

### Түйіндеме

Мақалада жоғарғы оқу орындарында болашақ ұстаздардың маман ретіндегі құзырлығы мен басқару күзiреттiлiгiн қалыптастыруда синергетикалық әдiстер пiдаланалатыны жөнiнде кеңiнен қарастырылған. Синергетиканың негiзгi принциптерi мен анықталынып, басқаруд жүйесiнде бiлiктiлiктi қажет ететiндiгi қарастырылған.

### **Synergetic approach to the competence based management training for future teachers high school**

Abstract. The article explains the usefulness and describes the essence of a synergistic approach to the competence based management training for future high school teachers. The basic principles of synergy, to be considered in the competence-oriented management are revealed.

### Литература:

1. Кремень В.Г. Фiлософия людиноцентризму в стратегiях освiтнього простору. – К.: Педагогiчна думка, 2009. – 520 с.
2. Лутай С.Ф. Фiлософия сучасної освiти: Навч. посiбник. – К.: ДАККО, 1996. – 256 с.
3. Ельникова Г.В. Адаптивне управлiння: сутнiсть, характеристика, монiторинговi системи: колективна монографiя / Г.В. Ельникова, Т.А.Борова, О.М. касьянова, Г.А. Полякова та iн. / За заг.ред Г.В. Ельникової. – Чернiвцi: Технодрук, 2009. – 572 с.
4. Пригожин И. Философия нестабильности // Вопросы философии. –1991.-№ 6.-С. 45– 57.
5. Хакен Г. Информация и самоорганизация: Макроскопический подход к сложным системам / Г. Хакен ; пер. с англ. – М. : Мир, 1991. – 240 с.
6. Драч И.И. Концептуальные подходы к управлению формированием профессиональной компетентности будущих преподавателей высшей школы, Минск –тези С.185-190.
7. Слостенин В.А. Педагогика // В.А. Слостенин, Н.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов. – М.: Школа-пресс, 1997. – 512 с.
8. Харитоновна В.А. Синергетика и образование: перспективы взаимодействия / В.А. Харитоновна, О.В. Санникова, И.В. Меньшиков // Антропоэкологические подходы в современном образовании. Ч.2. Новокузнецк, 1999. С.44-48.

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ: ГЕНДЕРНЫЙ АСПЕКТ**

**А.Н. Тимошко,**

*Профессор кафедры УУЗ и педагогики высшей школы  
Института менеджмента и психологии*

*УМО НАПН Украины*

*кандидат педагогических наук,*

Организационная культура – это новая сфера знаний, которая относится к серии управленческих наук. Трансформационные процессы, которые происходят сейчас в Украине, требуют новых подходов к управлению организациями с целью обеспечения их высокой эффективности и конкурентоспособности. Один из таких подходов заключается в учете руководителями учебных заведений особенностей организационной культуры учреждений и определении основных принципов ее формирования. В связи со спецификой руководства коллективом людей в условиях расширения функций управления и неприятия силового управления, актуализируется переход к демократическому управлению, которое можно осуществлять через основные факторы формирования организационной культуры учебного заведения и организационной культуры ее руководителя. Актуальность исследования обусловлена необходимостью использования руководителями в практике управления учебным заведением элементов организационной культуры и отсутствием разработанных алгоритмов развития организационной культуры руководителей-женщин.

Наработки по проблематике организационной культуры накопленные в области менеджмента, философии, психологии, педагогики, социологии и т.д.. Это, в частности, работы О.Бабича, И.Животовой, Г.Колесникова, В.Колпакова, Ю.Семенова, Г.Хаета и других. Встречаются также работы с более широкой проблематики философии управления (В.Бех, В.Воронкова, Д.Дзвинчук, А.Пономарев, О.Романовский, Л.Товажнянский, С.Фареник, И.Шавкун). К концептуальному фундаменту данного исследования также необходимо отнести разработки из общих философских вопросов культуры - в частности, таких авторов, как В.Андрущенко, Е.Быстрицкий, А.Быстрова, В.Бодак, Д.Гудков, П.Гуревич, И.Дзюба, В.Заблочкий, С.Иконникова, М.Каган, В.Каганский, Л.Коган, С.Крымский, Б.Парахонский, И.Предборская, Н.Скотная, В.Табачковский, В.Шинкарук. Проблематика организационной культуры в большей степени разработана в трудах западных исследователей - таких, как П.Вейл, С.Девис, М.Елвессон, П.Ентони, Дж.Мартин, Д.Мейерсон, Р.Моран, А.Петтигру, Т.Питерс, К.Рей, Р.Розенфельд, В.Сате, Л.Смирцих, Г.Смит, В.Спивак, Е.Уилкинз, Р.Уотерман, П.Харрис, Ч.Хенди, Е.Шейн. К психологическим факторам формирования организационной культуры обращались Д.Боллинже, Дж.Дистефано, Г.Лейн, В.Оучи, Г.Хофстеде. Отдельные аспекты организационной культуры, в частности в деловых и образовательных организациях, изучались русскими исследователями (В.Томилов, С.Рощин, В.Снетков и др..) и украинскими (Л.Карамушка, В.Лозница, Л.Орбан-Лембрик, Ю.Палеха, И.Савка, А.Тимошко, О.Францев и др.). учеными. Эта проблема нашла свое отражение в диссертационных работах по вопросам исследования организационной культуры в области: педагогики (В.Виноградова, М.Гедиева, Н.Иорданова, Г.Литовченко, Н.Стрижак и др..), психологии (В.Воронин, С. Липатов, Ж.Серкис), социологии (Н.Зубрева, А.Капитонов и др..). Анализ последних исследований и публикаций свидетельствует о том, что в педагогической теории и практике возрастает профессиональная заинтересованность и активизируется работа к данной проблеме. Она освещается в сериях научно-популярных изданий, в педагогической и методической практиках, особенно в научных кругах России, Польши, Бельгии, Франции. Увеличение количества работ, посвященных проблемам развития организационной культуры свидетельствует о пристальном внимании ученых к данному вопросу. Однако, несмотря на наличие определенных успехов в решении теоретических и практических аспектов проблемы, мы отмечаем недостаточное изучение вопроса развития организационной культуры руководителя учебного заведения в педагогической теории и практике. К характеристикам организационной культуры исследователи обращаются бегло, в отдельных тезисах, не формируя целостной концепции [5, 1-2]. Гендерный аспект данного вопроса также недостаточно исследован.

Исследование данной проблемы требует, прежде всего, раскрытия сущности понятий «культура», «организация», «культура организации», «организационная культура руководителя» и т.п.. Понятие «культура» можно толковать в широком смысле - как уровень развития общества или исторической эпохи и в узком смысле - как сферу духовной жизни людей. В данном исследовании понятие «культура» используется в узком смысле.

На основе существующих в литературе подходов представлено около 216 трактовок понятия «культура». Общепринятое толкование: культура - это система ценностей, норм, правил поведения, обычаев и традиций, которые являются общими для определенной группы людей и передаются из поколения в поколение. Следует отметить, что культуру можно охарактеризовать как динамическую систему, которая способна развиваться, изменяться или, наоборот, «обрастать» своеобразными нормами и канонами, которые оставляют все меньше места для восприятия нового.

Относительно сущности понятия «организация», то Р.Дафт определяет его как социальное образование, имеющее специально созданную структуру, а свою деятельность подчиняет определенной цели. Подобное определение дают М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури, которые считают, что организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Характеризуя организацию, необходимо учесть такие элементы, как:

- задачи, необходимые для достижения целей организации, их деление на отдельные виды работ между работниками;
- систему мер, необходимых для реализации целей организации;
- интеграцию отдельных работ в соответствующих подразделениях, которые могут их координировать различными средствами, включая в это формальное иерархическую структуру;
- мотивацию, взаимодействие, поведение, взгляды членов организации, которые частично определяются мерами и направлены на реализацию ее целей;

- принятия решения, коммуникации, информационные потоки, контроль, поощрение и наказание, которые играют важную роль для обеспечения выполнения целей организации;
- единую организационную систему, которая рассматривается как внутренняя согласованность, и должна быть достигнута между всеми вышеуказанными элементами организации [3, 8].

Концепция организационной культуры впервые была разработана в 60-х годах прошлого века Р.Таджури и Г.Литвином, в контексте изучения организационного климата. По их мнению, организационный климат - это относительно устойчивое качество внутренней среды организации, которая:

- а) «чувствуется» членами этой организации;
- б) влияет на их поведение;
- в) может быть описана с рядом изменений в ценностных понятиях, принятых организацией.

Толкование *организации* как социальной системы, в которой происходит процесс социализации и формируются ценности, нормы, правила поведения, обычаи, традиции, позволяет утверждать наличие в ней определенного типа организационной культуры, *которая характерна как для группы, так и для личности, которая является членом группы.*

В процессе анализа сущности организационной культуры различными учеными выделяются следующие основные подходы: символический, когнитивный и систематический. На основе этих подходов к анализу организационной культуры как совокупности объективных свойств организации и психологической среды выделены следующие структурные составляющие организационной культуры:

1. Цели организации - это то, на что направлена деятельность организации.
2. Формальные нормы - определены на основе коллективного договора и «Правил внутреннего поведения в учреждении, организации» (объем рабочей нагрузки и обязанности, которые должны выполнять работники для достижения целей организации).
3. Формальные правила поведения в организации - это определенные на основе коллективного договора и «Правил внутреннего поведения в учреждении, организации» правила поведения в организации (например, разрешение или запрет курения, элементы одежды и т.п.).
4. Формальные санкции - система поощрений (денежная премия) и наказаний (штрафы, увольнение с работы), которые определены коллективным договором и «Правилами внутреннего поведения в учреждении, организации».
5. Ценности организации - это ориентиры, которые направляют деятельность организации в определенном направлении. Ценности формируются, с одной стороны, под влиянием целей организации, а с другой стороны, под влиянием норм и правил поведения.

Проведенный анализ дает возможность охарактеризовать организационную культуру как совокупность определенных и установленных в организации целей, ценностей, норм, правил поведения и санкций.

Основная цель организационной культуры - обеспечение возможностей осознание самими участниками организации тех представлений, которые способствуют достижению высоких организационных целей.

Если в целом в менеджменте организационную культуру определяют как эффективный механизм управления, то в педагогическом менеджменте следует рассматривать более широкое понятие организационной культуры, такое как культурологическая основа управления, потому что учебное заведение уже культуротворная организация. *Организационная культура учебного заведения* имеет много составляющих, а значит - является более сложной в соотношении с целями и задачами, которые ставятся перед ней, а так же содержанием, чем отличается от культуры других организаций. При этом следует учитывать, что главными носителями организационной культуры учебного заведения является *его руководитель, управленческая команда, педагогический коллектив, учащиеся и их родители.*

Особая роль в процессе формирования организационной культуры учебного заведения отводится *руководителю.* Организационная культура и лидерство в учебном заведении взаимосвязаны, поскольку *«мы говорим организационная культура руководителя, а имеем в виду культуру лидера».* Организация - это среда для проявления лидерства, в которой отражаются особенности личной культуры лидера, его взгляды и ошибки [9, 10]. Поэтому состояние развития организационной культуры современного учебного заведения зависит от уровня развития *организационной культуры руководителя.*

В организации и проведении нашего педагогического исследования мы акцентировали внимание на *гендерном аспекте* формирования и развития организационной культуры руководителя учебного заведения. Ведь наибольший удельный вес работающих в учебных

заведениях Украины педагогов – женщины, а среди управленцев – преобладают представители сильного пола.

В этом контексте мы разделяем взгляды, изложенные в научной концепции Г. Хофстеде, что организацию следует характеризовать в системе пяти культурных координат:

- дистанция власти: каждая организация обладает своей социально одобренной неравенством между статусом работников при постановке задач, выборе средств их реализации и процедур согласования, при разрешении конфликтов;

- индивидуализм / коллективизм проявляется в образцах поведения и культивируемых стилях поведения; индивидуализм предполагает, что человек действует, исходя из собственных интересов, коллективизм базируется на том, что каждый человек от рождения принадлежит к более или менее сплоченной группе и не может считать себя свободным от нее;

- стремление избежать неопределенности;

- долгосрочность ориентаций;

- мужество / женственность - в культуре с четко выраженными чертами "мужественности" открыто пропагандируется примат материального успеха и решительности, в то время как общество с "женской культурой" заботится прежде всего о качестве жизни [7, 86].

В «Докладе о развитии человека», подготовленном ООН в 2010 г., отмечалось, что наиболее устойчивыми, несмотря на постоянную борьбу за равенство возможностей женщин и мужчин, оказались различия между ними. Женщин, по-прежнему продолжает преследовать угроза физического насилия, женщины составляют 70% неимущих и 2/3 неграмотных людей в мире; занимают лишь 14% управленческих должностей, 6% должностей в кабинетах министров, не более 11% мест в парламентах.

Политическое пространство принадлежит всем гражданам, но монопольными его владельцами являются мужчины. Хотя женщины составляют половину избирателей, на их долю приходится лишь 10% мест в парламентах мира и 6% - в национальных правительствах. Поскольку изменения в обществе обычно осуществляются через политический процесс, отсутствие у женщин политических возможностей вызывает серьезную обеспокоенность. Идея и практика народного правления, зародилась в Древнем Афинском полисе, изначально не считала женщин гражданами. Развитие религии, крупный культурный ренессанс, революции и биллы о правах, ориентировались на мужчин. Демократические призывы: «Свобода! Равенство! Братство» были обращены не к женщинам. Лишь с конца XIX века начался процесс предоставления права голоса женщинам наравне с мужчинами. Новая Зеландия, а затем Австралия стали первыми странами, которые признали за женщинами статус граждан, наделив их, начиная с 1893 г., избирательными правами на национальном уровне. Начиная с 2008 года, Генеральная Ассамблея ООН поставила цель достичь 30% представленности женщин среди сотрудников ООН. Эта организация пытается добиться гендерного равновесия в соотношении 50/50 среди всех категорий работников системы ООН к 2050 г. Хотя статистика и показывает некоторое продвижение в показателях, однако к достижению цели еще далеко.

Одинаковые права и возможности женщин и мужчин должны обеспечиваться в сфере труда и занятости, в семейной жизни, в медицинском обслуживании, способствовать профессиональному росту и служебной карьере, обеспечивать доступ женщин к рычагам принятия решений не только на местном, но и на национальном уровне.

В Украине с 90-х годов XX века активно создаются гендерные центры, однако возможность их влияния на государственные институты еще незначительна. Украинское общество, несмотря на все последние трансформации, продолжает оставаться обществом патриархального типа, в котором доминирующую роль играют мужчины. Ярким показателем этого является соотношение женщин и мужчин в структурах власти и управления различными институтами, среди которых учебные заведения не является исключением.

Для гармоничного развития общества необходимо создать основу для обновления и реформирования сложившейся системы на гуманитарных, ненасильственных принципах и, прежде всего, осуществить гендерную подготовку и переподготовку руководящих кадров всех уровней и их резерва, а также создать гендерную структуру в органах управления образованием. Для эффективного развития организационной культуры руководителя учебного заведения необходимыми являются, в первую очередь, знание специфики организационной культуры, изучение теоретических условий и методологических подходов к развитию организационной культуры. Но самих знаний недостаточно для того, чтобы развитие организационной культуры приносило пользу и руководителю, и самому учебному заведению. Необходимо определить цели, задачи, механизмы развития организационной культуры, адаптированные к современным условиям развития образовательной среды, при этом обязательными являются понимание и

восприятие целей и задач развития организационной культуры самим руководителем. Следует помнить, что организационная культура руководителя учебного заведения предполагает наличие готовности личности улучшать социальную атмосферу, в которой осуществляется процесс обучения, воспитания, развития ученика, формирования будущего конкурентоспособного выпускника, работа преподавателя, осознание требований к собственным интеллектуальным, профессиональным, личностным качествам согласно требований в реализации профессиональных функций.

Важной составляющей формирования организационной культуры руководителя учебного заведения является разработка программы развития организационной культуры с учетом собственных возможностей, реальных условий, факторов. Впоследствии должна быть разработана система критериев, показателей развития организационной культуры и системы анализа результатов этой деятельности. Руководитель должен обеспечить системный сбор диагностических данных о развитии организационной культуры для достижения желаемого результата. Дальнейший шаг - реализация программы развития организационной культуры, оценка реального состояния организационной культуры руководителя в соответствии с требованиями управленческой деятельности и собственного творческого потенциала. Соблюдение схемы развития организационной культуры руководителя приведет к оптимизации развития организационной культуры в будущем.

Существенным компонентом организационной культуры женщины-руководителя учебного заведения является рациональная организация управленческого труда. Она предусматривает обоснованное разделение, кооперацию и регламентацию труда управленца, нормирование состава, численности работников, правильную расстановку кадров, применение прогрессивных методов и средств труда. Основой рациональной организации управленческого труда должно быть четкое определение объема и состава работ по управлению. Все это обеспечивает значительно лучшие показатели. Вместе с тем нужно позаботиться об обеспечении управленцев необходимыми техническими средствами (их состав, возможности, сферы и направления использования), поскольку комплексная автоматизация и механизация процесса управления влияет на уровень организационной культуры. Внимательного отношения требуют такие элементы организационной культуры женщины-руководителя учебного заведения, как умение принимать, вести телефонные разговоры, совещания, заседания, собрания и др..

Культура условий труда тоже относится к элементам организационной культуры, поскольку удобное помещение и рабочее место работника, соответствующее санитарно-гигиеническим требованиям, улучшают производительность труда.

Уровень организационной культуры руководителя зависит и от культуры документации (оформление, движения и хранения документов, удобства пользования, надежности и долговечности). Это способствует экономии средств, поскольку использование информации, содержащейся в документах, связано с большим объемом работ и операций.

Высокая организационная культура руководителя учебного заведения улучшает организацию учебно-воспитательного процесса, обеспечивает согласованность и четкость работы сотрудников, повышает трудовую дисциплину в учебном заведении.

Организационная культура женщины-руководителя учебного заведения является определяющим фактором формирования общей культуры организации, непосредственно влияет на результаты ее деятельности. Символьные элементы культуры определяет и вводит в организацию управленческой деятельности ее руководитель. Система ценностей, которыми руководствуются работники учебного заведения, формируется, с одной стороны, в русле самозарождения общих ценностей организации, а с другой - влияет на их состав и сущность. Все ценности учебного заведения руководитель отбирает и оценивает, и только после такой селекции внедряет их, заботясь, чтобы ими овладели весь персонал.

Для организационной культуры женщины-руководителя учебного заведения характерны:

- большая ответственность;
- заботливость;
- большая выносливость;
- женская логика и интуиция;
- умение расслабляться;
- эмоциональность;
- внутренняя и внешняя привлекательность в общении;
- большая способность к компромиссу.

Организационная культура женщины-руководителя учебного заведения оказывает влияние на формирование положительной среды учебного заведения, которое обеспечивает высокие

образовательные возможности для учеников и учителей, поддерживает атмосферу сотрудничества, поощряет продуктивные педагогические инициативы.

Таким образом, мы пришли к выводу, что проблема развития организационной культуры руководителей в целом, и женщин-руководителей, в частности, является не достаточно разработанной, требует дальнейших исследований. Перспективу дальнейшего изучения проблемы мы связываем с:

- разработкой активных форм и методов развития организационной культуры женщины-руководителя учебного заведения;
- выявлением условий, обеспечивающих высокое развитие организационной культуры женщины-руководителя учебного заведения;
- изучением особенностей управления женщиной-руководителем учебным заведением;
- разработкой практических рекомендаций женщинам-руководителям учебных заведений по развитию организационной культуры руководителя.

### **Түйіндеме**

Мақалада ғылыми әдебиеттегі ұйымдастырушылық феноменнің негізгі бағыттары, оқу орындарының ұйымдастырушылық феноменін дамыту, оқу орны басшыларының басшылық қабілетін дамыту мәселелері анықталған. Көтеріліп отырған гендерлік аспектідегі мәселелер, басшы-әйелдердің ұйымдастырушылық мәдениеті сараланған.

### **Resume**

The basic directions on which the organizational culture as a phenomenon, the development of the educational establishment organizational culture, the development of the educational establishment leader's organizational culture have been investigated in the scientific literature. The gender aspect of this problem is analysed, the main ways of the organizational culture development are pointed.

### **Список литературы:**

1. Баран Л.П. Международный опыт по проблеме гендерного равенства: Конспект лекции для слушателей курсов повышения квалификации руководителей общеобразовательных учебных заведений. - М.: ЦИППО АПН Украины, 2004. - 23 с.
2. Гендерный подход в управлении общеобразовательными учебными заведениями: Учеб. пособие / Под общ. ред. В.В.Олейника, Л.И.Даниленко. - М.: Логос. 2004. - 212 с.
3. Карамушка Л.М., Сняданко И.И. Психология организационной культуры (на материале промышленных предприятий): Учебное пособие. - К. - М.: Край, 2010. - 212 с.
4. Лэмберт Т. Ключевые проблемы руководителя. 50 способов решения проблем: Пер. с англ. - К.: Наукова думка, 2001. - 303 с.
5. Нестеренко Е.А. Иррациональный измерение современной организационной культуры: Автореф. Дис.канд. философ.наук // 09.00.03. - М. 2010. - 16 с.
6. Образовательный менеджмент: Учебное пособие под ред. Л.Даниленко, Л.Карамушки. - К.: Школьный мир, 2003. - 400с.
7. Палеха Ю.И. Ключи к успеху, или Организационная и управленческая культуры. - М.: Издательство Европейского университета, 2002. - 340 с.
8. Формирование психологической компетентности руководителей образовательных организаций в условиях последипломного педагогического образования: научно-методическое пособие / О.И.Бондарчук, Л.М.Карамушка, О.В.Брюховецкая и др., За наук. ред. О.И.Бондарчук. - К.: Науч. мир, 2012. - 190 с.
9. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под. ред. В.А.Спивака. - СПб: Питер, 2002. - 336 с