



Р. І. Черновол-Ткаченко

ТЕХНІКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ОСНОВА
БІЗНЕСНА ШКОЛА

Харків
2013

УДК 37.091.113
ББК 74.204
Ч45

Серія «Абетка керівника»

Схвалено Вченою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (протокол від 31.10.2008 р. № 4)

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів (лист від 31.12.2008 р. № 14/18-Г-3014)

Рецензенти:

А. В. Троцько, доктор педагогічних наук, професор, член-кореспондент АПН України, проректор з науково-педагогічної роботи Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди;
О. Ю. Амосов, доктор економічних наук, професор, перший заступник директора Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;
Г. В. Єльнікова, доктор педагогічних наук, професор, декан факультету менеджменту і психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» АПН України.

Черновол-Ткаченко Р. І.

Ч45 Техніка управлінської діяльності / Р. І. Черновол-Ткаченко — Х. : Вид. група «Основа», 2013. — 272 с. — (Серія «Абетка керівника»).

ISBN 978-617-00-1712-3

У навчальному посібнику розглянуто складові техніки управлінської діяльності керівника навчального закладу: організацію та проведення нарад та засідань, ведення ділової документації, бібліотечної справи тощо.

Рекомендовано керівникам навчальних закладів, студентам зі спеціальностей «Управління навчальним закладом» і «Менеджмент організації та адміністрування (освіти)», слухачам курсів підвищення кваліфікації інститутів післядипломної освіти, практикам.

УДК 37.091.113
ББК 74.204

ISBN 978-617-00-1712-3

© Черновол-Ткаченко Р. І., 2013
© ТОВ «Видавнича група “Основа”», 2013

Зміст

Передмова	4
Розділ 1. Культура організації	
§ 1. Культура навчального закладу та корпоративна культура	6
§ 2. Культура організації як один із ресурсів її ефективної діяльності	19
§ 3. Організаційна культура навчального закладу.....	28
§ 4. Етика ділових відносин.....	41
Додатки до розділу 1 «Культура організації»	59
Розділ 2. Комунікації в навчальному закладі	
§ 1. Комунікації в практиці управління.....	68
§ 2. Забезпечення комунікаційного процесу	78
§ 3. Ділове спілкування	84
§ 4. Організація проведення нарад, засідань, семінарів тощо	102
Розділ 3. Документознавство	
§ 1. Діловодство в навчальному закладі	117
§ 2. Система документування та вимоги до її оформлення	128
§ 3. Організація документообігу в навчальному закладі.....	168
§ 4. Контроль за виконанням ділових документів, ведення бібліотечної справи навчального закладу	173
Додатки до розділу 3 «Документознавство»	214

Передмова

Термін «техніка управління» набув актуальності з середини 20-х — початку 30-х років і розкрився через методи, прийоми та засоби управління, із наголошенням на науковій раціональній роботі керівника.

Техніка управління за умов інформаційного суспільства сьогодення, як слушно зауважують дослідники цього феномену, розвивається за декількома напрямками: автоматизації трудомістких процесів інформаційних перетворень; використання модернізованих технічних засобів, системи Internet; створення автоматизованих комунікаційних мереж.

Дійсно, технологізація навчальних закладів змінює процес праці практично всього педагогічного колективу, в тому числі й керівника. Використання комп'ютерної техніки дає змогу прискорити одержання інформації, кардинально змінити принципи систематизації й її зберігання, перейти від багато- до малоопераційної технології оброблення. В результаті змінюються зміст і способи особистих контактів керівника, номенклатура виконання робіт.

Але будь-яка техніка не може замінити людський чинник у системі управління організацією. Техніка як мистецтво управління розкривається в культурі менеджменту, який є підґрунтям усієї культури організації: світобачення, системи цінностей, корпоративної політики як основних постулатів віри колективу.

І в той же час на техніці управлінської діяльності керівника позначено рівень усієї культури організації, рівень культури комунікацій і діловодства.

Робота керівника загальноосвітнього навчального закладу непередбачувана та самоствердна. Він має постійно дбати про забезпечення конкурентоспроможності організації, своєчасно відчувати необхідність внесення позитивних змін до її культури. А це потребує організаторських і вольових зусиль, аналітичного дослідження стану справ і переконливого доведення їх підсумків до кожного члена педколективу.

Лише з огляду на конкретні умови освітнього закладу керівник обирає стратегію і тактику для моделювання змін. Звід-

си — потреба постійного творчого вдосконалення, пошуку нових шляхів, методів і засобів досягнення бажаних результатів із використанням сучасних технічних засобів.

Володіння технікою управлінської діяльності відбувається за постійної зміни процесу управління його напрямів, проблематики, активної взаємодії його різних етапів, стадій, операцій у повсякденній практиці, що виявляє послаблення зв'язків у разі зміни зовнішніх умов функціонування системи, асимілює нове, раціонально відкидає застарілі методи та прийоми, водночас визначає межі, що забезпечують іншу властивість процесу управління — інтеграційну як основну передумову збереження сталості загальноосвітнього навчального закладу, його цілісності, а не руйнації шляхом упроваджених змін.

Отже, техніка управлінської діяльності — це науково обґрунтована, цілеспрямована майстерна взаємодія керівників навчальних закладів із іншими суб'єктами навчально-виховного процесу, орієнтована на досягнення запланованого результату через систему методів, засобів і прийомів управління, орієнтованих на якісні зміни в організації.

Розділ 1

КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

Основні поняття:

- × культура;
- × культура організації;
- × місія, цілі;
- × корпоративна політика.

§ 1. КУЛЬТУРА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

Поняття «культура» давно набуло статусу наукової категорії. Саме в культурі людина шукає свого відображення, через неї пізнає себе. М. К. Реріх, один із найвідоміших культурознавців і діячів культури ХХ століття, тлумачить сутність поняття «культура» з позиції дуалізму: «культ» — шанування, «ур» — світло, тобто шанування світла. Девіз «світ через культуру» він розкриває як світ через шанування світла, іншими словами — через ствердження світлоносного початку, освіченість, духовність.

За даними теоретиків культури, існують сотні визначень цього поняття, багато різноманітних концепцій. Зокрема А. Мол (1968) нараховує 250 тлумачень, тоді як А. Кребер і К. Клакхон у період з 1871 по 1919 років засвідчили лише сім. На їх думку, перше наукове визначення цього феномену надав Е. Тейлор. На межі другого тисячоліття такі підрахунки не проводять, оскільки інтерес до культури спричинив чималу кількість пропозицій до її визначень. Що не автор, то власне розуміння культури [40; с. 11].

Отже, латинське слово *cultura* багатозначне — від обробки землі (культивування) до виховання, освіти, шанування, розвитку.

Тлумачний словник української мови свідчить: «Культура — сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених

людством протягом його історії», а це означає, що культура динамічна, бо будь-яке покоління може розвиватися лише на підставі творчого осмислення та розвитку культурних надбань попередніх поколінь.

У контексті розглянутого слушним є висловлювання Г. Гегеля про те, що чим багатший предмет, якому дають визначення, тобто чим більше аспектів для його розгляду, тим різноманітнішими можуть бути визначення [8]. Саме цим і зумовлено багатогранність концепції культури в численних підходах до її визначення.

Водночас культуру не можна відчутися на дотик, але вона є реальною цінністю й її сприйняття, соціальне становище — все це викристалізоване у свідомості людей і впливає на їхню поведінку [65; с. 6].

У динамічному аспекті культуру трактують як засіб організації діяльності та взаємодії, а в статичному — матеріальні та духовні цінності. Науковці наголошують, що окрім динамічності та статичності поняття «культура» торкається як внутрішніх аспектів існування людини — її цінностей та духовного життя, так і зовнішніх — матеріальних і духовних досягнень суспільства. Тому під час визначення сутності поняття «культура організації» необхідно брати до уваги визначені вище особливості змісту цього поняття.

Окрім зазначеного існує три основні рівні вивчення культури: *культура суспільства, організації й індивіда*. Культура організації посідає середній рівень і формується під впливом як зовнішнього середовища — культури суспільства, так і нижчого рівня — культури індивіда [65; с. 6].

1.1. Культура організації та корпоративна політика

У літературі та практиці управління немає єдиної думки про сутність і зміст культури організації, що уподібнює його з поняттям організаційної культури. Про це свідчить і той факт, що для позначення цього феномену автори використовують різні терміни: ідеологія організації, філософія організації, корпоративна культура, культура фірми, ділова культура. Кожне з цих понять визначає окремі аспекти культури, прийнятої в організації, іноді дублюють одне одного.

Загалом, як стверджує Ф. Хміль, *культура організації — це характер, особливості, стиль функціонування організації, виявлені в поведінці та реакціях особистостей і соціальних груп*

її працівників, їхніх судженнях, відносинах, у способах розв'язання проблем організації праці та виробництва, в обладнанні та внутрішній естетиці, використаній техніці й технології тощо. Цей стиль є складовою загальної цивілізованої культури, формою використання організацією загальнолюдських культурних надбань [63; с. 478].

Зміст культури організації визначають *елементи*, які формують її *структуру*, а *сутність* — її функції. Існує чимало підходів до виділення переліку елементів, які ідентифікують культуру організації. Ми послуговуємось точкою зору науковців, які вважають, що культуру організації формують дві групи елементів: *матеріальні* та *духовно-світоглядні*.

Щодо культури загальноосвітнього навчального закладу (далі — ЗНЗ), то тут існують такі групи:

- × *матеріальні* — це культура навчально-виховного процесу та культура менеджменту, а реальним їх проявом є культура педагогічних технологій, навчально-виховної діяльності, освітнього середовища;
- × *духовно-світоглядні* — це комплекс особливостей, які відрізняють культуру організації й її працівників від інших ЗНЗ. Існування духовно-світоглядних елементів перевірене суспільним досвідом, а отже, вони можуть бути передані новим працівникам як єдино правильна система світосприйняття (рис. 1).

Культура загальноосвітнього навчального закладу — це специфічна система відносин, якої навчаються, адаптують і використовують члени колективу. Вона є окремим випадком загальної культури, тому має таку ж місію, тільки у звуженому варіанті [34; с. 225].

Важливо відзначити, що культуру організації не варто отожднювати із організаційною культурою, як це робили в пострадянські часи, коли розглядали феномен культури в межах теорії управління. При цьому втрачалася самостійне значення культури організації, її гуманістична спрямованість, інтегрований, частково й надраціональний характер. Як відзначає Ф. Хміль, а ми підтримуємо його твердження, поняття «організаційна культура» відображає сутність організаційного упорядкування процесу *виробництва* та *процесу менеджменту організації* і є лише одним із елементів культури організації [63; с. 476].

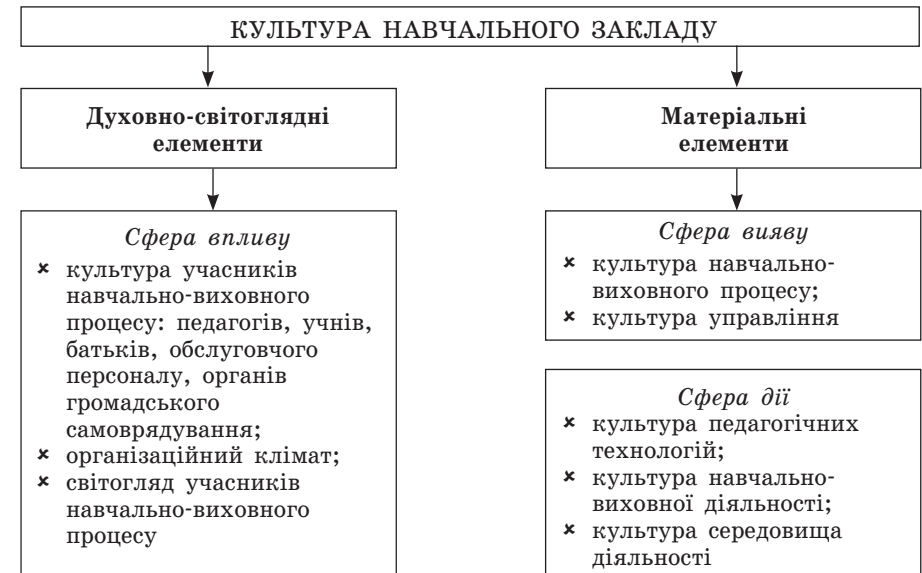


Рис. 1. Структурні елементи та сфери (впливу, вияву, дії) культури загальноосвітнього навчального закладу

Недоцільно також ототожнювати культуру організації з корпоративною культурою, носіями якої є корпорації — одна із організаційно-правових форм господарювання в ринковій економіці.

Водночас у працях І. Оучі, Р. Рютінгера поняття «корпоративна культура» тлумачать як спілку членів організації, «корпоративний дух», спільну філософію.

Чимало науковців під корпоративною культурою розуміють суміш різних типів організаційних культур, відокремлених організацій як полікультурних утворень. Часто ці поняття дослідники чітко не розмежують, а використовують як синоніми.

Ми приймаємо позицію тих вчених, які вважають, що стан організації, коли культура поєднує різні групи людей (апарат управління, викладацький склад, студентський, учнівський колективи, батьків і різні громадські організації), доцільно визначати як *корпоративну політику організації*.

Корпоративна політика містить елементи як формальні, задекларовані та задокументовані, так і неформальні, які ніде не задокументовані, але визначені, підтримані працівниками. Серед них система цінностей, стандартів, ритуалів, неформальних комунікацій, правил, традицій, переконань, які існують у ЗНЗ

і визначають поведінку конкретного члена колективу й унікальність організації в цілому.

Як і культура організації, *корпоративна політика* — це складний життєвий потенціал організації, те ядро, на якому побудовано її відносини. Вона повною мірою впливає на характер взаємовідносин у колективі, на відміну від офіційних нормативно-правових установ.

Отже, культура ЗНЗ як система передбачає наявність *стрижневої ідеї*, яку підтримують усі елементи структури: *зовнішній вигляд викладачів, керівника; естетичне оформлення приміщення і те, чого прагне заклад у своєму розвитку*.

Ці заклади освіти визначені високим рівнем культури, що є результатом професійних зусиль, спрямованих на розвиток духу корпорації, який максимально поєднує, акумулює сподівання, інтереси учасників навчально-виховного процесу на користь усіх зацікавлених сторін [36].

1.2. Місія та цілі культури ЗНЗ

В основі поведінки й управління організації побудовано цільову установку, яка складається із двох вихідних — *місії та цілі*.

Науковці трактують поняття «місія» в широкому і вузькому значеннях.

У *широкому значенні місію* розглядають як констатацію філософії і призначення організації. *Філософія* визначає цінності, віросповідання та принципи, відповідно до яких організація здійснюватиме свою діяльність. *Призначення* визначає дії, які організація прагне здійснювати, і те, якого типу організацією вона прагне бути. *Філософія організації*, як правило, категорія більш стійка і рідко змінюється.

Стосовно другої частини місії, то вона змінюється залежно від глибини змін як усередині організації, так і в середовищі її функціонування.

У *вузькому значенні місія* є твердженням, що розкриває зміст існування організації, який вирізняє її від її подібних.

Правильно сформульована місія хоча і має загальний філософський зміст, але її розглядають як мету, заради якої існує організація і виражає її унікальність:

- × відображає загальні цінності та погляди;
- × пов'язана з культурою ЗНЗ;
- × поділяється всіма людьми, які відповідають за освіту в навчальному закладі;

- × визначає спрямування процесу прийняття рішень в освітній установі;
- × формулюється таким чином, щоб можна було оцінити сутність її реалізованості.

І в той же час вона ставить лише основні напрями, стиль руху організації й не повинна мати конкретних термінів виконання дій.

Цільове ж підґрунтя віддзеркалює інтереси та цілі різних груп людей, залучених до процесу функціонування організації, і виражає конкретний кінцевий стан, якого ЗНЗ прагне. Отже, *цілі* — це конкретні завдання організації, які визначають її пріоритет, прогнозують результати. Їх розділяють за сферами життєдіяльності та рівнями ієрархії. Вони бувають довготривалими і короткочасними й мають відповідати певним обов'язковим вимогам: *бути досяжними, гнучкими, співмірними, конкретними, спільними і реальними, орієнтованими на досягнення результату, враховувати особистісні й організаційні цінності*.

Цілі допомагають виконувати чотири важливих завдання: *об'єднують людей, які працюють в ЗНЗ; сприяють ефектному плануванню; спонукають педколектив працювати більше, особливо за умов матеріальної винагороди; забезпечують ефективність механізму оцінювання та контролю*.

Важливо зауважити, що культура будь-якого ЗНЗ відображає минулу та сучасну діяльність із планування, організації, контролю, керівництва, орієнтованих на досягнення мети.

Однак, як стверджують науковці, необхідно зважати на те, що *культура організації та цілі організації* не взаємопов'язані. Різні культури можуть забезпечувати реалізацію однієї цілі з різною ефективністю. Перед кожним навчальним закладом постає завдання виховання і формування особистості, забезпечення якісної освіти, але кожен із них реалізує ці вимоги з різним рівнем успішності.

Отже, навчальний заклад будь-якого типу — це унікальне соціокультурне утворення, в якому сформовано певний спосіб мислення і поведінки працівників.

Саме культура освітньої установи і є специфічною сутністю норм, цінностей, переконань, вірувань, міфів, санкцій, очікувань, які не лише визначають поведінку працівників, але й відрізняють її від будь-якої іншої установи. Культура організації — це те, чим є організація як соціальний феномен.

Культура ЗНЗ — могутня сила, яка може працювати на нього або проти нього. Як слушно зауважує Е. Шейн, єдина дійсно важлива річ, яку роблять керівники, — це створення культури і управління нею. Більше того, з метою забезпечення успішного функціонування навчального закладу в соціумі ця культура має бути свідомо створена, грамотно організована та чітко визначена.

1.3. Структура культури організації

Структура культури ЗНЗ залежить від типу освітньої установи (школа, ліцей, гімназія, центр дитячої творчості тощо). На сьогодні існують різні авторські позиції щодо структури культури організації. Найчастіше науковці виділяють такі три рівні:

- × рівень поверхневої (символьної) культури;
- × змістовий рівень (успішність);
- × рівень цінності світосприйняття.

Однак із урахуванням нових підходів до змісту, цілей і завдань освіти доречно виділити ще один рівень — четвертий — і визначити його як *видозмінний*.

Рівень символічної культури відображають видимі та відчутні елементи: манеру поведінки членів організації; мову, правила, зафіксовані у письмовому вигляді; геральдику ЗНЗ (гімн, герб, значок); оформлення кабінетів, приміщення; форму одягу; форму і зміст ділової комунікації тощо. Сукупно вони справляють приємне враження, оскільки виражають певну елітарність відносно середовищем.

Рівень норм і цінностей (змістовий) виражено через місію організації як своєрідний «постулат віри», який формує еталон нормативної системи цінностей і важливих настанов, яких дотримують усі працівники.

Невипадково в заводоуправлінні телевізійного заводу японського концерну «Мацусіта денкі» висить каліграфічно написане висловлювання засновника концерну Коносукі Мацусіта: «Мацусіта денкі — місце, де створюють людей. Ми також створюємо електронне обладнання». Кожний працівник знає, як він має поводитися й яких дій від нього очікують, що дає йому змогу визначати свою поведінку за будь-яких обставин. Дотримання організаційних цінностей є підґрунтям для винагороди, а нехтування — підставою для покарання.

Рівень світосприйняття цінностей — це своєрідні фундаментальні засади існування організації, сприйняті як єдино істинні,

незамінні й автоматично діють під час розв'язання певних проблем і не потребують постійного узаконення.

Видозмінний рівень — передбачає зміну вектора цілей і змісту навчання. У його основі освіту в ЗНЗ розглядають як мету, якої слід досягти. Якщо ж увагу зосереджено на здібностях, то учні прагнутимуть здобувати освіту в змаганні, де є переможці та переможені. Головним завданням буде вже не набуття знань, а демонстрування здібностей. Орієнтація на досягнення мети породжує пошук і віднайдення того оптимального за всіма параметрами рішення, характерного для елітно підготовлених виконавців. Але така елітна підготовка має здійснюватись уже в навчальному закладі. Її підґрунтям має стати переорієнтація цінностей навчального закладу із демонстрування себе на вияв власної ефективності й доцільності. За таких умов освіта буде якісною, конкурентоспроможною й орієнтуватиме її учасників на таку мету, як покращення якості життя у будь-яких сферах — духовній, матеріальній, політичній, технологічній. І розпочинається досягнення цієї мети із видозміни цінностей [36].

Отже, культура організації, в тому числі й ЗНЗ, формується під впливом суспільства, а на культуру суспільства впливають організації.

З огляду на вищенаведене, культуру навчального закладу можна визначити як механізм, який дає змогу упорядкувати соціальні процеси педколективу і забезпечити конкурентоспроможність стабільного функціонування організації.

Технологію, структуру, методи праці швидко переймають конкуренти. Культуру організації, як чинник її успіху, можна скопіювати лише після тривалого проміжку часу. Саме тому одним із завдань сучасного ефективного менеджменту є цілеспрямоване формування власної культури організації. Керівник повинен послугуватися тонкими, а інколи й незримими засобами й умовами, які формують образ, забезпечують успіх організації серед її подібних.

Із опертям на роботи науковців можна стверджувати, що культура ЗНЗ є результатом людських дій, думок, бажань, і вона впливає на поведінку членів колективу. Її можна продемонструвати як симбіоз загальноприйнятих в організації цінностей і норм поведінки — культурних відносин, які дозволяють робити висновки про рівень реалізації прав і обов'язків у тому або іншому ЗНЗ, тобто про культуру дисципліни, закріпленої у правилах внутрішнього трудового розпорядку. У цьому документі слід

чітко визначити, що дисципліна — не покарання, а сприяння в поліпшенні якості роботи, подоланні низької продуктивності педагогічної праці.

1.4. Процес формування культури організації

В основі успішного реформування культури ЗНЗ є два виміри: *механічний*, пов'язаний зі змінами структури, технології, процедур, що зробити найпростіше, і *культурний*, пов'язаний зі змінами сприйняття, способу мислення та поведінки людей, які належать до організації, чого досягти значно складніше.

Зміни — це дії, у процесі яких відбуваються різні перетворення в нашому житті.

За ступенем новизни зміни бувають: *радикальними* (перехід школи в новий статус), *комбінаторними* (нові типи занять), *модифікованими* (поліпшується та доповнюється наявне).

Індикаторами змін є протиріччя між: сформульованою системою ділової взаємодії та недостатністю її під час освоєння нових сфер діяльності (дослідницької, проектної); усталеною системою управління та новими завданнями розвитку організації; провідною стратегією діяльності та переходом організації до наступного етапу становлення.

Зміни в культурі ЗНЗ пов'язані з розв'язанням проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції.

Процес зовнішньої адаптації пов'язаний із пошуком, організацією свого місця на ринку освітніх послуг, умінням пристосуватися до мінливого зовнішнього середовища і досягти з його представниками порозуміння.

Адаптація до зовнішнього середовища потребує, щоб колектив був командою одностайних, яка оперативним і одночасно (спільно) вирішує завдання, а це означає, що він має бути добре інтегрованим.

Процеси зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції тісно пов'язані між собою. Якщо проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції не розв'язано, організацію не можна вважати такою, що її культурний простір організовано й ефективно функціонує.

На процес формування культури організації, окрім розглянутих вище, впливають такі складники, як: погляди, цінності й уявлення засновників організації; колективний досвід, отриманий під час створення та розвитку організації; нові погляди,

цінності й уявлення, додані новими членами організації та керівниками [14; с. 186].

Упровадження нововведень вимагає від організаторів вольових зусиль і готовності до гальмування з боку прихильників застарілої культури.

Розв'язання проблеми педагогічної стереотипізації має бути спрямоване одночасно на попередження професійної деформації педагогів, подолання консерватизму та психологічного «вигорання».

Основними показниками успішного інноваційного культуротворення організації має стати забезпечення справжнього призначення освіти, спрямованої на активну соціалізацію випускників, розвиток їхньої готовності до самоосвіти, здатність до самостійної відповідальної поведінки [65; с. 4–12].

Одним із прогресивних напрямів внутрішньоорганізаційного оновлення є турбота про професійно-особистісне зростання педагогів як утвердження проходження етапів: від власних професійних проблем до підходу, зорієнтованого на учнів; від відчуття незахищеності до впевненості у викладанні; від використання невеликої кількості методів викладання до їхнього збільшення для забезпечення різноманітних потреб учнів; від відчуття занепокоєння змінами до прийняття того, що зміни — це невід'ємна та важлива складова нашого життя [50; с. 64].

З урахуванням зміни культури організації необхідно усвідомлювати, що вони спричинять зміни поведінки кожного члена організації і його унікальної загальної психології. У контексті сказаного можна зробити висновок: для того, щоб проводити зміни, треба знати технологію їх забезпечення. Неабияка роль у цьому процесі належить методам змін.

Методи змін культури організації:

- × зміни об'єктів і предметів уваги з боку керівника;
- × зміни стилю управління кризою чи конфліктом;
- × перепроєктування ролей і зміна фокусу в навчанні;
- × зміни критеріїв стимулювання;
- × зміни акцентів у кадровій політиці;
- × зміни організаційної символіки й обрядовості.

Із застосуванням вище перелічених методів необхідно усвідомлювати, що культура організації змінюватиметься не настільки швидко, навіть за умов, що до розв'язання цієї проблеми дійдуть демократичним шляхом, тобто згідно з більшістю голосів членів

колективу. Культура має пройти підготовчу стадію змін у культурі організації:

- × усвідомлення необхідних змін;
- × визначення рівнів, на яких відбуваються зміни: індивідуальний груповий, підрозділовий, організаційний; передбачення складнощів, із якими буде пов'язано реалізацію змін;
- × визначення сил, які стримують і сприяють змінам;
- × визначення можливого ступеня супротиву, його можливих причин і шляхів подолання;
- × вибір доцільної стратегії змін, у межах якої ними можна управляти.

Лише підготовчим шляхом можна перейти до процесу змін, а точніше створення *програми змін*, попередньо оцінити ефективність підготовчого етапу, тобто наскільки вдалось до них наблизитись. Отже, *перший етап* — це визначення і подолання супротиву, вміння змусити людей сприйняти новий образ мислення, необхідний для перетворень. *другий етап* — здійснення змін засобом ретельного планування. завдання *наступного етапу* — досягти того, щоб зміни стали домінантою процесу організаційних перетворень, які люди щиро сприйняли і повірили в них. *останнім етапом* програми здійснення змін є етап оцінювання. Оцінити досить складно. Однак якщо цілі визначено ретельно, а способи їх досягнення чітко описано, то оцінювання можливе, хоча зробити його й нелегко.

Під час формування організаційної культури, як слушно зауважує Ф. І. Хміль, необхідно враховувати такі обставини: індивід приймає, підтримує і сповідує цінності та норми організації, до якої він належить, та не втрачає своєї індивідуальності в культурній сфері. Прийняття індивідом норм і цінностей організації не повинно бути абсолютним, а лише достатнім для функціонування як повноцінного працівника. Палітра індивідуальних цінностей і норм індивіда у більшості випадків багатша за спектр цінностей і норм організації та культури організації, виявлених у побутовій і соціальній сферах. Культура суспільства і культура організації не є простими арифметичними сумами культур співробітників організації або всіх організацій, які існують у суспільстві [64; с. 481].

У контексті зазначеного вище необхідно враховувати таке: успішність сучасного ЗНЗ стає неможливою без урахування людського потенціалу та певних прихованих механізмів організаційно-

го середовища, які об'єднують людей в єдину команду і дозволяють їм працювати задля досягнення спільної мети. Тому в сучасному освітньому менеджменті об'єктом управлінської діяльності вважають не окремі процеси, технології, структури, людей та їхню діяльність, а культуру організації й її особливості як поєднувальний чинник цих процесів у межах кожної організації [47; с. 4–9].

Інтерпретація культури ЗНЗ як поняття із певним ступенем абстрактності висвітлена через зміст *формальної та реальної* культур, як слушно зауважують Л. Даниленко та Л. Карамушка. Культура ЗНЗ як результат рішень, прийнятих адміністрацією, засвідчує офіційну картину організації, тобто є *формальною*. *Реальною* організаційною культурою вважають ті відносини та позиції, які вже існують і реалізуються у життєдіяльності ЗНЗ. Формальна і реальна організаційні культури, як правило, повністю не збігаються. Невідповідність формальної та реальної організаційної культури у різних ситуаціях може чималою мірою змінюватись. Чим більше розходження, тим менший керівний вплив здійснюватиме організаційний компонент на культуру навчального закладу, тим більшою буде невідповідність формальних вимог і реальних можливостей. І, зрештою, це може призвести або до повного «змертвіння» організації, тобто формалізації, або до некерованого хаосу, де кожен диктує свої умови та робить що хоче [36; с. 223].

Із урахуванням наукових досліджень наголосимо, що основними характеристиками культури ЗНЗ можна вважати: *особисту ініціативу та рівень толерантності персоналу, готовність до ризику, цілеспрямованість, узгодженість і підтримку спільних дій, правила контролю, координації та взаємодії, ідентичність організації та її персоналу, систему мотивації*. Усе вище перелічене становить філософію організації, ідеологію управління, ціннісні орієнтири, очікування, норми, переконання [41; с. 84].

У теорії організації виділяють *три основні позиції* щодо проблеми формування культури організації: еволюційну, цілераціональну та корпоративно-громадську, або змішану. *Еволюційна* є продуктом природного розвитку організації, бо складається спонтанно у процесі спільної взаємодії людей в організації та не залежить від власних бажань. *Цілераціональна* є штучним витвором раціонального вибору людей. *Корпоративно-громадська, або змішана*, позиція — це поєднання природної і штучної систем, які втілюють формально-раціоналістичні та спонтанні життєві процеси. Це модель корпоративної і громадянської

культур [20; с. 208], які показують дві стадії розвитку організації. Їх принципове розмежування можна зафіксувати за допомогою дуальних позицій (нашу позицію стосовно тлумачення поняття «корпоративна культура» подано в підрозділі 1.1).

Корпоративна культура — це культура конкуренції та боротьби. Заради прибутку фірма готова на будь-які збитки морально-психологічного характеру. Життєдіяльність організації значно важливіша за долю окремої людини.

Громадянська культура розвивається поступово, із подоланням різних перешкод, у тому числі бюрократичних і відомчих. Вона стає очевидною на стадії постіндустріального суспільства, коли вже видно переваги нового життя мислення і дій. Ця культура відкрита для діалогу і продуктивної взаємодії з іншими культурами. Громадянській культурі як історичному різновиду культури організації притаманні спеціальні риси й якісна визначеність, що дозволяє вирізнити її серед культури примітивних або традиційних суспільств. Для неї характерні: критичне ставлення до дійсності, демократичність, толерантність, плюралізм. У ній відсутні будь-які єдині, прописані «зверху» вимоги і норми, окрім моральних загальнолюдських, загальноновизнаних зразків і ціннісних критеріїв. Зразком такої культури ЗНЗ є державно-громадська взаємодія у системі організації.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Визначте зміст поняття «культура».
2. Що таке культура організації?
3. Проаналізуйте зв'язок між культурою організації та корпоративною політикою.
4. Обґрунтуйте, чому необхідно розрізняти поняття «культура організації» та «організаційна культура».
5. Розкрийте сутність поняття «цільова установка».
6. Дайте характеристику рівнів структури культури організації.
7. Що таке процес культуротворення організації?
8. Охарактеризуйте три основні позиції формування культури організації.
9. У чому принципове розмежування корпоративної та громадянської культур?
10. Скласти алгоритм змін культури організації.
11. Розробити місію ЗНЗ (власного або гіпотетичного) та мету.

§ 2. КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОДИН ІЗ РЕСУРСІВ ЇЇ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Основні поняття:

- × цінності;
- × ціннісні парадигми;
- × моделювання;
- × функції культури, лояльність та ідентифікація.

Розрізняють два шляхи впливу культури на життя організації:

- × взаємовплив культури та поведінки (взаємно впливають одна на одну);
- × культура впливає не на те, що люди роблять, а на те, як вони це роблять, тобто задоволення від процесу дає якість продукту.

Чи не найважливішим індикатором, які визначають вплив культури на організацію, є *набір змінних*. Процес вибору змінних керівником організації може бути пов'язаний із різними напрямками вимірів: рівнем організаційної взаємодії у колективі; впливом зовнішнього середовища на організацію, системою конкурувальних цінностей, ціннісними орієнтаціями тощо.

Цінності — змістовий рівень культури організації. Він містить недостатньо чіткі, часто неусвідомлені, але стійкі уявлення про те, що є правильним і неправильним, справедливим і несправедливим. Ці уявлення поділяють більшість прихильників тієї чи іншої культури, особливо ті, хто має високий статус. Існують різні підходи до визначення цього поняття і всі вони по-своєму цікаві та змістовні. Зокрема, Л. Гутман під цінністю розуміє персональні цінності як ступінь важливості мети чи поведінки відповідно до визначеного критерію. Г. Хофстед визначає цінність як тенденцію переважання певних станів справ над іншими. А. Шварц вважає, що це бажані стани, цілі чи способи поведінки, які передбачають визначені ситуації та використовуються як нормативні стандарти у судженнях і виборі серед альтернативних способів поведінки [13; с. 22]. Отже, цінності — це те, що виражає «душу» організації, її внутрішній зміст і є визначальним у способі поведінки її членів, одна із найважливіших змінних культури організації.