діях і вчинках її керівника. Проте в даний час ми маємо суперечність між загальним розумінням важливості ролі організаційної культури в забезпеченні успішної діяльності підприємства чи організації, об'єктивною необхідністю формування організаційної культури на підприємствах та відсутністю технології, з допомогою якої можна формувати організаційну культуру управління, яку здійснює керівник даної організації.

Цю проблему у своєму науковому дослідженні змістовно характеризує Ю.Є. Булигін, який відмічає, що, включаючи проаналізовані варіанти дефініції організаційної культури, у сфері організаційно-управлінських досліджень мають місце й відмінні точки зору, які віддають пріоритети іншим факторам. Так, наприклад, Ю.Є. Булигін вводить у науковий обіг таке визначення: «Організаційна культура — це сукупність знань теорії організації управління, принципів, методів і форм організаторської діяльності, умінь організовувати реалізацію різних функцій управління».

Всі наведені вище постулати щодо усвідомлення сутності організаційної культури керівника мають місце і в забезпеченні якості шкільної освіти. Сучасні тенденції шкільного реформування зумовили виникнення нової управлінської філософії, що ґрунтується на особистісно-діяльнісному підході до здійснення управління загальноосвітнім навчальним закладом. Під управлінням розуміємо цілеспрямовану діяльність усіх суб'єктів, яка забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і розвиток школи та спрогнозована на підвищення якості шкільної освіти. Ефективна робота управлінців в умовах ринкових відносин можлива тільки при високому рівні організаційної культури управління.

---

Сучасний керівник загальноосвітнього навчального закладу усвідомлює 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. Саме організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу є підґрунтям формування організаційної культури учня, організаційної культури вчителя і організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу. Інститутом творення культури від керівника → до вчителя → до учня є сучасний загальноосвітній навчальний заклад.

Проблема організаційної культури керівника, її розроблення, виникла не спонтанно, адже сучасна ситуація в нашій країні характеризується стрімкими змінами політичної, економічної, соціальної та культурної сфер людської діяльності. Це змушує змінювати підходи, методи, стилі виробничих відносин та поступово перетворювати жорстке субординаційне управління сучасними організаціями на мобільне і гнучке.

Аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників (А. Барабаншиков, В. Болгаріна, О. Бондаревська, М. Букач, А. Вовчак, Б. Гаєвський, О. Гармаш, А. Гошко, О. Грішнова, І. Зязюн, Т. Іванова, Л. Калініна, Л. Карамушка, Н. Комар, С. Королюк, С. Муцинов, С. Подмазін, В. Родін, О. Рудницька) [1 — 21] дає підставу констатувати, що «організаційна культура» як спеціальне наукове поняття вимагає всебічного розгляду, оскільки являє собою особистісне утворення, діалектичну інтегровану єдність соціальних цінностей, між якими існують певні зв'язки і відношення, що формуються, реалізуються, вдосконалюються в різноманітних видах професійно-педагогічної діяльності й спілкування. Збільшення кількості робіт, присвячених проблемам розвитку організаційної культури, свідчить про пильну увагу вчених до даного питання. Проте, не дивлячись на наявність певних успіхів у вирішенні теоретичних та практичних аспектів проблеми, ми відзначаємо, що недостатньо акцентована увага на вивченні організаційної культури керівників ЗНЗ як важливого фактора їх управлінської діяльності.

Діалог культур у філософії освіти та педагогіки, під впливом якого перебуває й освітня система та її суб'єкти, відбувається на фоні таких загальноосвітніх тенденцій розвитку освіти, як демократизація та інтернаціоналізація, інформатизація та комп'ютеризація. В свою чергу діалогічність, толерантність, відповідальність, організованість, самостійність можуть розглядатися як цінності та цілі сучасної освіти, в тому числі і управління нею. Успішне управління в будь-якій освітній

---

організації може бути спроектоване, описане, схарактеризоване й реалізоване через сукупність своїх функцій, організаційну структуру й організаційний механізм творення якості шкільної освіти.

Актуальність вивчення проблеми організаційної культури у цьому дослідженні здійснюється у таких поняттєво-категоріальних напрямках вивчення сутнісного значення організаційної культури:

- як набір найбільш важливих правил і норм, що приймаються членами організації і виражаються в задекларованих цінностях, які задають людям орієнтири поведінки і діяльності;
- як культури організації, коли знання її особливостей дозволяють оцінити міру стабільності організації, її конкурентоспроможність, а також здатність досягати запланованих результатів;
- як упорядкованої форми організаційної діяльності людей в різних сферах розвитку сучасного суспільства;
- як організаційної складової культури управлінської діяльності ;
- як основи менеджерської діяльності в умовах соціальної організації;
- як складової функціональної компетентності керівника соціальної організації;
- як системи знань, поглядів та уявлень про організацію управління людьми;
- як сукупності цінностей, переконань, норм поведінки та синтезу ділових, професійних, педагогічних, громадянських, культурологічних, організаційних і особистісних якостей керівника, необхідних для організації процесу управління.

У системі управління закладами освіти, за умов утвердження різних сприятливих факторів щодо успішної управлінської діяльності, йде зміна самої структури педагогічного мислення керівника. З керівника знімається зайвий тягар контролю за «зунною педагогікою» (знання, уміння і навички) на користь стратегії розвитку особистості сучасної історичної доби. Менеджер освіти враховує у своїй педагогічній і управлінській діяльності, що шкільна культура — нове педагогічне мислення, нова філософія рідної школи як система поглядів на навчально-виховний процес та його якісну сутність. Сучасна педагогіка має визнати, що метою освіти є входження вихованця у простір культури і активне її засвоєння, творення нових культурних та знанневих цінностей. Цей процес відбувається у культурно-освітньому середовищі, в котрому можлива співпраця суб'єктів освітнього середовища, без якої середовище не можна вважати культурним. Ресурси справді культурного середовища, на думку багатьох дослідників, є невичерпними

---

Отже, проектуючи розвиток освітнього закладу, керівникам необхідно забезпечити його культуровідповідність. Справді культурним має бути і сам процес управління ЗНЗ — від його філософської, моральної платформи до організаційної, технологічної. Світовий досвід показав, що культура управління в результаті дає культуру успіху, а значить — розвиток і високу якість шкільної освіти.

На нашу думку, організаційна культура керівника ЗНЗ — 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.

Ефективність взаємодії складових організаційної культури керівника залежить від відповідності таким характеристикам, які, за належних організаційно-педагогічних умов, сприяють підвищенню ефективності шкільної освіти:

- освоєння — культура не є біологічною рисою, а являє собою результат навчання й досвіду;
- причетності — люди, причетні до культури, є представниками визначених соціальних груп, що повинно бути враховано керівниками;
- наступності — культура передається від покоління до покоління;
- символізму — культура пов'язана з визначеними символами;
- моделювання — культура має певну систему, цілісність і власну структуру;
- адаптивності — культура ґрунтується на здатності пристосовуватися до змін.

Завдання якісної освіти полягає в тому, щоб підготувати особу до продукування й сприйняття змін, до готовності вчасно відмовитися від старого досвіду й норм поведінки. І це також є важливою складовою сучасного компоненту якості освіти. Якісна освіта розглядається в наш час як один із основних індикаторів якості життя, інструмент соціальної та культурної злагоди й економічного зростання

Організуючи освітній процес в контексті управління школою, керівник вирішує проблеми вибірковості і цілеспрямованості у відборі змісту освіти, мотивації у зверненні до інформації та вирощуванні на її основі нового розуміння, водночас пізнання, навчання і розвитку, усвідомлюючи, що забезпечення якості освіти — стратегічна основа розвитку особистості, суспільства, нації і держави, запорука майбутнього.

---

Якість освіти є засобом відтворення і нарощування інтелектуального, духовного потенціалу народу, виховання патріота і громадянина, дієвим чинником модернізації суспільства, зміцнення авторитету держави на міжнародній арені. Забезпечення високоякісної освіти на всіх її рівнях і етапах, оцінювання результативності освітнього процесу й управління якістю освіти — одне з ключових завдань сьогодення, що має не лише суто науковий чи педагогічний, а й соціальний, політичний та управлінський аспекти.

Формування керівника нової генерації у процесі безперервної освіти засобами його особистісно-професійного розвитку як інтегрального чинника ефективності організаційної культури керівника сучасного загальноосвітнього навчального закладу є ресурсом якісної управлінської діяльності та пріоритетним напрямком забезпечення якості шкільної освіти.

Проблема якості шкільної освіти завжди була предметом наукового і практичного інтересу і управлінців, і педагогів, і широкого кола батьківської громадськості. Зміни суспільних пріоритетів в останнє десятиріччя минулої епохи окреслили нові аспекти категорії «якості освіти».

Відтак, головною метою якості шкільної освіти є досягнення учнями такого рівня освіченості, який би відповідав їх особистісному потенціалу і тим самим створив би основу для впровадження освіти і власного розвитку.

Якість освіти — це таке динамічне та інтегративне утворення, сукупні властивості якого здатні задовольняти споживачів, їх постійно зростаючі вимоги і потреби.

Структурними компонентами якості шкільної освіти є: задоволеність суб'єктів освіти результатами навчально-виховного процесу, якість освітніх програм, високий рівень кваліфікації науково-педагогічних кадрів, залучення навчального закладу до інноваційної діяльності, імідж школи, сучасні матеріально-технічні ресурси, впровадження ІКТ, створення відповідного психолого-педагогічного клімату, організація дистанційного навчання, утвердження державно-громадського управління.

Стратегія забезпечення якості нині стала основою освітньої політики багатьох країн світу. І Україна не є винятком у цьому процесі. В умовах модернізації української системи освіти якість стає стрижнем реформ, тим наріжним каменем, який визначає пріоритетність і перспективність поставлених завдань та ефективність їх виконання. Свідченням цього є усвідомлення того, що освіта є стратегічним ре-

---

сурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету й конкурентоздатності України на міжнародній арені, а якість освіти визначена національним пріоритетом і передумовою національної безпеки держави. На її забезпечення спрямовуються матеріальні, фінансові, кадрові та наукові ресурси суспільства й держави, а моніторинг якості освіти стає основою оцінки державою та громадськістю освітніх послуг, реалізації рівного доступу громадян до здобуття якісної освіти.

Таким чином, у процесі формування особистості є два головних аспекти — професійний і культурний. Вони характерні для всіх учасників навчально-виховного процесу сучасної школи. Культурний учень — це якісний продукт діяльності педагогічного колективу; культурний педагог — інтелігентна людина за своєю найвищою духовною сутністю із творчим і гуманним способом світобачення і світосприйманням; високоорганізований керівник ЗНЗ з високим рівнем організаційної культури — особистість, яка повною мірою втілює в життя основні принципи перебудови освіти та спонукає усіх учасників навчально-виховного процесу підвищувати якість шкільної освіти. За цих умов важливою проблемою є розвиток організаційної культури 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 освіченої особистості випускника сучасного загальноосвітнього навчального закладу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Вдовиченко, Р. П. Система організаційно-педагогічної діяльності міського управління освіти з підвищення компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: Монографія. [Текст] / Р.П. Вдовиченко, Л.М. Калініна, В.Д. Чайка; за ред. Л.М. Калініної. — К.; Миколаїв: Вид-во «Гліон», 2007. — 528 с.
2. Калініна, Л. М. Загальноосвітній навчальний заклад як соціально-педагогічна система і об'єкт педагогічної дійсності / Л.М. Калініна // Рідна шк. — 2009. — №5-6. — С. 12 — 17.
3. Калініна, Л. Естетичне виховання молодших школярів як соціально-педагогічна проблема [Текст] / Л. Калініна // Рідна школа. — 2006. — №3. — С. 24-26.
4. Калініна Л. М. Професіограма українського директора школи [Текст] / Л.М. Калініна // Газета для керівників шкіл «Директор школи». — Січень, 2001. — 3 (147). — С. 1, 13-15.

- 
5. Калініна, Л. М. Стратегія інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу [Текст] // Стратегії управління закладами освіти в умовах формування інформаційного суспільства : зб. наук. праць / Ін-т педагогіки АПН України; за ред. Р.П. Вдовиченко, Л.М. Калініної. — Київ — Миколаїв: вид-во «Іліон», 2008. — Вип. 1. — С. 5 — 17. — 399 с.
  6. Калініна, Л. М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології : монографія [Текст] / Л.М. Калініна. — К.: Інформатодор, 2008. — 472 с.
  7. Калініна, Л. М. Теоретико-прикладні аспекти формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія [Текст] / Л. М. Калініна. — К.: Педагогічна думка, 2012. — 159 с.
  8. Калініна, Л. М. Сучасні функції керівника школи [Текст] / Л.М. Калініна // Матеріали II всеукраїнської науково-практичної конференції «Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи». — Суми: «Мрія-12 ЛТД», 1998. — С. 111-113.
  9. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посіб. [Текст] / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін. / За заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової та ін. — Луганськ: СПД Резніков В.С., 2011. — 308 с.
  10. Освітній менеджмент : навч. посіб. [Текст] / Авторський колектив. За ред. Л.І. Даниленко, Л.М. Карамушки. — К.: Шкільний світ, 2003. — 392 с. — С. 56 — 92, С. 77 — 82.
  11. Тимошко, Г.М. Аналіз феномену «організаційна культура» у педагогічній теорії і практиці /Г.М.Тимошко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. — 2012. — Вип. 96. — С. 211-214.
  12. Тимошко, Г.М. Роль лідерських якостей у процесі формування і розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу /Г.М.Тимошко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. — 2012. — Вип. 104 (Т.2). — С. 148-152.
  13. Тимошко, А.Н. Организационная культура руководителя учебного заведения: гендерный аспект / А.Н. Тимошко // Білім берудегі менеджмент в образовании. — 2012. — № 3 (66). — С. 58-63.
  14. Тимошко, А.Н. Формирование организационной культуры директора школы как социально-педагогическая проблема / А.Н. Тимошко // Збірник наукових праць Академії післядипломної адукації. Вип. 10. 3-41 / редкол. : А.П.Манастырний (гал.ред.); ДУА, Акад. післядиплом. Адукації, - Мінськ: АПА, 2012. с. 413-425.
  15. Тимошко, Г.М. Концептуальні підходи до змісту організаційної культури керівника в системі педагогічного менеджменту / Г.М.Тимошко // Вісник післядипломної освіти : зб. Наук. Пр.. : у 2-х ч. / Ун-т менедж. освіти НАПН України ; редкол. : О.Л. Ануфрієва [та ін.] - К., 2005. - Вип. 9(22) / голов. ред. В.В. Олійник. - К. : АТОПОЛ, 2013. - Ч. 1. - С. 231-239.



- 
16. Тимошко, Г.М. Сучасні наукові погляди на організаційну культуру керівника ЗНЗ в міждисциплінарному аспекті / Г.М.Тимошко // Теорія та методика управління освітою. – Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/10/51.pdf>.
  17. Тимошко, Г.М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу : гендерний аспект Вісник Черкаського національного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки. – Черкаси : 2013. – Вип. № 10 (263). – С. 127-132.
  18. Тимошко, Г.М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу як основа управлінської культури в педагогічному менеджменті / Г.М.Тимошко // Проблеми освіти : Наук.зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. – К., 2013. – Вип. 74.- Ч.1. – С. 73-79.
  19. Тимошко, Г.М. Структурно-змістова специфіка складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г.М.Тимошко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. — 2014. — Вип. 115— С. 231-236.
  20. Тимошко, Г.М. Теоретико-методологические аспекты развития организационной культуры руководителя общеобразовательной школы / Г.М.Тимошко // Збірник наукових прац Академії паслядипломної адукації. Вип 12. 3-41 / рэдкал. : А.П.Манастырний (гал.ред.); ДУА, Акад. паслядиплом. Адукації , - Мінск: АПА, 2014. с. 267-269
  21. Управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу: моделі, соціокультурні процеси, технології : наук.-метод. посіб. [Текст] / [Л.М. Калініна, А.Ф. Остапенко, В.В. Лапінський, В.В. Литвинчук, В.В. Рогоза та ін.]; за наук. ред. проф. Л.М. Калініної. — Київ — Володимирець : Інформатор, 2011. — 560 с.