

ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА

УДК 371.091:37.014.552

Т. М. Бабко

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри менеджменту освіти та психології
КЗ «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»
Запорізької обласної ради

Є. О. Гревцева

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту освіти та психології
КЗ «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»
Запорізької обласної ради

РОЛЬ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

У статті розкрито сутність поняття «організаційна культура закладу освіти»; досліджено особливості вдосконалення мережевої взаємодії багатоструктурних закладів освіти (опорного закладу й філій); доведено значення виявлення під час діагностування наявного й бажаного типу організаційної культури; визначено базові принципи для розвитку організаційної культури в умовах мережевої взаємодії.

Досліджено сімейну, інноваційну, результативну й рольову організаційну культуру закладів освіти. Встановлено, що мережева взаємодія не є значимим чинником, що згуртовує колектив, в якому переважає сімейна організаційна культура. Інноваційна організаційна культура найбільш сприяє відкритості педагогічного колективу новим методам роботи. З огляду на це мережева взаємодія як провідний напрям методичної роботи як раз і спрямована на об'єднання зусиль у запровадженні інноваційних підходів до організації навчально-виховного процесу. Результативна організаційна культура орієнтована на досягнення освітнього результату, а головна турбота педагогічного колективу – чітке виконання навчальних і виховних завдань. Тому на колектив з результативним типом організаційної культури мережева взаємодія здійснює позитивний вплив. Рольова організаційна культура присутня в тих школах, в яких провідною довгостроковою метою є забезпечення планомірності та стабільності як освітнього процесу, так і всього шкільного життя. Об'єднання і обмін різноманітними ресурсами як фактор мережевої взаємодії як раз дає гарантії забезпечення стабільності освітнього процесу, оскільки відкриває для педагогів нові професійні педагогічні методи, що забезпечують відповідність сучасному рівню методичної роботи.

Виявлено ряд проблем в організації мережевої взаємодії: по-перше, неповне розуміння усіма учасниками процесу мережевої взаємодії важливості такого виду роботи, відмова від участі в ньому; по-друге, відсутність поінформованості учасників, а також певна відособленість кожного структурного підрозділу і відсутність бажання йти на контакт; по-третє, недоліки в системі управління якістю освіти в даних умовах функціонування освітнього округу. З метою вирішення вищезазначених проблем запропоновано ряд базових принципів, необхідних для вдосконалення організаційної культури закладів освіти в умовах мережевої взаємодії: поінформованість, зацікавленість, самовдосконалення, згуртованість колективу, командний дух, точність, накопичення цінностей, прозорість.

Ключові слова: організаційна культура, заклад освіти, мережева взаємодія, опорний заклад освіти, управління.

Постановка проблеми. Запровадження змін у територіальному устрою держави, пов'язаних із об'єднанням територіальних громад і децентралізацією, зумовлюють зміни й в структурі системи освіти України. Виділення опорних шкіл, які стануть центрами освітніх округів на території об'єднаної громади, зумовлює активізацію нових способів взаємодії різних педагогічних колективів між собою, а також вимагає нових підходів до управління ними. Один із таких під-

ходів полягає в урахуванні керівниками закладів освіти особливостей організаційної культури кожної з установ, що стала суб'єктом новоствореного освітнього об'єднання, та визначенні основних засад формування спільної організаційної культури. Організаційна культура повинна стати основою для відкритого, ініціативного, креативного й гнучкого процесу переходу до розробки та впровадження спільно визначених освітніх і управлінських ідей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемі розвитку організаційної культури й визначення її типів у закладах освіти присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Основними напрямками досліджень науковців стали: теоретичні основи розвитку організаційної культури (М. Альберт, М. Елвессон, Н. Злобін, Е. Коротков, Н. Леметр, В. Луговий, С. Мішон, В. Оучі, З. Румянцева, В. Сате, М. Семікіна, Е. Смірнов, К. Ханді, Е. Шейн, С. Шершня, П. Штерн, К. Шольц та інші); дослідження специфіки організаційної культури закладу освіти (А. Жуковська, Я. Стемковська, Є. Руднев, Г. Тимошко, К. Ушаков); визначення типології організаційної культури (С. Абрамов, Р. Акофф, М. Бурке, Р. Дафт, Т. Діл і А. Кеннеді, Д. Зоненфельд, К. Камерон і Р. Куїн, І. Костенчук, Л. Костянтин, Ф. Клухона і Ф. Штротбек, Г. Мінцберг, Є. Тромпенаарс, Р. Федяєв, Г. Хофстеде, Ч. Ханді, В. Ясвін), роль організаційної культури як складника управлінської діяльності закладу освіти (Г. Єльнікова, Л. Калініна, В. Краєвський, В. Маслов, Н. Островерхова, М. Поташник, Т. Шамова, А. Шевченко); умови формування, розвитку та зміни організаційної культури (Р. Блейк, О. Віханський, А. Воронкова, І. Грошев, Г. Захарчин, О. Наумов, Ж. Серкіс, І. Сняданко, О. Тихомирова, Т. Соломанідина, Ф. Хедоурі та інші).

Питання мережевої взаємодії в освіті представлені в працях Д. Дейкуна, Ю. Луковенка, А. Мазака, І. Пукаса, С. Сологуба, В. Стайкової та Л. Юрчака та інших. Водночас проблема вдосконалення організаційної культури педагогічних колективів багатоструктурних закладів освіти в умовах мережевої взаємодії практично не розроблена.

Метою статті є визначення базових принципів розвитку організаційної культури освітніх закладів, що функціонують в умовах мережевої взаємодії багатоструктурного закладу освіти, та з'ясування її значення для вдосконалення як методичної роботи, так і інноваційного розвитку освітніх об'єднань.

Виклад основного матеріалу. У сучасній літературі домінують три теоретичні підходи до вивчення організаційної культури: символічний, систематичний, когнітивний [1, с. 10]. Ми поділяємо думку Я. Стемковської про те, що «організаційна культура закладу освіти – це відкрита соціально-педагогічна система професійно-педагогічних й особистісних цінностей, яка об'єднує учасників освітнього процесу єдиною ідеєю й організаційним світоглядом; орієнтує їх на досягнення цілей освітнього закладу, враховує особливості соціально-психологічного клімату колективу та взаємодії між його членами у процесі прийняття й реалізації спільних рішень щодо застосування загальноприйнятих способів розв'язання проблем, формування норм і правил

поведінки; передбачає полісуб'єктну діалогічну взаємодію між адміністрацією закладу, учительським й учнівським колективами, батьківською громадою та громадськістю; зберігає й реалізує традиції, ритуали, символи, які створюють історію і відображають «індивідуальність» й неповторність організації» [4].

Науковці і практичні керівники закладів освіти є одноставними у переконаннях, що організаційна культура школи повинна перебувати у зоні постійної уваги керівництва, особливо в період кардинальних змін в організації. Основним твердженням, на якому базуються всі ці переконання, є те, що компетентне управління організаційною культурою закладів освіти та використання її потенціалу сприяє підвищенню ефективності діяльності організації [5, с. 234].

На нашу думку, процес формування організаційної культури закладу освіти має бути цілеспрямованим і включати наступні етапи: 1) комплексна діагностика основних складників ціннісної, нормативної, мотиваційної підсистем організаційної культури шкільної організації і підсистеми трудової поведінки; 2) аналіз результатів діагностики та їх усвідомлення керівником і колективом; 3) визначення й опис бажаної організаційної культури; 4) розроблення програми дій щодо реалізації основних компонентів нової організаційної культури на основі різноманітних форм і методів [6].

Організаційна культура формується як реакція на дві групи завдань, які доводиться вирішувати педагогічним працівникам закладів освіти. Першу групу складають завдання інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль, зокрема: наявність спільних інтересів, створення спільної мови і єдиної, зрозумілої для всіх термінології, створення механізму наділення владою і позбавлення прав, а також закріплення певного статусу за окремими працівниками, установлення й дотримання норм, правил, традицій, що регулюють неформальні відносини між педагогічними працівниками, тощо.

До другої групи належать ті завдання, які педагогічним працівникам закладів освіти доводиться вирішувати у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем [6].

А. Подвигайло, В. Селюкова, Л. Шукчус виділяють три фактори, що характеризують найважливіші особливості методичної роботи в умовах мережевої взаємодії закладів освіти: можливість познайомитися з організацією роботи інших закладів освіти; можливість обміну досвідом з педагогами інших закладів освіти; можливість спільної діяльності учасників мережі [2]. Ці три фактори є найбільш значущими та важливими для педагогів-учасників мережевої взаємодії.

Цілісний освітній простір школи передбачає тенденцію виходу за рамки «закритої» освітньої системи і пошук продуктивних взаємовідносин

з іншими освітніми установами, які сприятимуть підвищенню якості діяльності кожної конкретної школи. Формуються системи мережевих взаємодій та взаємовідносин, які мають високий потенціал розвитку освітніх систем, у тому числі і підвищення професійної компетентності. Мережева взаємодія в освітньому окрузі має значні можливості для координаційної та коопераційної взаємодії не лише шкіл, їх управлінських структур, а й педагогів, розширюючи можливості комплексного використання матеріальних, кадрових ресурсів, а отже, і технологій та форм підвищення їх професійної компетентності [3, с. 299].

Мережева взаємодія здійснює позитивний вплив на відносини між вчителями різних шкіл і насамперед сприяє створенню ситуацій, в яких педагоги мають можливість познайомитися, поспілкуватися особисто. Це різні семінари, методичні об'єднання, майстер-класи. Відчувати себе членом одного великого професійного співтовариства – ще одна можливість, яку надає мережева взаємодія.

Згідно з типологією, запропонованою В. Ясвіним [7], виділяють сімейну, інноваційну, результативну й рольову організаційну культуру закладів освіти. Однак перевага кожної з них може по-різному впливати на якість мережевої взаємодії в умовах освітнього округу.

Так, згідно з сучасними науковими дослідженнями [2] мережева взаємодія не є значимим чинником, що згуртовує колектив, в якому переважає сімейна організаційна культура. Адже провідними факторами згуртування колективу у закладі даного типу є: грамотний керівник, спільні цінності, традиції, ритуали школи як окремої родини.

Інноваційна організаційна культура закладів освіти характеризується орієнтованістю на професійний розвиток педагогічних працівників. Важливим у контексті побудови інноваційної культури закладів освіти є створення умов інноваційно-розвивального середовища, яке передбачає: високу мотивацію вчителів до професійного саморозвитку в педагогічній діяльності; проблемно-креативну спрямованість, інтерактивну організацію методичної освітньої діяльності; набуття знань, умінь і навичок як самостійного, так і колективного творчого пошуку; орієнтацію на особистісний і колективний успіх [1, с. 29].

Отже, інноваційна організаційна культура найбільш сприяє відкритості педагогічного колективу новим методам роботи. З огляду на це мережева взаємодія як провідний напрям методичної роботи як раз і спрямована на об'єднання зусиль у запровадженні інноваційних підходів до організації навчально-виховного процесу. Всі школи тією чи іншою мірою містять в собі прояв інноваційного типу організаційної культури, тому саме на цьому треба наголосувати, формуючи спільний освітній простір.

Результативна організаційна культура орієнтована на досягнення освітнього результату, а головна турбота педагогічного колективу – чітке виконання навчальних і виховних завдань. Тому на колектив з результативним типом організаційної культури мережева взаємодія здійснює позитивний вплив. Організація методичної роботи в такому закладі освіти дозволяє педагогам чітко і правильно виконувати навчальні завдання, поставлені перед ними, сприяє покращенню результатів навчання.

Рольова організаційна культура присутня в тих школах, в яких провідною довгостроковою метою є забезпечення планомірності та стабільності як освітнього процесу, так і всього шкільного життя. Об'єднання і обмін різноманітними ресурсами як фактор мережевої взаємодії як раз дає гарантії забезпечення стабільності освітнього процесу, оскільки відкриває для педагогів нові професійні педагогічні методи, що забезпечують відповідність сучасному рівню методичної роботи.

Діагностика провідного типу організаційної культури деяких структурних освітніх об'єднань Запорізької області, які утворилися внаслідок об'єднання територіальних громад і включають опорний заклад та декілька підпорядкованих йому освітніх філій (які раніше були окремими юридичними установами), проведена нами за методикою В. Ясвіна, С. Рибальської, С. Белова [7], дозволила виявити уявлення представників адміністрації опорного закладу і філій та різних категорій педагогічних працівників про наявну й бажану організаційну культуру (рис. 1–2).

Оцінюючи теперішній організаційно-культурний стан, думки опитаних чітко розділились на дві групи: перша визначила перевагу результативного типу, а друга – сімейного.

Аналіз результатів відповідей опитаних дозволяє виявити проблеми в реалізації методичної роботи й навіть причини конфліктних ситуацій, що виникають під час взаємодії представників адміністрацій та педагогічних працівників різних професійних мікрогруп. Наприклад, в досліджуваних закладах ми побачили значні розходження у поглядах навіть представників адміністрацій.

У майбутньому представники адміністрації опорного закладу надають перевагу інноваційному типу організаційної культури, а представники адміністрації філій прагнуть до панування сімейної організаційної культури. При цьому результати діагностичного опитування надають змогу побачити, хто з педагогічного колективу підтримує прагнення адміністрації, та як на це впливає стаж роботи педагогічних працівників (рис. 3).

Проаналізувавши результати діагностичного дослідження, досить легко спрогнозувати реакції педагогічного колективу на певні інноваційні запровадження, визначити рівень супротиву змі-

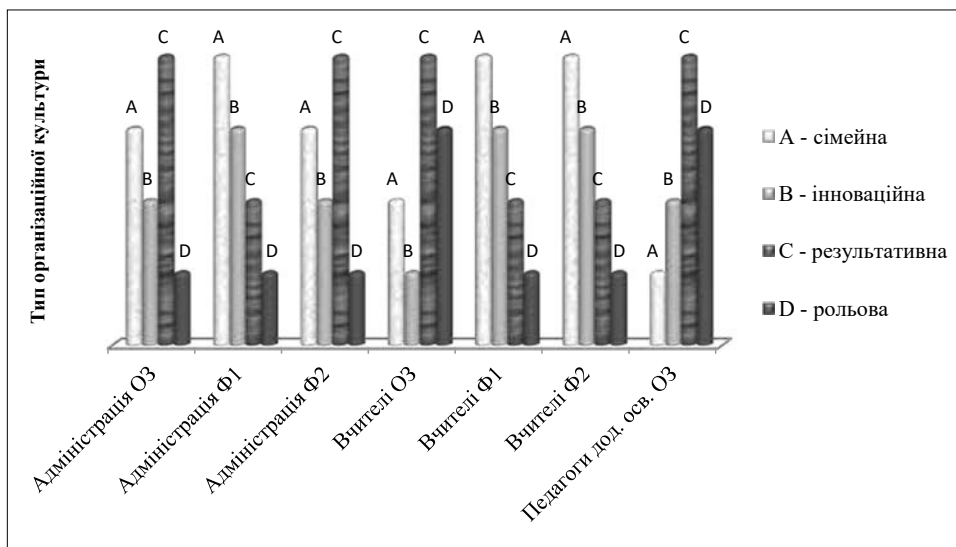


Рис. 1. Результати визначення типу наявної організаційної культури у закладах освіти відповідно до категорії педагогічних працівників

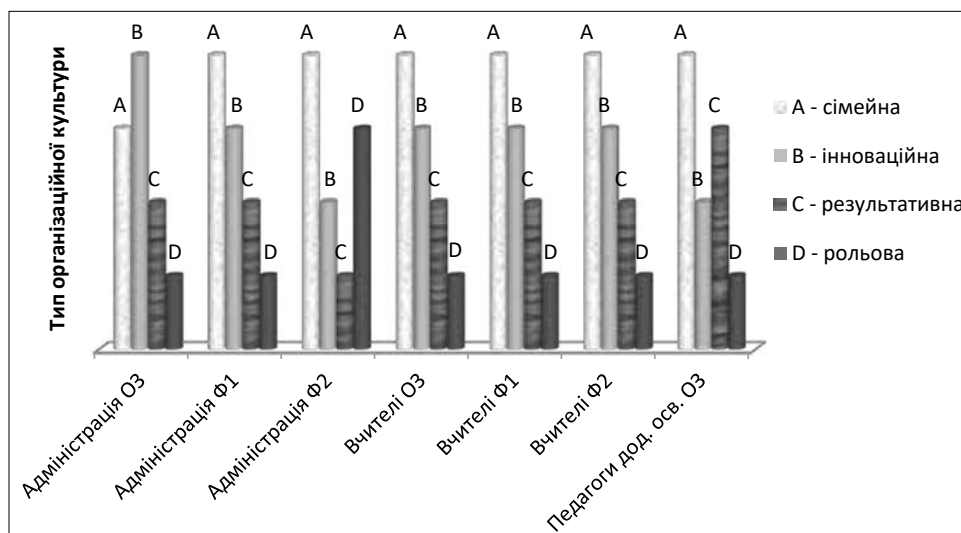


Рис. 2. Результати визначення типу бажаної організаційної культури у закладах освіти відповідно до категорії педагогічних працівників

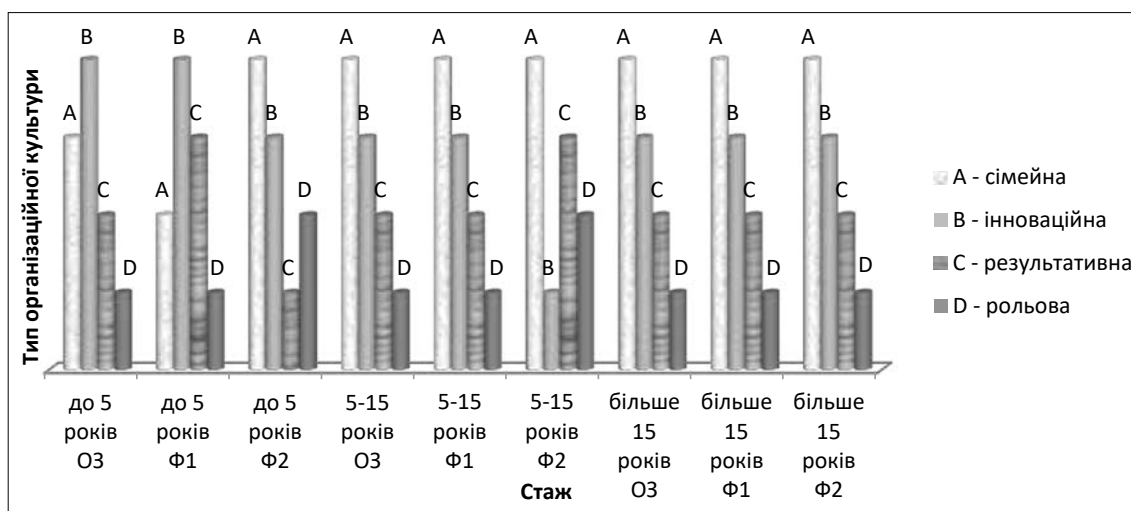


Рис. 3. Результати визначення типу бажаної організаційної культури у закладах освіти відповідно до стажу роботи педагогічних працівників

нам, а також виявити пріоритети й обмеження управлінських дій у межах сформованої організаційної культури.

Отже, якість мережевої взаємодії досить тісно пов'язана із провідним типом організаційної культури тих закладів, що є суб'єктами освітнього округу. Тому досить важливим є управлінська діяльність щодо гармонізації спільного освітнього простору.

В організації мережевої взаємодії теж існує ряд проблем: по-перше, неповне розуміння усіма учасниками процесу мережевої взаємодії важливості такого виду роботи, відмова від участі в ньому; по-друге, відсутність поінформованості учасників, а також певна відособленість кожного структурного підрозділу і відсутність бажання йти на контакт; по-третє, недоліки в системі управління якістю освіти в даних умовах функціонування освітнього округу [2]. З метою вирішення вищезазначених проблем можна запропонувати ряд базових принципів, необхідних для вдосконалення організаційної культури закладів освіти в умовах мережевої взаємодії:

1. Поінформованість. Керівнику слід підвищувати рівень поінформованості педагогів щодо оновлення методів роботи; глибше розкривати всі аспекти інноваційних підходів; поширювати інформацію про нові технології й події в системі освіти. Керівнику необхідно створювати умови для обговорення актуальних проблем, що існують в школі, адже усвідомлення всіма суб'єктами освітнього процесу цих проблем зумовлює розуміння і сприйняття необхідності внесення відповідних змін.

2. Зацікавленість. Для підвищення організаційної культури рекомендується насамперед підвищувати зацікавленість педагогів у діяльності закладу освіти; націлювати колектив на якісний освітній результат; ставити перед педагогами складні, але здійсненні завдання.

3. Самовдосконалення. Щоб домогтися довгострокових результатів, необхідно активізувати потреби педагогічних працівників до самовдосконалення, обов'язково дотримуючись при цьому комплексного підходу. Педагоги мають розуміти, що зупинятись у розвитку не можна, потрібно весь час розвиватися.

4. Згуртованість колективу. В організаціях, де більшість працівників націлені суто на результат, часто недостатньо сформованим є позитивний психологічний клімат і соціальна згуртованість всіх суб'єктів закладу освіти. Для реалізації цього принципу необхідною є робота керівника та психолога, спрямована на згуртування колективу, формування відчуття приналежності до даного закладу освіти та прагнення його успішності; пошук способів мотивації виявлених педагогічних мікрогруп, а не окремих людей.

5. Командний дух. Керівнику закладу освіти необхідно створювати такі ситуації, в яких педагоги працюватимуть в команді.

6. Точність. Адміністрації школи слід організувати більш точне дотримання всіма працівниками спільно сформульованих правил, стежити за тим, як вони виконуються.

7. Накопичення цінностей. Необхідно набирати багаж спільних цінностей і традицій. Слід проводити корпоративні заходи, що сприяють прийняттю бажаних цінностей.

8. Прозорість. Йдеться про відкритість і доступність результатів для всіх працівників; відкрите обговорення позитивних і негативних сторін роботи школи.

Висновки і пропозиції. Таким чином, узагальнюючи все вищезазначене, можна стверджувати, що організаційна культура закладу освіти відіграє дуже важливу роль для вдосконалення методичної роботи, яка є одним зі складників та «культурних» (соціальних) трансформацій у зв'язку зі змінами у сприйнятті педагогами подій, пов'язаних з реформуванням освітньої галузі, способів мислення й організаційної поведінки педагогічних працівників під час впровадження Нової української школи, модернізації структури освітньої системи в умовах децентралізації.

Усвідомлення сутності організаційної культури певних педагогічних колективів; створення конфігурації бажаного профілю організаційної культури забезпечує цілеспрямованість управлінської політики адміністрації й сприяє еволюційному розвитку колективу будь-якого закладу освіти, а особливо багатоструктурного.

Список використаної літератури:

1. Карамушка Л.М., Шевченко А.М. Організаційна культура загальноосвітніх закладів освіти: науково-методичний посібник / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко. Біла Церква: КОІПОПК. 2013. 104 с.
2. Подвигайло А.А. Развитие организационной культуры педагогических кадров в условиях сетевого взаимодействия образовательных учреждений / А.А. Подвигайло В.Н. Селюкова, Л.В. Шукчус. Современные проблемы науки и образования. 2013. № 6. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=10969>.
3. Пукас І.Л. Мережева взаємодія в освіті як фактор підвищення професійної компетентності педагогів. Психолого-педагогічні проблеми сільської школи: збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини / [ред. кол.: Безлюдний О.І. (гол.ред.) та інші]. Умань: ФОРМ Жовтий О.О., 2017. Випуск 56. С. 297–305.
4. Стемковська Я. Моделювання організаційної культури закладу освіти. Теорія та методика управління освітою. 2012. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2012_9_40.
5. Усатенко В.М. Управління розвитком організаційної культури закладу освіти як фактор фор-

- мування ефективного освітнього середовища. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки. 2016. Вип. 133. С. 233–236.
6. Шевченко А.М. Сучасні тенденції управління розвитком організаційної культури загальноосвітніх закладів освіти. Народна освіта: Електронне наукове фахове видання. 2014. Випуск № 2(23). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2473.
7. Ясвин В. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. М.: Смысл, 2001. 365 с.
-

Babko T., Hrevtseva Ye. The role of the network of the interaction of education in formation of organizational culture of school

The article reveals the essence of the notion «organizational culture of the institution of education»; the features of the improving of the network of the interaction of multistructural educational institutions (supporting institutions and affiliates) were investigated; the value of detection during the diagnosis of the existing and desired type of organizational culture is proved; defined the basic principles for the development of organizational culture in conditions of the network of the interaction.

The family, innovative, productive and the role of organizational culture of educational institutions and their influence on the quality of network interaction in the educational district are investigated. It was found out that network interaction is not a significant factor that brings together a collective in which the family organizational culture prevails. Innovative organizational culture most contributes to the openness of the teaching staff to new methods of work. In this regard, networking as a leading area of methodological work, precisely aimed at the combining efforts in introducing innovative approaches to the organization of educational process. Effective organizational culture is focused on the achievement of educational results, the main concern of the teaching staff – the strict implementation of educational and educational tasks. Therefore, the network of the interaction with a productive type of organizational culture has a positive impact. Role-oriented organizational culture is present in those schools where the long-term goal is to ensure the planning and stability of both the educational process and the whole school life. Combining and sharing various resources as a factor in network interaction just guarantees the stability of the educational process, as it opens for teachers new professional pedagogical methods that ensure compliance with the current level of methodological work.

A number of problems in the organization of network of the interaction have been identified: incomplete understanding by all participants of the process of network interaction of the importance of this kind of work, refusal to participate in it; lack of awareness of the participants, as well as a certain isolation of each school and the lack of desire to contact, trying to prove that each school is the best; shortcomings in the quality management system of education in these conditions of the functioning of the educational district. Therefore, a number of basic principles were suggested for the improvement of the organizational culture of educational institutions in the conditions of network interaction: awareness, interest, self-improvement, team cohesion, team spirit, accuracy, accumulation of values, transparency.

Key words: *organizational culture, educational institution, network interaction, reference educational institution, management.*