

РОЛЬ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

В статті розкривається визначальна роль лідерських якостей керівника загальноосвітнього навчального закладу у процесі формування і розвитку його організаційної культури.

Ключові слова: організаційна культура, лідерські якості, загальноосвітній навчальний заклад, менеджмент, керівник.

Постановка проблеми. Організаційна культура закладу освіти і його керівника взаємовпливові та взаємовключаючі явища, які спрямовані на підвищення ефективності навчально-виховного процесу. В свою чергу проблема становлення і розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ) стає все більш актуальною.

Розглядаючи *організаційну культуру* з точки зору менеджменту, як особливу його складову, можна стверджувати що це специфічна система відносин якій навчаються, яку створюють і використовують люди, які є членами освітньої організації. Ця система сприяє побудові правильних моделей поведінки учасників навчально-виховного процесу об'єднаних єдиною метою, співзвучною із місією ЗНЗ, і знаходять своє відображення в такому системному феномені як організаційна культура.

В сучасному навчальному закладі існують усталенні переконання стосовно організації діяльності управлінського, педагогічного та обслуговуючого персоналу. Сукупність цих переконань і представляє культуру організації (ЗНЗ). В свою чергу, культуру творять люди, вона об'єднує цінності, місії, стратегії розвитку, що реалізують в освітніх процесах і моделях, уявленнях про успішну діяльність навчального закладу і якість освіти, специфіку менеджменту, лідерство і спосіб життя кожного педагога, керівника.

Одним із актуальних напрямків реформування системи управління закладами освіти є формування та розвиток організаційної культури педагогічних кадрів, на які відтепер покладена провідна роль у здійсненні інноваційних реформ у галузі навчання і виховання учнів загальноосвітніх навчальних закладів. У зв'язку з цим особливої значущості набуває проблема творчої самореалізації особистості сучасного керівника загальноосвітнього навчального закладу як менеджера навчально-пізнавального і освітньо-виховного процесу. Такий підхід набуває практичної значущості у безпосередньому здійсненні та усвідомленні процесу формування та розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Стан дослідження проблеми. Напрацювання з проблематики організаційної культури накопичені в галузях менеджменту, філософії, психології, соціології тощо. Це, зокрема, роботи О.Бабича, І.Животової, Г.Колеснікова, В.Колпакова, Ю.Семенова, Г.Хаєта та інших. Відомі також роботи з більш широкої проблематики філософії управління (В.Бех, В.Воронкова, Д.Дзвінчук, Г.Нестеренко, О.Пономарьов, О.Романовський, Л.Товажнянський, С.Фареник, І.Шавкун), значну увагу адаптивному управлінню приділяє Г.Єльников. До концептуальних фундаментальних досліджень слід віднести розробки із філософських питань вивчення культури (В.Андрущенко, Є.Бистрицький, А.Бистрова, В.Бодак, Д.Гудков, П.Гуревич, І.Дзюба, В.Заблоцький, С.Іконнікова, М.Каган, В.Каганський, Л.Коган, С.Кримський, Б.Парахонський, І.Предборська, Н.Скотна, М.Степико, В.Табачковський, В.Шинкарук). Проблематика організаційної культури більшою мірою розроблена в працях західних дослідників – таких, як П.Вейл, С.Девіс, М.Елвессон, П.Ентоні, Дж.Мартін, Д.Мейерсон, Р.Моран, Д.Ньюстром, А.Петтігрю, Т.Пітерс, К.Рей, Р.Розенфельд, В.Сате, Л.Смірцх, Г.Сміт, В.Співак, Е.Уілкінз, Р.Уотерман, П.Харріс, Ч.Хенді, Е.Шейн. До психологічних чинників формування організаційної культури зверталися Д.Боллінже, Дж.Дістефано, Г.Лейн, В.Оучі, Г.Хофстеде. Окремі аспекти

організаційної культури, зокрема в бізнесових та освітніх організаціях, вивчалися російськими (В.Томілов, С.Рошин, В.Снетков та ін.) та українськими (Л.Карамушка, В.Лозниця, Л.Орбан-Лембрик, Ю.Палеха, І.Савка, , О.Францев та ін.) вченими. Ця проблема знайшла своє відображення в дисертаційних дослідженнях організаційної культури в галузі: педагогіки (В.Виноградова, М.Гедієва, Н.Іорданова, Г.Літовченко, Н.Стрижак, Г. Тимошко та ін.); психології (В.Воронін, С.Липатов, Ж.Серкіс); соціології (Н.Зубрева, А.Капітонов, С.Юр'єва та ін.). Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що у педагогічній теорії і практиці зростає професійна зацікавленість та активізується робота з даної проблеми. Вона висвітлюється в серіях науково-популярних видань, в педагогічній та методичній практиках, особливо в наукових колах Росії, Польщі, Бельгії, Франції. Збільшення кількості робіт, присвячених проблемам розвитку організаційної культури свідчить про пильну увагу вчених до даного питання. Проте, не дивлячись на наявність певних успіхів у вирішенні теоретичних та практичних аспектів проблеми, ми відзначаємо, що недостатньо вивчене питання розвитку організаційної культури керівника навчального закладу в педагогічній теорії і практиці. До характеристик організаційної культури дослідники звертаються лише побіжно, в поодиноких тезах, не формуючи цілісної концепції [9, 1-2].

Теоретичні питання лідерства в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом також знайшли відображення в працях відомих зарубіжних і вітчизняних учених. Зокрема Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Масарик, П. Друкер, Ф. Фідлер, В. Врум, Ф. Йеттон, М. Мескон, П. Херсі і К. Бланшард створили моделі та висунули теорії, які отримали світове визнання та затвердили себе як правдиві та науково обґрунтовані ідеї. Українські та російські вчені Ф. Хміль, В. Лозниця, Д. Виханський, В. Веснін та інші теж внесли суттєвий вклад в розвиток теорії лідерства, що є важливим аспектом формування організаційної культури керівника в цілому і сучасного загальноосвітнього навчального закладу, зокрема.

Виклад основного матеріалу. Організаційну культуру керівника можна розглядати в вузькому і широкому аспектах: в вузькому аспекті даного поняття – це філософія управління, цінності (об’єкти на які спрямована управлінська діяльність керівника), норми його поведінки в соціумі і в школі, організаційні здібності, позитивний імідж; в широкому сенсі – це весь спектр поглядів, відносин, впливів що визначають специфіку управлінського стилю керівника в основу якого покладений організаційно-діяльнісний підхід в управлінні ЗНЗ.

Сучасний керівник навчального закладу у процесі своєї управлінської діяльності підвищує рівень сформованості власної організаційної культури враховуючи при цьому свою ментальність, динаміку, вимоги зовнішнього середовища та лідерські якості. В ідеалі, навчально-виховному закладу пощастило, якщо особа, яка представляє керуючу систему закладу, наділена лідерськими якостями. В такому випадку, завдяки організаційній культурі керівника, прогнозується процес розвитку школи та позитивні зміни, що мають місце в педагогічних колективах. В ситуації, коли у керівника відсутні лідерські якості, йому непросто міняти способи діяльності, стиль керівництва і спілкування, розвивати власну організаційну культуру, що спрогнозована, на розвиток і утвердження організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу.

Організаційна культура керівника поняття інтегративне, це синтез ділових, професійних і особистісних якостей керівника, необхідних для успішної організації управління школою.

Ступінь розвитку організаційної культури у керівника буде більш ефективним якщо він здійснює організацію управлінської діяльності також з позицій лідера адже, лідер це особистість, яка впливає на поведінку інших людей. *Лідерство* – це процес під час якого людина впливає на інших членів групи з метою досягнення цілей групи або організації [5]. У лідерства багато аспектів – повага, досвід, емоційна сила, навички спілкування з людьми, дисципліна, перспективне бачення, ініціатива, своєчасність і т.п. Ці аспекти

співзвучні із розвитком організаційної культури керівника ЗНЗ, отже лідерство є і однією з умов успішного її розвитку.

В практичній управлінській діяльності ми спостерігаємо розбіжності між неформальним лідером і формальним лідером - керівником:

- керівник звичайно призначається офіційно, а лідер висувається стихійно;
- керівникові надаються законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньо-груповими стосунками;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- висування лідера в більшій мірі залежить від настрою групи, в той час як керівництво – явище стабільне. [11; с. 182]

В свою чергу, керівнику, як і лідеру, необхідно знати і вміти реалізувати ряд завдань у процесі формування і розвитку організаційної культури управлінської діяльності, щоб об'єктивно оцінити наскільки ефективно людині вдається використати свій потенціал, а лідеру – створити оптимальні умови для реалізації задатків неповторної своєрідності рис кожної людини.

Управління як процес, пов'язаний із людьми, суспільством та процесом ефективного виконання виробничих завдань, вимагає від лідера трьох базових груп вмінь, а саме: технічних, гуманітарних (пов'язаних із людськими ресурсами) та концептуальних [6; с. 142].

Технічні вміння — це здатність використовувати знання, методи, техніки та обладнання, потрібні для виконання специфічних завдань, вироблена в процесі здобуття освіти, тренування або накопичення досвіду.

Гуманітарні вміння — це і розсудливість і здібності, необхідні для роботи з людьми та через людей, зокрема розуміння мотивації та навички застосування ефективного лідерства в управлінні.

Концептуальні вміння — це здатність розуміти складність всієї організації в цілому і місце в ній конкретного виконавця певних функцій. Ці вміння сприяють розвитку організаційної культури керівника – лідера, який діє відповідно до цілей та місії організації.

Лідер, за характеристикою П. Друкера, - той, хто має перспективне бачення, передбачає майбутнє, працює над шляхами покращення того, що зараз дає плоди, хто забезпечує співпрацю у колективі, вчить інших бути лідерами тощо.

Уміти аналізувати професійну діяльність педагогів, дбати про професійний розвиток учителів, демонструвати власний творчий потенціал та розвивати його в інших - завдання директора - педагога-професіонала. [8; с. 18]. У процесі педагогічного дослідження щодо визначальної ролі лідерства, як складової організаційної культури керівника ЗНЗ, 76% респондентів із різних регіонів України зауважила, що необхідність поєднувати в одній особі ролі лідера, менеджера, підприємця і вчителя-професіонала - вимога часу. Адже сьогодні, в умовах демографічної кризи, зниження престижу професії вчителя, тривалого перебування освіти на фінансуванні за залишковим принципом, організація навчального процесу вимагає від керівника-лідера висування (а часто й пошуку) нових цілей і спрямування на їх досягнення діяльності колективу, вимагає, щоб господарник/підприємець забезпечив це необхідними ресурсами, педагог-професіонал нагромадив ефективні алгоритми й технології навчання, а менеджер організував конкретні дії підлеглих задля досягнення стратегічних цілей, реагуючи на потреби суспільства відповідно до обставин, що

змінюються. Головне ж в управлінні - компетентно організувати роботу колективу школи, а не стати суперекспертами абсолютно з усіх питань.

Організаційна культура керівника ЗНЗ, як інтегроване поняття, включає перелік основних його ролей що забезпечують:

- ефективно спілкування;
- вміння делегувати функції;
- здатність раціонально використовувати час;
- вміння вести переговори;
- вміння управляти конфліктами;
- вміння діяти відповідно до своїх слів.

Для того, щоб реалізувати всі ролі, керівнику необхідно:

- усвідомлювати те, що відбувається в колективі зараз;
- розуміти, яка роль потрібна на даний момент;
- мати треновані вміння та навички виконання кожної з ролей. Їх

можна оцінити, спостерігаючи за реакцією колективу на поведінку керівника.

Сучасний лідер - це лідер із перспективним мисленням. Він проводить стійкі зв'язки з майбутнім, чітко бачить кінцевий результат. Про це говорив Г. Кіссінджер: «Задача керівника - доставити людей туди, де вони ще ніколи не були».

Найкращий спосіб бути успішним у майбутньому - створювати його. Отже, перспективний керівник - це той, хто вміє сконцентрувати погляд в майбутнє і досягати його засобами розвитку власної організованості, що продукується на організацію діяльності колективу. [7; с. 91]

Сучасна наука виділяє ряд типів лідерів, на які ми робимо важливий акцент в нашому дослідженні. Такими є: трансакційні керівники, харизматичні, трансформуючі, інтерактивні лідери, сервісні керівники.

На думку Н. Тіні та Д. Ульріха обов'язки **трансакційних керівників** полягають у поясненні підлеглим характеру робочих завдань і визначених цілей, створенні структур, забезпеченні винагороди, турботі про підлеглих та задоволенні їхніх соціальних потреб [2],

Харизматичні лідери за своїми можливостями та потенціалом перевершують трансакційних менеджерів. Харизматичний лідер здатний мотивувати співробітників до діяльності, рівень інтенсивності якої вищий за звичайний. **Харизматичний лідер має наступні джерела впливу:**

- чітке і таке, що поділяється співробітниками, бачення ним майбутнього;
- створення ним системи корпоративних цінностей, які поділяють всі співробітники організації;
- забезпечення ним взаємної довіри керівника та підлеглих.

На думку науковців, харизматичні лідери здатні зміцнити віру співробітників у можливість досягнення високих результатів, переконати їх у тому, що інтереси організації в цілому або окремої структури збігаються з особистими потребами працівників.

Трансформуючі лідери. Трансформуючі керівники нагадують харизматичних лідерів, але відзначаються особливими здібностями щодо впровадження інновацій та здійснення змін [4]. Трансформуючі лідери приходять до освітніх організацій у періоди значних стратегічних змін, наприклад, на етапі реорганізації навчального закладу у заклад нового типу. Вони спираються на такі чинники, як світогляд, основні цінності та ідеї, надають великого значення створенню загальної платформи для повернення на свою сторону прибічників змін. Вони спроможні підбирати творчу команду однодумців, формувати нову культуру організації та ефективно розвивати власну організаційну культуру.

Інтерактивні лідери. З приходом жінок на керівні посади в організаціях стає очевидним, що вони вдаються до інакшого, відмінного від чоловічого, стилю управління, який є надзвичайно більш результативним в організаційному оточенні.

Набір рис і якостей, яким має володіти справжній лідер, що реалізує в педколективі зміни на краще, надзвичайно різноманітний і сприймаються ці якості в педколективі по-різному. Більшість теоретиків лідерства

стверджують, що емоційний інтелект керівника визначає успішність або неуспішність його діяльності, а ефективність роботи колективу залежить на 85 % від мікроклімату, який створює його керівник, і лише на 15 % від інтелектуального коефіцієнта працівників. [10; с. 14]

Ми розділяємо думку багатьох учених щодо організаційних якостей лідера, що сприяють ефективному розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ. Як показали дослідження російського психолога Л. І. Уманського, ці якості характеризують психологічні вибірковості, практично-психологічний напрям розуму, психологічний такт, соціальна енергетика, критичність до організаційної діяльності [1; с. 102].

Під психологічною вибірковістю розуміються якості керівника як організатора найбільш повно і глибоко відображають психологію організованої групи в процесі рішення нею спільних задач.

- *Практично-психологічний розум* передбачає розподілення зобов'язань колективної діяльності з врахуванням індивідуальних особливостей людини.

- *Психологічний такт* включає наступні якості особистості керівника: *почуття міри* у взаємовідносинах і взаємодіях з людьми – найбільш загальний показник, підкреслюючий саме ті рамки, вихід за які порушує взаємний контакт організатора і організуючих; *здібність до емоційно-вольового впливу*, що виражається в соціальній енергійності, потребності і критичності. Ці якості дають керівникові можливість впливати на інших людей, мобілізувати, об'єднати і направляти їх спільні зусилля на досягнення спільних цілей організації засобами особистої організаційної культури. *Емоційно-мовний вплив*, проявляється в різноманітних емоційних формах мовлення, інтонації (висота тону, гучність, тембр голосу), в наголосах і паузах та здібностях організатора володіти багатьма словесними формами – проханням, побажанням, порадою, переконанням, розпорядженням, наказом; здатність впливати на інших своїм відношенням до людей, а також передавати це відношення іншим.

- *Потреба, як властивості особистості, виражається в таких показниках, як: сміливість пред'являти вимоги; регулярність пред'явлення вимог і їх стійкий характер; категоричність у дотриманні вимог; різноманітні форми вираження вимог, особливо вміння подати їх в формі жарту, сарказму; індивідуалізація вимог в залежності від поставлених і тимчасових психологічних особливостей і почуття персоналу.*

- *Критичне слідування як вміння побачити і виділити недоліки; самостійність критичності; легкість критичного аналізу; логічність критичних зауважень; прямолінійність і сміливість критичності (без скарг); глибина і суттєвість критичних зауважень по змісту; постійність, не епізодичність критичних розмов про недоліки, про стан справ і вчинки людей; доброзичливість..*

Розвиток організаційної культури керівника ЗНЗ на основі лідерських якостей – це і забезпечення соціальної компетентності лідера і його доброзичливість по відношенню до членів групи; культура мовлення, вміння чітко і ясно виражати думки, конкретно вислухати співробітників, робити зауваження, давати поради; уважність, вміння розуміти інших людей, проникатись їхніми проблемами, надавати підтримку; вміння і навички швидко і правильно оцінювати ситуацію, знати і враховувати особливості підлеглих, їх запити та очікування. Ця ідея цікаво висвітлена в рекомендаціях щодо розвитку вираження сутності лідерства американською Національною організацією жінок: «лідерство не являється таким процесом, в ході яких ви вибираєте тих жінок і чоловіків, з якими хочете працювати. Старайтесь вибрати всіх!» Не менш важлива для лідерства і правильна оцінка ситуації, своїх сил і можливостей групи. Без цього успіх групової діяльності недосяжний. Постійні невдачі ведуть до втрати віри в лідера. [4; с. 69]

Керівник ЗНЗ з ефективною організаційною культурою як запорукою успішної організаційної діяльності, уособлює (в ідеалі) такі якості сучасного лідерства як:

- **Здатність до екстраполяції.** Сильні лідери не мають потреби в достатку даних. Маючи глибокі й широкі знання, вони інтуїтивно розуміють, як далеко можуть зайти у своїй екстраполяції ситуації.

- **Здатність до розробки кількох проблем одночасно.** Занадто високий показник завзятості (за психологічним тестом Едвардса) для успішно діючих керівників – небажаний. Потрібна гнучкість, що складає найважливіший аспект поведінки лідера.

- **Стійкість у ситуації невизначеності.** Це одна з головних якостей лідера: йому не страшна невідомість або відсутність зворотного зв'язку. Він справляється зі своєю справою і розв'язує проблеми, непосильні для інших, нездатних до дій в умовах невизначеності.

- **Розуміння.** Успішно діючі керівники мають високу сприйнятливість, відрізняються розвинутою інтуїцією. Вони схоплюють суть справи інтуїтивно й швидко, виявляючи дивну здатність відрізнити істотні сторони ситуації від несуттєвих.

- **Здатність брати управління на себе.** Лідер легко звикає до ролі керівника з моменту свого призначення, не вибачаючись за неї й не звертаючи уваги на претензії тих, хто вважав себе кандидатом на цей пост.

Він не дозволяє розчаруванню, заздрості й ревностям інших заважати виконанню своїх обов'язків.

- **Наполегливість.** Успішно діючі керівники, при відсутності ригідності й догматизму, завзято виконують задумане, навіть якщо їхня точка зору виявляється непопулярною.

- **Здатність до співробітництва.** Успішно виконуючи свої функції, лідери вміють тамувати свою ворожість і діяти ефективно, незважаючи на неї. Їм вдається нівелювати свої почуття неприязні. Лідер уміє стримувати свою ворожість і агресивність.

- **Ініціативність.** Успішно діючий лідер активний. Ініціативність такого керівника включає одну з основних якостей, що веде до успіху — здатність ризикувати.

- **Енергійність.** Керівнику важко домогтися успіху без фізичних і інтелектуальних можливостей. Запас фізичних і інтелектуальних сил поповнюється за рахунок величезної енергії успішно діючого лідера. Такий керівник продовжує справу, коли інші вже занадто стомлені.

- **Здатність робити ставку на інших.** Успішно діючий керівник охоче передає знання, дає поради, допомагає росту інших, не жаліючи на це часу. Він завжди готовий допомогти професійному росту й розвитку, просуванню інших службовими сходами.

- **Сензитивність.** Керівникам властива емпатія (співпереживання). Успішні лідери володіють свого роду особистим радаром, що дає їм можливість відчувати, що відчувають і навіть думають їхні колеги.

- **Ідентифікація себе зі справою.** Найбільш успішно діючі керівники здатні переносити невдачі без почуття поразки або приниження. Вони знають собі ціну й абсолютно впевнені у собі. Все це дає такому лідерові сили протистояти небажаному розвитку подій.

- **Здатність до співчуття.** Успішно діючі керівники проявляють співчуття до інших, не очікуючи, що їх за це будуть любити. Такий лідер прекрасно розуміє, що прагнення будь-що подобатися підлеглим зробить його нездатним керувати. Лише завдяки сильному почуттю ідентифікації він буде здатний приймати непопулярні рішення.

- **Зацікавленість у розвитку власної організаційної культури, а значить у власній кар'єрі.**

- **Незалежність.** Керівники, які домагаються успіху, усвідомлюють межі своїх можливостей, співпрацюють з іншими, прислухаються до них, але коли справа доходить до ухвалення остаточного рішення, вони проявляють незалежність.

- **Гнучкість.** Керівник – лідер не має необхідності зосереджуватися в кожен момент на єдиній проблемі: він може вирішувати одночасно кілька завдань. Лідер повинен бути відкритий для сприйняття нових ідей, нових способів мислення, нових процесів. Прагнучи до успіху, керівник розвиває в собі

гнучкість, розуміючи, що дуже легко виявитися обмеженим своїми перевагами й захопленнями. [4; с. 148]

- **Стійкість до стресу.** Лідер уміє піклуватися про своє здоров'я, як тілесне, так і психічне, і справляється зі стресами. Він розуміє, що для цього необхідно вести здоровий спосіб життя і управляє своїм часом.

- **Наявність мети.** Лідер має тверді переконання і чітку мету. Наявність мети припускає планування, і щодня наближає лідера до досягнення поставленої мети.

- **Почуття гумору.** Найбільшого успіху домагаються керівники, які мають почуття гумору. Вони здатні бачити позитивну сторону там, де інші бачать тільки трагедію. Зробивши помилку, визнають її й готові посміятися над собою, а не звалюють провину на інших.

- **Цілісність особистісного ідеалу.** Лідер добре уявляє собі свій ідеал. Наслідком ототожнення цього ідеалу й фактичної поведінки лідера є те, що він живе у злагоді із самим собою, з ним легко спілкуватися, оточуючі почувають себе поряд з ним невимушено, незалежно від їхньої посади або суспільного становища.

Висновки. Таким чином, якості керівника – лідера - найважливіші фактори, що визначають життєві і ділові успіхи. Уміння взяти на себе функції лідера та забезпечити належне керівництво - основна умова для досягнення успіху в становленні та розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ.

Список використаних джерел

1. Беклешов Д. В. Манеры и поведение делового человека, Н. Уренгой: Бизнес социальная психология, 1993 – 113 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - М.: "Знание", 1994.
3. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): [Монографія]. – МАУП, 2000. – 286с.
4. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник .- К.: КНЕУ. 1997. – 248 с.

5. Максфелл Д. 21 неопровержимый закон лидерства. – Мн., 2002.
6. Освітній менеджмент: Навчальний посібник /За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ. 2003. – 400 с.
7. Підготовка керівника середнього закладу освіти: Навчальний посібник / За ред. Л. І. Даниленко. – К.: Мілленіум, 2004. – 212 с.
8. Пометун О., Середяк Л., Сущенко І., Янушевич О. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора. – Тернопіль: Видавництво Астон, - 2005. – 192 с.
9. Тимошко Г.М. Особливості розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом. / Г.М. Тимошко. Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць / Ун-т менедж. освіти НАПН України; ред. кол.: О.Л. Ануфрієва та ін. – К., 2005. Вип. 3 (16) / голов. Ред.. В.В. Олійник. – 2011. – 588с.
10. Уитмор Дж. Самоосвіта – новий стиль менеджменту і управління персоналом:Практ. Посібник. Пер с англ. – М.: Фінансисти і статистика: 2000. – 160 с.
11. Хміль Ф. І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995.- 351 с.

Н.М.Тymoshko

THE ROLE OF LEADER QUALITIES IN THE PROCESS OF FORMING AND DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF HEAD MASTER OF GENERAL EDUCATIONAL ESTABLISHMENT

The article exposes determining role of head master's qualities of general educational establishment in the process of forming and development of his organizational culture.

Key words: organizational culture, leader qualities, general educational establishment, management, head master