



7. Barros R. M., Silver E. J., Stein E. K. School Recess and Group Classroom Behavior. *Pediatrics*. – 2009. – № 123. – p.431–436.
8. *Neurol J. Neurosurg.* – Psychiatry. – Arch. Dis. Child tascientific. ru.

Bibliography

1. Arzykulov A. Sh. Nekotorye osobennosti psykhoemotsyonalnykh reaktsyy shkolnykov [Text] // Sots. y klyn. Psykhyatryya / A. Sh. Arzykulov. – 2004. – № 14 (1). – S. 52–57.
2. Kyrychuk V. O. Proektuvannya ta psykholoho-pedahohichnyy suprovid rozvytku obdarovanosti: Monohrafiya [Text] / V. O. Kyrychuk. – K. – 2012. – s. 273.
3. Moshchych P. S. Stan zdorovya dytyachoho naseleण्या v Ukrayini ta shlyakhy yoho pokrashchannya [Text] // Problemy medytsyny / P. S. Moshchych, –1998. – 1(1). – S.24–25.
4. Nedilko V. P., Kaminska T. M., Rudenko S. A., Pinchuk L. P. Stan fizychnoho zdorov"ya ditey shkilnoho viku ta shlyakhy yoho pidvyshchennya [Text] // Perynatolohyya y pedyatryya, – 2009. – № 2. – S. 72–74.
5. Polka N. S. Hihiyenichne zabezpechennya optymalnykh umov zhyttyediyalnosti ditey – osnova zberezhenya yikh zdorovya [Tekst] // Materialy do «kruhloho stolu». «Suchasna zahalnoosvitnya shkola ta reproduktyvne zdorovya» / N. S. Polka. – K., 2003. – S. 22–23.
6. Tukhtaeva O. T., Alymov A. V., Karymova M. N. Psykhofyziolohycheskoe sostoyanye shkolnykov na perekhodnykh yetapakh obuchenyya [Text]// Pedyatryya / O. T. Tukhtaev y dr., – 2011. – Tom 90. – 2. – S. 131–134.
7. Barros R. M., Silver E. J., Stein E. K. School Recess and Group Classroom Behavior. *Pediatrics*. – 2009. – 123. – r.431–436.
8. *Neurol J. Neurosurg.* – Psychiatry. – Arch. Dis. Child tascientific. ru.

Алла Харківська,

м. Харків, Україна

УДК:371.8 А.

ТИПОЛОГІЯ КУЛЬТУР У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ У ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

В статтє проаналізовано суццєвуючє в научных исследованіях типології організаціонной культури, определєны возможности использования и внедрєния их в процесс організаціонной культуры педагогического коллектива.

Ключевые слова: організаціонная культура, типології організаціонной культуры, педагогический коллектив.

In this article was made the analyze of school children's level of vitality, considering regional special mental characteristics in the city of Kyiv and Lutsk. The impact of the factor on physical and psychological peculiarities of pre-school age children development was explained.

Key words: school children, vitality, personality formation, defections, health, prophylactics, the impact.

Протягом останніх років стратегічні орієнтири розвитку освіти в Україні зумовили принципи зміни у цій галузі. Складні об'єкти і явища стали невід'ємною частиною системи управління загальноосвітніми навчальними закладами. Організаційна культура, як об'єкт управління й розвитку відіграє важливу роль у функціонуванні навчального закладу та впливає на ефективність управління та якість діяльності вчителів.

З метою порівняння аналітичних і прикладних можливостей наявних підходів, визначення сфери їх застосування в галузі освіти, нами було проаналізовано існуючі типології



організаційної культури. Це типології наступних авторів: Р. Акоффа, С. Абрамової, І. Костенчук, М. Бурке, Р. Дафта, Т. Дила й А. Кеннеді, Д. Зоненфельда, К. Камерона й Р. Куїнна, Л. Констянтина, Ф. Клукхона й Ф. Штротбека, Г. Мінцберга, Є. Руднева, О. Тихомірової, Е. Тромпенаарса, К. Ушакова, Р. Федяєва, Г. Хофстеде; Ч. Ханді. Основні їх дослідження припадають на сферу економічного менеджменту, заслуговують на увагу ті, що можливо екстраполювати й впровадити в управлінську практику керівників навчальних закладів.

Необхідно проаналізувати існуючі у наукових дослідженнях типології організаційної культури, визначити можливості екстраполювання й впровадження їх в управлінську практику керівників навчальних закладів.

У сучасній літературі існує багато визначень поняття «організаційна культура». Є як вузькі, так і широкі тлумачення того, що є культура організації. Наведемо деякі з них. О. Виханський, А. Наумов розуміють організаційну культуру, як «набір більш важливих припущень, прийнятих членами організації, що отримують вираження в організаційних цінностях, що задають людям орієнтири їх поведінки й дій» [1].

Е. Шейн дає наступне визначення: «організаційна культура є набором норм і правил розв'язання проблем зовнішньої адаптації й внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе у минулому та підтвердили актуальність у сьогоденні. Ці правила й норми є відправним моментом у виборі співробітниками прийняттого способу дії, аналізу й прийняття рішень. Члени організації не замислюються про їхній зміст, вони розглядають їх як вірні» [5].

М. Магура дотримується такого визначення: «організаційна культура – це система переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати й поводитися люди певної організації» [3].

На думку К. Ушакова, «організаційна культура – набір уявлень про способи діяльності, норми поведінки, набір звичек, писаних і неписаних правил, заборон, цінностей, очікувань, уявлень про майбутнє й сьогодення, свідомо й несвідомо, які поділяють більшістю членів організації» [7].

Єдиної точки зору на поняття «організаційна культура» поки не існує, тому що воно містить багато складових, що впливають один на одного й виділити які досить важко.

На наш погляд, більш повним є визначення, наведене в енциклопедичному словнику: «культура організації – система більш важливих положень діяльності організації, обумовлених її місією і стратегією розвитку, що знаходять вираження у сукупності соціальних норм і цінностей певної організації, які поділяються більшістю працівників» [6].

Організаційна культура властива будь-якій організації незалежно від числа працівників і сфери діяльності, носіями її є люди. Для того, щоб можна було аналізувати поняття «організаційна культура» і з'ясувати зміст, необхідно визначити його структуру. Так, Е. Шейн виділяє 3 рівня в структурі організаційної культури [1].

Перший – «поверхневий» (те, що можна відчувати й сприймають через п'ять почуттів людини). На цьому рівні речі і явища легко виявити, але не завжди можна розшифрувати й інтерпретувати у термінах оргкультури. Цей рівень містить місію організації (призначення), історію організації, спостережувану поведінку (норми й правила), культуру влади, особистість керівника, стилі його керування, традиції, ритуали, обряди, міфологію організації: героїв, мова, гасла.

Другий – «підповерхневий» рівень. Він містить цінності (загальнолюдські й професійні), моральні норми й вірування, які поділяються членами організації, відповідно до тем, наскільки ці цінності відбиваються в символах і мові. Сприйняття цінностей і вірувань містить свідомий характер і залежить від бажання людей.

Третій – «глибинний» рівень – містить базові передбачення, які важко усвідомити членам організації без спеціального зосередження на цьому питанні. Ці приховані й такі, що сприймаються на віру, припущення спрямовують поведінку людей, допомагаючи їм сприймати атрибути, які характеризують організаційну культуру. Такі складові відіграють більшу роль у визначенні характеру культури в конкретній організації.



В організаціях можна виділити домінуючі культури й субкультури [4]. Домінуюча культура виражає основні цінності, прийняті більшістю членів організації. Це макропідхід до культури, що містить відмінну характеристику організації.

Субкультури отримують розвиток у великих організаціях і відображають загальні проблеми, ситуації, з якими зустрічаються працівники або досвід їх розв'язання. Будь-яка група в організації може створити субкультуру, однак здебільшого вони визначаються домінуючою культурою.

Аналіз західної й вітчизняної літератури свідчить про те, що дослідниками запропоновано широкий спектр підходів до типології організаційної культури. Проведена систематизація типології організаційних культур дає можливість порівняти аналітичні й прикладні можливості існуючих підходів, визначити сферу їх застосування в галузі освіти, зокрема, у ЗНЗ художньо-естетичного профілю.

Досліджені типології організаційних культур можна класифікувати за кількістю критеріїв, що використовуються, а також за кількістю типів.

Так, заслуговує на увагу типологія розроблена американським консультантом і дослідником Ларі Костянтином [9]. Ним розроблено чотири організаційні парадигми, що характеризуються певними наборами властивостей у галузі управління, лідерства, прийняття рішень, організації взаємодії й комунікації, психологічних особливостей людей, здатних комфортно й продуктивно працювати у рамках відповідних форм. Ці чотири моделі отримали назви 1) закритої, 2) випадкової, 3) відкритої, 4) синхронної організаційних моделей.

У «закритому» типі наявна велика ієрархічна структура, чіткий функціональний розподіл. Домінування сили положення й сили розпорядження ресурсами. Панує авторитарний стиль управління, лідер прагне до створення системи абсолютного підпорядкування

«Випадковий» тип. Організація динамічна й фактично перебуває у постійному процесі трансформації. Структури та технологічні операції зведено до мінімуму, панує децентралізований індивідуалізм. Влада й контроль містять координуючий характер.

«Відкритий» тип. Організація досить демократична, адаптивна, легко може бути змінена. Застосовуються матричні управлінські структури, використовуються робочі групи, управління за проектами, широко використовуються горизонтальні зв'язки. Фахівці можуть переходити з однієї групи в іншу і працювати одночасно над декількома проектами.

«Синхронний» тип. Невелика організація, залежить від центрального джерела влади. Головний стрижень і центр – фігура лідера. Стала ієрархія. Оргструктура вибудовується відповідно до поставленої мети. Швидко реагує на зміни у навколишньому середовищі, але залежить від рішень з центру.

Автори Т. Діл і А. Кеннеді в якості аналізованих параметрів обрали рівень ризику й швидкість отримання зворотного зв'язку. Компанії розробляють власні культури у відповідь на різні умови навколишнього середовища [2].

Культура високого ризику й швидкого зворотного зв'язку (культура «крутого хлопця», культура вигідних угод) – властива індивідуалістам, які регулярно ризикують й швидко отримують зворотний зв'язок на дії: були вони правильні чи неправильні.

Культура низького ризику й швидкого зворотного зв'язку (культура «працюй до упаду/ відпочивай до упаду», культура торгівлі) – службовці підтримують високий рівень активності з відносно низьким ризиком. Їхні дії отримують швидкий зворотний зв'язок. Клієнт править бал і визначає все. Підприємство у такій ситуації часто втрачає людей, які могли б рухати культуру вперед у напрямку, щоб уникати прийняття поверхневих і короткозорих рішень.

Культура високого ризику й повільного зворотного зв'язку (культура «став на свою компанію», інвестиційна культура) – характеризується яскраво вираженою орієнтацією на майбутнє й тим, що в умовах високого ступеня ризику робляться великі капіталовкладення, а питання про правильність подібних рішень залишається тривалий час відкритим.

Культура низького ризику й повільного зворотного зв'язку (культура «процесу», адміністративна культура) – відсутність зворотного зв'язку або невеликий зворотний зв'язок,



службовці концентруються на процесі виконання роботи, на технічній досконалості, розрахунках ступеня ризику, деталях, тому що результат неможливо виміряти. Співробітники часто незадоволені, оскільки практично відсутній зворотний зв'язок, або з ними вступають у зв'язок тоді, коли щось не ладиться. Майже немає зв'язку між результатом і винагородою.

Як бачимо, більшість з наведених типів можуть знайти відображення також в освітніх організаціях.

Необхідно також розрізнити сильну й слабку культури [4]. Сильна культура характеризується головними цінностями організації, що інтенсивно підтримуються, чітко визначені й широко розповсюджуються. Чим більше членів визнають ступінь їх важливості й прихильні, тим сильніше культура. Молоді організації або організації, що характеризуються постійною зміною думок серед членів, мають слабку культуру. Їхні члени не мають достатнього спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей.

О. Виханський і А. Наумов виділяють два типи організаційних культур: *суб'єктивну* та *об'єктивну* [1].

Суб'єктивна організаційна культура виникає з тих, хто поділяє зразки припущень, віри й очікувань, а також групового сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами й ролями. Тут містяться елементи «символіки»: героїв організації, міфи, історії про організацію і її лідерах, обряди й ритуали, мова спілкування й гасла. Цей тип оргкультури слугує основою формування управлінської культури, тобто, стилів керівництва та поведінки керівників. Це створює відмінності між схожими оргкультурами.

Об'єктивна організаційна культура пов'язана з фізичним оточенням, створюваним в організації: сам будинок і його дизайн, місце розташування, устаткування й меблі, кафетерій, кімнати. Це певним чином відбиває цінності, яких притримується організація.

На формування того або іншого типу організаційної культури впливає багато факторів: технологія виробництва, склад організації, характер розв'язуваних завдань, особливості конкурентної боротьби тощо.

У сучасній літературі отримали досить широке розповсюдження різні типології організаційних культур, наприклад, типології С. Йошимури, У. Ноймана, Р. Блейка й Ж. Мутон; І. Оучи [5], які далекі від тих, що склалися на цей час. Більш кращою для нас може бути типологія культури С. Ханді [15], що базується на розподілі влади й пов'язаних з нею ціннісних орієнтацій особистості, що обумовлюють специфічний характер відносин особистості й організації, структуру організації й характер її діяльності на різних етапах еволюції.

Трохи інший підхід у дослідженні організаційної культури закладів було використано Г. Хофстеде. Опитавши більш 160 тис. менеджерів і співробітників організацій у 60 країнах світу про задоволеність власною діяльністю, колегами, керівництвом, він виявив, що більшість відмінностей у робочих цінностях і відносинах пояснюються національною культурою, а також залежать від: місця в організації; професії; віку й статі. Підсумовуючи більш важливі відмінності, Г. Хофстеде поклав в основу діагностики оргкультури чотири основні характеристики.

Дистанція влади містить відмінності між здібностями керівника визначати поведінку підлеглих і здібністю підлеглих впливати на поведінку керівника. Іншими словами, при великій дистанції влади керівник однозначно сприймається підлеглими як лідер і його рішення не обговорюються.

При малій же дистанції влади грань між підлеглими й керівником існує чисто номінально, реально кожний почувається ніби рівноправними. *Прагнення до запобігання невизначеності* – цей параметр визначає, яким чином в ситуації невизначеності почуває людина або група. У культурах з високим індексом невизначеності люди відчують потребу в ясності й порядку, невизначені ситуації викликають занепокоєння. Співробітники переконані, що правила не повинні порушуватися в інтересах організації, крім того, вони планують працювати довго, аж до відходу на пенсію. У культурах з низьким індексом невизначеності зміни ухвалюються більш легко, кожному дозволяється бути таким, який він є, співробітники розраховують часто міняти місце трудової діяльності.



Індивідуалізм – колективізм – рівень, на якому в організації регулюється поведінка особистостей, їх відношення до колег. Цей параметр пояснює, яким чином люди у певній культурі діють і ухвалюють рішення: виходячи з власних інтересів (індивідуалізм) або виходячи з інтересів групи (колективізм).

Мужність – жіночність – параметр описує належність культури чоловічому або жіночому стереотипу поведінки. У чоловічій культурі пріоритетною є мотивація досягнення, схвалюється рішучість, прагнення до: ризику, новизни, матеріального успіху, навчання. Жіноча культура пронизана турботою про слабких, взаємодопомогою, у ній існує прагнення до стабільного положення, безпеці й до якості життя, зберігаються традиції.

Таким чином, параметри організаційної культури перебувають у взаємодії й на основі їх комбінації можна встановити такі важливі характеристики, як стиль керування, можливості виникнення конфліктів.

В. Ясвін, на основі типології К. Камерона і Р. Куїнна, виокремлює чотири базові типи організаційної культури, притаманні загальноосвітнім навчальним закладам. «Сімейна організаційна культура» представляє ЗНЗ, як дружнє місце діяльності, де у співробітників багато спільного й схожі на велику родину. «Інноваційна організаційна культура» пов'язана з динамічним і творчим місцем діяльності. «Результативна організаційна культура» орієнтована на досягнення освітнього результату, головна турбота педагогічного колективу – чітке виконання навчальних і виховних завдань. «Рольова організаційна культура» – формалізоване та структуроване місце діяльності. Також, серед типологій, існуючих у сфері освіти, можна визначити ще два типи організаційної культури, запропонованих Є. Рудневим (російська школа).

Перший тип характеризується обмеженим доступом до керівника й прийняття рішень, низьким ступенем комунікації в системах «учитель – керівник», «учитель – учень»; перевага індивідуалізму над колективізмом, робота в кількох організаціях не схвалюється, самовдосконалення, нововведення – схвалюються, якість навчання вища за умови діяльності. За наявності *другого* типу – керівник доступний для підлеглих. Учителі можуть впливати на управлінські рішення. Присутність дітей на професійних зборах не є порушення норм. Рольові позиції й статуси нечіткі. Стаж і досвід не є основою для визнання. Керівник припускає опір з боку вчителів до прийняття рішень. Накази обговорюються. Професійні проблеми прийнято розв'язувати колективно, колективне важливіше за особисте. Невизначеність ідей і думок не підтримуються. Не прийнято відхилятися від плану, бути співробітником кількох організацій. Пріоритетними вважаються успіх і якість навчання, а не стосунки й умови діяльності.

Так само істотною, на наш погляд, є типологія С. Ханді, адаптована К. Ушаковим до системи освіти. «Рольова культура», на думку вченого, поширена й традиційна організаційна культура в Росії. Основа «культури, орієнтованої на владу й силу» – впевненість у лідері й довіра до нього. У «командній культурі» більше цінується здатність працювати в команді й брати на себе відповідальність за рішення й результати. В основі «культури індивідуальності» містяться особисті досягнення вчителя, його професійна майстерність, компетентність та успіх.

У багатьох дослідженнях організаційна культура представлена механізмом зворотнього зв'язку. Так, О. Анісимов під основною функцією зворотного зв'язку розуміє прибирання розгалуження системи, послідовне вирішення дій за рахунок використання поточної інформації і контроль системи, засобом виходу інформації [1]. Постійно діюча система зворотнього зв'язку покращує міжособистісні відносини, в першу чергу, з педагогічним колективом, так як спілкування з керівником сприймається, як конструктивна розмова, а не як бесіда керівника з підлеглим. Також, його наявність дозволяє керівнику володіти інформацією про думки колективу, щодо основних напрямів діяльності навчального закладу, а тому аналізувати критичні зауваження з боку співробітників. Швидкий зворотний зв'язок допомагає скорегувати діяльність структурних компонентів навчального закладу. Крім того, цей концепт є потужним мотиватором для учнів, учителів та батьків, тому що кожен з них очікує від керівника оцінки власної діяльності, що вказує на їхню значущість для навчального закладу.



На думку К. Ушакова, організаційну культуру навчального закладу визначають, по-перше, фактори позаорганізаційні, такі як: національні особливості, традиції, економічні реалії, існуюча культура у навколишньому середовищі; по-друге, внутріорганізаційні, такі як: особистість керівника, місія, мета й завдання організації, кваліфікація, загальний рівень педагогів [8].

Таким чином, основна мета організаційної культури – створення у навчальному закладі здорового психологічного клімату для згуртування працівників у єдиний колектив, який цінує певні етичні, моральні й культурні цінності. Немаловажну роль у цьому відіграє керівник.

Узагальнивши наведені вище підходи до типологізації, а також вивчивши праці К. Ушакова з цього питання, можна погодитися з думкою вченого, що більш близькою до дійсності є адаптована ним типологія організаційної культури С. Ханди.

Таким чином, зазначене дає можливість зробити висновок, що визначення типу організаційної культури ЗНЗ, а також її розвиток – це цілеспрямований суспільно значущий процес: створення ефективної програми функціонування навчального закладу; формування відповідного соціально-психологічного клімату в педагогічному, учнівському, батьківському колективах; розвиток системи ціннісних орієнтацій та мотивації до навчання учнів; реалізації професійної компетентності вчителів. Підсумовуючи, необхідно звернути увагу, що від типу організаційної культури залежить зовнішня адаптація й внутрішня інтеграція навчального закладу. Організаційна культура здатна впливати на його розвиток й формування організаційної культури учня, вчителя, керівника закладу та результативність навчального закладу в цілому.

Використані літературні джерела

1. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2001.
2. *Дил Т.* Корпоративные клики: определение культур [Текст] / Т. Дил, А. Кеннеди. // Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации; под общ. ред. Д. Биллсберри. – М.: МИМ Линк, 1999. – С. 98
3. *Магура М. И.* Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений [Текст] // Управление персоналом / М. И. Магура. – 2002. – № 1.
4. *Мильнер Б. З.* Теория организации: Учебник [Текст] / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2000.
5. *Радугин А. А.* и др. Основы менеджмента [Текст] / А. А. Радугин и др. – М.: Центр, 1998.
6. *Управление персоналом: Энциклопедический словарь* [Текст] / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998.
7. *Ушаков К. М.* Организационная культура: понятие и типология [Текст] // Директор школы. – 1995. – № 2.
8. *Ушаков К. М.* Подготовка управленческих кадров образования [Текст] / К. М. Ушаков. – М.: Сентябрь, 1997.

Bibliography

1. *Vykhanskyu O. S., Naumov A. Y.* Menedzhment: Uchebnyk [Text] / O. S. Vykhanskyu, A. Y. Naumov. – M.: Hardaryku, 2001.
2. *Dyl T.* Korporatyvnye klyky: opredelenye kul'tur [Text] / T. Dyl, A. Kennedy. // Effektyvniy menedzher: vz-hlyady y illyustratsyy; pod obshch. red. D. Byllsberry. – M.: MYM Lynk, 1999. – S. 98
3. *Mahura M. Y.* Orhanyzatsyonnaya kultura kak sredstvo uspeshnoy realizatsyy orhanyzatsyonnykh yzmenenyyu [Text] // Upravlenye personalom / M. Y. Mahura. – 2002. – № 1.
4. *Mylner B. Z.* Teoryya orhanyzatsyy: Uchebnyk [Text] / B. Z. Mylner. – M.: YNFRA-M, 2000.
5. *Raduhyn A. A.* y dr. Osnovy menedzhmenta [Text] / A. A. Raduhyn y dr. – M.: Tsentr, 1998.
6. *Upravlenye personalom: Entsyklopedychesky slovar* [Text] / Pod red. A. Ya. Kybanova. – M.: YNFRA-M, 1998.
7. *Ushakov K. M.* Orhanyzatsyonnaya kultura: ponyaty y typolohyya [Text] // Dyrektor shkoly. – 1995. – № 2.
8. *Ushakov K. M.* Podhotovka upravlencheskykh kadrov obrazovanyya [Text] / K. M. Ushakov. – M.: Sentyabr, 1997.