

ЕТАПИ ДІЯЛЬНОСТІ З ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ШКОЛИ

Поліковський А. І.

Розкривається зміст етапів формування організаційної культури загальноосвітньої школи.

Ключові слова: організаційна культура, етапи розвитку організаційної культури школи, діагностика організаційної культури.

STAGES OF ACTIVITY ON THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE SCHOOL ORGANIZATIONAL CULTURE

Polikovskiy A.

The content of the stages of forming the organizational culture of a comprehensive school is revealed.

Keywords: organizational culture, stages of development of organizational culture of school, diagnostics of organizational culture.

Кожна освітня установа створюється для виконання певної суспільної місії і реалізації певних завдань. Дослідники, які займаються проблемами соціального управління, пов'язують можливості успішних перетворень в організаціях, у тому числі освітніх, з формуванням і розвитком організаційної культури, під якою розуміють цілісний комплекс цінностей, принципів, традицій, писаних і неписаних правил і норм поведінки й діяльності суб'єктів педагогічного процесу.

Науковцями обґрунтовано феномен організаційної культури, виявлено її ознаки, досліджено окремі проблеми і функції управління організаційною культурою, розроблено принципи управління персоналом на основі трудової мотивації. Водночас, соціально-економічні перетворення, які відбуваються в Україні, вимагають нових підходів до організації управлінської діяльності в сучасній школі, розробки технології супроводу формування і розвитку організаційної культури педагогічного колективу загальноосвітньої школи.

За умов проведення якісних змін у культурі організації виникають певні труднощі, які зазвичай породжуються опором змінам. Це стає явно помітним, коли зміни починають зачіпати глибинний зміст організаційної культури (базові уявлення, вірування і цінності). Зазначимо, що проведення радикальних і швидких змін у змісті організаційної культури відбувається з великими труднощами і болісніше, ніж проведення повільних і послідовних змін.

На I-му етапі важливо вивчити професійні установки педагогічних

працівників освітньої установи відносно якісних змін організаційної культури:

- структуризація спостережень за учасниками освітнього процесу;
- здійснення збору об'єктивних даних про організацію, цілі її діяльності, рівень розвитку, стиль керівництва, норми поведінки, норми і цінності, установки, типи взаємовідносин;
- обговорення отриманих даних з учасниками експерименту і зацікавленими особами;
- узагальнення і об'єктивізація інформації про стан виявлених проблем;
- розробка на основі отриманих результатів рекомендацій для адміністрації, педагогічного колективу, учасників експерименту і зацікавлених осіб.

Однією з основних умов успішності в педагогічній діяльності, підставою для професійної компетентності слугує усвідомлення педагогами норм, цінностей, цілей і завдань їх професійної діяльності, необхідності цілеспрямованого формування і розвитку організаційної культури як одного із засадничих чинників успішної життєдіяльності освітньої установи [2].

Мета етапу: діагностика існуючої в освітній установі організаційної культури. Визначення уявлення педагогічних працівників про їх потенціал особистісного розвитку і сфери застосування зусиль співробітників у вирішенні різних завдань у процесі формування і розвитку організаційної культури. Визначення внутрішніх і зовнішніх ресурсів освітньої установи.

Завданнями етапу є:

- визначення уявлень співробітників про їх особистісний розвиток з метою подальшої перевірки об'єктивності цих уявлень;
- визначення і оцінка професійної компетентності педагогічних працівників, рівня сформованості організаційної культури.

Форми і методи, що використовувалися на I-му етапі.

1. *Тестові завдання.* Ці тестові завдання можуть включати тести, анкети, вправи, педагогічні завдання, опитувальні листи, співбесіди, спрямовані на визначення рівня сформованості організаційної культури (тест К. Томаса, тест Белбіна, тест Вудкока, тест Ханді).

2. *Самоаналіз діяльності* керівника і педагогічного працівника. Схеми самоаналізу дозволяють учасникам експерименту виявити структури власної самосвідомості, що впливають на здійснення управлінської і педагогічної діяльності.

3. *Варіативні тести (тестові завдання).* Варіанти тестів (тестових завдань) з урахуванням раніше отриманих результатів. Навіть при успішному загальному визначенні компетентності педагогічних працівників у навчально-виховному процесі щодо оцінки їх цілей, завдань і очікуваних результатів, проводився самоаналіз з урахуванням щорічних якісних змін організаційної культури.

Коригувальні тести (тестові завдання) щодо уявлень про окремі критерії організаційної культури. Окрім детального вивчення організаційної культури, її найбільш суттєвих і значущих характеристик, на певному етапі розвитку ми звертали особливу увагу на окремі критерії оцінки організаційної культури.

Проведення науково-методичних рад, науково-практичних семінарів, конференцій, «круглих столів», інших форм підвищення кваліфікації

педагогічних працівників у сфері організаційної культури. Для вирішення завдань розвитку потреби у безперервній самоосвіті, формування мотивації співробітників на якісну зміну норм і ціннісних орієнтацій щодо основних напрямів філософії освіти, сучасної педагогіки і психології необхідно розробити програму безперервного науково-практичного семінару. Центральною ідеєю програми є розвиток і саморозвиток управлінської команди і педагогічних працівників, задоволення пізнавальних запитів, духовних потреб, розвиток загальної, професійної та організаційної культури. Аналіз переваг цієї форми роботи дозволив нам сформулювати деякі висновки, що характеризують ефективність системи безперервного навчання з питань якісного поліпшення організаційної культури працівників освітньої установи:

- єдиний інформаційний простір загальноосвітньої школи здатний орієнтувати педагогів на активізацію саморозвитку, самоорганізації, пошуку нових сенсів і цінностей для забезпечення освітньої діяльності з урахуванням вимог часу, держави і соціуму;

- інтеграція знань у сфері філософії освіти, психології, педагогіки, дидактики дозволяє створити цілісне, системне уявлення про роль і місце шкільної освіти в розвитку особистості дитини, сформулювати місію школи і програму її розвитку, систему нових освітніх завдань, професійних і соціальних цінностей, роль організаційної культури для розвитку освітньої установи;

- орієнтація внутрішньошкільної системи підвищення професійної компетентності вчителя на розвиток організаційної культури сприяє розвитку вмінь проектувати освітні ситуації, усвідомлювати і формулювати проблеми, творчо їх вирішувати, здійснювати рефлексію [4].

Тренінгові заняття, що є складовою програми розвитку і саморозвитку управлінської команди і педагогічних працівників дозволяють отримати необхідні знання і обмінюватися досвідом. Окрім навчання, тренінги використовуються для досягнення таких цілей організації, як об'єднання колективу, підвищення мотивації персоналу, ухвалення найбільш оптимальних управлінських рішень, пошук нових ідей, діагностика проблем освітньої установи, визначення найбільш дієвих напрямів їх рішення. В сукупності всі перелічені вище спільні дії ведуть до ефективної і якісної зміни організаційної культури.

Різні форми роботи з колективами шкіл, проводяться з метою підвищення професіоналізму, кваліфікації і компетентності педагогічних працівників. Метод складання «дерева понять» є засобом розвитку теоретичного мислення, збагачує словниковий запас учасників експерименту, сприяє виробленню єдиного розуміння суті базових уявлень щодо різних напрямів проблеми, що вивчається.

На I-му етапі формування організаційної культури школи доцільно використовувати, в першу чергу, *метод об'єктивного спостереження*, що є стратегією вивчення проблеми з фіксацією (реєстрацією) певних характеристик (фактів) без втручання в їх перебіг. Ефективність цього методу залежить від рівня організації і структуризації по відношенню до поставлених завдань.

Метод об'єктивного спостереження дозволяє: узагальнити уявлення учасників дослідження про стан проблеми, що вивчається; структурувати

уявлення учасників з питань організаційної культури; виокремити в процесі узагальнення і структуризації спостережень найбільш актуальні сфери формування і розвитку організаційної культури, що вимагають пильнішої уваги [1].

Цілеспрямоване використання цього методу дозволяє вирішити низку завдань:

- виокремити структуровані показники і критерії оцінки організаційної культури;

- створити оптимальні умови для попереднього, орієнтовного визначення і оцінки критеріїв, показників організаційної культури з урахуванням особливостей педагогічного колективу школи;

- надати процедурі структуризації спостережень оптимально об'єктивної і ефективної форми, з урахуванням професійної підготовленості учасників експерименту і можливих часових затрат;

- підготувати рекомендаційну і методичну підтримку для учасників дослідження щодо попереднього аналізу і узагальнення (синтезу) структурованих спостережень за процесом формування і розвитку організаційної культури;

- в процесі аналізу і узагальнення результатів спостережень визначити найбільш актуальні напрями, що вимагають більш деталізованого вивчення при зборі об'єктивних даних;

- виокремити напрями розвитку організаційної культури, що потребують додаткового обговорення з педагогами школи;

- визначити ті сфери розвитку, оцінка яких здалася учасникам експериментальної діяльності найбільш складною через недостатню професійну компетентність і що потребують додаткової підготовленості педагогічних працівників;

- визначити ділянки, що є найбільш конфліктними в процесі реалізації проекту [5].

На II-му етапі формування організаційної культури школи необхідно зібрати об'єктивні дані про стан проблеми, що вивчається. Процес формування і розвитку організаційної культури матиме найбільшу ефективність у тому випадку, якщо використовуються *методики збору об'єктивних даних про стан проблеми* (спостереження, опитування, анкетування, тестування та ін.), що вивчається, які доповнюються і підтримуються методиками психолого-педагогічної підтримки. *Об'єктивними критеріями* виступають: взаєморозуміння, що виражається у кількості інтерпретацій поведінки учасників взаємодії; кількості досягнутих цілей порівняно із запланованими (кількісна оцінка – за відсотком досягнень, якісна оцінка – за досягненням пріоритетних цілей). Цей етап експериментальної діяльності потрібен для отримання максимально об'єктивної інформації про процеси, що характеризують початковий стан, рівень сформованості організаційної культури.

II-й етап має особливе значення і вирішує такі завдання формування культури організації: інформування про об'єктивні показники і критерії психолого-педагогічного дослідження організаційної культури; формування концепції розвитку організаційної культури; збір даних про хід психолого-педагогічного дослідження за показниками і критеріями оцінки організаційної

культури; відстежування динаміки змін об'єктивних даних за показниками і критеріями організаційної культури; співвідношення даних, отриманих учасниками експерименту в ході педагогічного спостереження, з об'єктивними даними психолого-педагогічного дослідження.

Виходячи з цілей і завдань цього етапу до очікуваних результатів ми відносимо: отримання об'єктивних даних, заснованих на реальних фактах; доступність отриманої інформації для використання в роботі учасниками експериментальної діяльності, інформування про хід дослідження і отримані результати учасників освітнього процесу в межах їх компетенцій; аналіз і синтез динаміки розвитку показників сформованості організаційної культури; валідність (обґрунтованість) обраних методик, їх відповідність поставленим цілям і завданням дослідження [3].

Формування і розвиток організаційної культури школи – важлива умова збереження вироблених і створення нових норм, правил, традицій, звичаїв, залучення максимальної кількості співробітників до активної участі в реалізації різних напрямів розвитку освітнього закладу, інноваційних змін.

Література

1. Гайструк А.К. Як потрібно працювати. Практичний вступ у науку організації праці / А.К. Гайструк. – К.: Економіка, 2002. – 279 с.
2. Галузяк В. М. Образовательная среда как фактор личностного развития будущих учителей / В. М. Галузяк // Актуальные проблемы педагогической теории и практики: материалы международной научной конференции / под общей ред. проф. О.И. Кирикова; проф. Н.И.Сметанского. – Москва: Наука: информ; Воронеж: Воронежский государственный педагогический университет, 2013. – С. 26-36.
3. Галузяк В.М., Холковська І.Л. Управління організаційною культурою загальноосвітньої школи // Університет – Школа : співпраця в умовах євроінтеграції : монографія / Акімова О.В., Фрицок В.А., Троян Г.В. [та ін.] – Вінниця : «Твори», 2019. – С. 119-140.
4. Грошовенко О.О. Організаційна культура / О.О. Грошовенко. – К.: ЛАДА, 2004. – 348с.
5. Десятов Т.М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом / Т.М. Десятов, О.М. Коберник. – Х., Основа, 2003. – 78 с.
6. Сметанський М.І. Атестація загальноосвітніх шкіл: монографія / М.І.Сметанський, В. М. Галузяк, М.І. Слободянюк, В.І. Шахов. – Вінниця: РВВ ВАТ Віноблдрукарня, 2001. – 310 с.