

---

# ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

**О.М. Топузов**, доктор педагогічних наук, професор,  
**Л.М. Калініна**, доктор педагогічних наук, професор,  
Інститут педагогіки НАПН України

До ключових питань стратегічного управління віднесено процеси інноваційних змін культури організації, які охоплюють усе більшу кількість організацій, незалежно від їх розмірів та сфери її діяльності, формування та реалізації стратегій проведення цих змін. Організація являє собою множину різних структур і підрозділів, які в свою чергу передбачають наявність у них людей та існування сформованої відповідної культури їхніх відносин, певних процесів і завдань у їх єдності та взаємодії. Але навряд чи можна говорити про існування єдиної або однакової культури в організаціях одного типу чи різних типів у соціальній сфері, що є характерною для усіх її підрозділів, хоча системний розгляд цих явищ усе більше акцентує увагу на необхідності розгляду їх у взаємозв'язку та взаємодії як усередині організації, так і навколо неї.

Крім того, з позицій системного підходу важливо врахувати, що організація, незалежно від її розмірів та сфери її діяльності, від суб'єкту пізнання, є не лише соціальною системою, а й техніко-економічною та організаційною системою. І тому запровадження в організації чи то структурних, технічних або інформаційно-комунікаційних, технологічних, чи то організаційних змін значною мірою пов'язане з людьми, які в ній працюють, сформованою у них особистісною загальною культурою та уже існуючою культурою в організації [1; 2; 5; 6; 10; 11; 12; 20]. У зв'язку з цим виникає потреба розглядати не лише питання, які торкаються змін в організаціях, а ще й питання труднощів, які виникають під час запровадження нових підходів, стратегій розвитку, що значною мірою пов'язані з притаманними колективу традиціями,

---

системою відносин і позиціонуванням у соціумі, зразками поведінки, точніше — організаційною культурою.

Ці питання так чи інакше пов'язані з власною культурною ідентичністю кожної організації, реальною та бажаною культурою в організації, уявним баченням керівників культурної ідентичності організації, яку вони очолюють, їх особистісним цінностям і стратегічним цілям, кризою традиційно сформованих цінностей в організації, визначенням співвідношення культури та стратегій чи «стратегічного набору» для розвитку організаційної культури, етичними та організаційними цінностями, що панують в організації, роллю керівника у доборі й реалізації організаційних стратегій та іншими питаннями організаційного і стратегічного менеджменту [3; 4; 13; 14; 15; 16; 17; 19; 23; 25].

Чи можна дати ствердні відповіді на такі запитання: Чи всім організаціям притаманна культура? Чи кожна освітня організація має власну, лише їй притаманну організаційну культуру як унікальну культурну ідентичність? Чи існують цінності, які є емоційно привабливими для кожної людини? Чому відбувається криза цінностей в організації? Чи можливо керувати культурою або змінювати її? Як ідентифікується культура в організації? Чи можливо ідентифікувати різні культури? Чи можна міняти культуру і стратегію? Чи залежать стратегії та результати діяльності організації від етичних особистісних цінностей керівника організації? Чи можливо зробити вдалий добір стратегій до реальної культури в організації? Чи залежить успіх організації від переконань та стилю комунікації керівника? Як пов'язана організаційна культура з ресурсним забезпеченням? Чи реальна культура є бажаною для колективу організації?

І таких питань, які мають важливе значення як для науковців, так і для практичних працівників, багато. А виникають вони найчастіше тоді, коли в організації намагаються запровадити зміни або нові стратегії, які суперечать нормам і цінностям людей в колективі або їх особистісним цінностям, оскільки в культуру організації включені усі. Хоча, як правило, в організації культура є непомітною, її немов не помічають та повною мірою не усвідомлюють важливість цього унікального багатовимірного явища. Пошук відповідей на ці питання є вкрай важливим і для визначення взаємозв'язку організаційної культури зі стратегіями та організаційними цінностями, які забезпечать організації ефективність в мінливому зовнішньому середовищі.

Будь-яка організація, і освітня також, для ефективного функціонування має бути ресурсно забезпеченою, як свідчить аналіз праць вітчизняних і зарубіжних учених із стратегічного, інформаційного та

---

організаційного менеджменту в умовах змін [ 2; 5; 7; 8; 9; 10; 12; 14; 18; 24 ]. За сучасних умов серед усіх ресурсів організації стратегічним ресурсом і цінністю є насамперед людські ресурси (а не лише фінанси, знання й інформація), що за умов цифрового суспільства відіграють ключову роль у всіх без винятку процесах і змінах у життєдіяльності людей [17; 21; 23; 25 ].

Як свідчать результати аналізу практики управління освітніми організаціями, більшість керівників освітніх організацій — 73,87 % із 421 респондентів — не вважають організаційну культуру дієвим інструментом об'єднання людей в єдину команду задля досягнення місії та спільної мети в мінливому зовнішньому світі; 61,75 % респондентів не сприймають людину і людські ресурси як цінність і агентів інноваційних суспільних змін, а розглядають як реально притаманний організаційний складник; 68,65 % респондентів не усвідомлюють місця і ролі організаційної культури в системі управління діяльністю освітніх організацій як стратегічного ресурсу розвитку організації та інструменту; 54,9 % не вважають організаційну культуру інструментом інвестицій у людей.

З'ясовано, що 44,41 % керівників не розглядають організаційну культуру як процес творення нового в організації, що може забезпечити майбутню конкурентоздатність і підвищення ефективності діяльності конкретної людини; 38,95 % не визнають людину та її життя як найістотніші цінності; 33,0 % опитаних не вбачають за необхідне перенесення акцентів із традиційно прийнятих цінностей — фінансових і матеріальних ресурсів — на нові цінності громадянського суспільства, що спричинює багато реальних проблем у процесі управління освітніми організаціями за сучасних умов, або ці проблеми насправді є замаскованими можливостями змін у організації.

Сучасні реалії, підкріплені теоретично обґрунтованими теоріями — людських ресурсів і людського капіталу, стратегічного менеджменту, менеджменту культури, тектології та організаційної поведінки, — дозволяють стверджувати, що будь-яка організація, і освітня також, створюється для людей і заради людей, яких слід усвідомлювати, сприймати та визнавати як цінність для соціуму, та які мають бути цінністю й особистісною — для себе самих, тобто конкретна людина має усвідомлювати себе цінністю через особистісне ставлення до себе як до носія Культури. А в організації людину слід сприймати та визнавати як людський капітал, інвестований в організацію для формування власної культури успіху та розквіту організації [3; 21]. Отже, настав час усвідомленого визнання людини як цінності не лише в дискурсах

---

обґрунтованої теорії людського капіталу, попри декларативно проголошену цінність у державницьких документах різного ступеня значущості в нашому суспільстві, а й у сучасних реаліях, підкріплені свідомими діями прогресивної спільноти.

Окрім того, слід усвідомлювати власне й сам феномен культури як цінність — шляхом виявлення певного ставлення людини до тих чи інших явищ, процесів, об'єктів, загальнолюдських, організаційних і особистих цінностей, традицій, норм і стандартів поведінки, соціуму, в якому розгортається культура, до модернізаційних змін у вітчизняній освіті, що відбуваються у взаємозв'язку із такими загальноцивілізаційними трансформаціями, як глобалізація, інтернаціоналізація (єдина шкала цінностей і стандартизація знань), децентралізація та дебіюрократизація управління, гуманізація, інформатизація, та спонукають учених і практиків до ретельного вивчення.

Більшість керівників сучасних освітніх організацій — 79,09 % — дійшла висновку, що досягнення успіху та розквіт освітніх організацій стали складними без здобутків наукових шкіл американського, японського і європейського менеджменту, який є породженням ринкової системи господарювання та зумовлює економічне лідерство цих країн, без урахування людського потенціалу та латентних, прихованих організаційних механізмів, які є основою організаційних стратегій, що об'єднують людей в єдину команду для досягнення місії та реалізації стратегії. 55,34 % керівників вважають що ментальність панівної керівної еліти, нагромаджений на цінностях радянської доби та комуністичної ідеології управлінський досвід, тенденції забюрократизованості діяльності колективів і традиції, етика трудових відносин є вагомою перешкодою перейманню кращих зразків управлінського досвіду з країн Заходу та з інших розвинутих країн світу на демократичних засадах і цінностях.

Оскільки мова йде про освітні організації, то ми зупинимось лише на організаційних *стратегіях*, пов'язаних насамперед зі *змінами*, які відбуваються всередині організації та поза її межами, які розробляють, запроваджують, модернізують люди та які, гіпотетично припускаємо, залежать від сформованості їхньої культури й особистісних цінностей, а також і від системи цінностей, що домінують у суспільстві, освіті, освітній організації, та стану запровадження теоретичних засад менеджменту у практичну діяльність, та спричиняють результативність діяльності всього колективу.

У посібнику «Освітній менеджмент» [22, с. 56 — 92] Л.М. Калініною теоретично обґрунтовано сутність стратегії та «стратегічного набору»

---

для розвитку організації як базису ядра стратегічного менеджменту в сфері освіти. Так, «стратегія визначається як довгостроковий, якісно вибраний напрям розвитку організації, який інтегрує місію, цілі організації, норми та дії в єдине ціле; визначає ресурсне забезпечення організації з урахуванням її внутрішніх переваг і недоліків, очікуваних змін і пов'язаних із ними дій конкурентів. Стратегія являє собою загальний комплексний план досягнення цілей освітньої організації. Цілі — це результати, а стратегія визначає шляхи, методи, засоби їх досягнення. Стратегія характеризується довгостроковістю і впровадженням змін і новацій у діяльність організації. З допомогою стратегій забезпечуються зміни і нововведення в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, координації функціонування організації, передбачення майбутніх змін у діяльності. Стратегія організації або, так би мовити, організаційна стратегія постійно розвивається і складається із запланованих дій (спрямована стратегія) та адаптивної реакції на зміну ситуації та на зміну ресурсів і цінностей, які панують навколо неї. Це можна пояснити тим, що не завжди вдається продумати заздалегідь усе до дрібниць, а потім упродовж тривалого часу жити без змін. Завжди з'являється щось нове, на що треба реагувати, до чого треба адаптуватися, що треба враховувати, і внаслідок цього відкриваються нові стратегічні ніші. Але необхідно знати, що не існує найкращої стратегії на довгий час. Процес удосконалення стратегії безкінечний, і організація завжди має, втілюючи в життя заплановане, враховувати необхідність адекватного реагування на зміни» [ 22, с.78].

Стратегію можна сформулювати, а потім реалізовувати, і навпаки. Стратегію описують на основі реального способу дій в організації, виходячи з результатів аналізу важливих подій і рішень, які приймалися протягом останніх років, і демонструють закономірності процесів і явищ, у контексті явища, що розглядається; це — організаційна культура освітньої організації. Виявлення закономірностей — важливий крок до реконструювання чинної стратегії за наявної потреби [ 22, с.78 ].

Перш ніж реалізовувати стратегії, треба зрозуміти їх сутність, характерні ознаки та типологію, усвідомити, для чого ми це робимо, які зміни потребують запровадження в організації роботи з персоналом і чому вони мають відбутись, в якому напрямі плануємо рух колективу, мати інформацію про діяльність та результативність освітньої організації, знати основні організаційні стратегії та їх змістове наповнення [6; 8; 9; 14; 17; 18; 19; 21; 23; 24 ].

*Стратегія управління змінами в освітній організації є однією з організаційних стратегій, що характеризується усвідомленням необхід-*

ності запровадження змін у діяльності освітньої організації, наявністю у керівника-лідера власного бачення організаційного розвитку, передбачає діагностику стану функціонування її параметрів, вироблення цілей та шляхів їх досягнення, узгоджених з місією організації, виявлення причин опору персоналу за його наявності та запровадження технологій його подолання.

Процес запланованого запровадження змін в організації передбачає чітке формулювання організаційного бачення, конкретизацію сутності змін і новацій, визначення виду змін — змістових, організаційних, технічних, технологічних, методичних, інформаційних — та ознайомлення з ними колективу, наявність сприятливих умов для проведення змін і з'ясування перешкод, які можуть виникнути, стратегій як засобів реалізації організаційних змін стратегій або «стратегічного набору».

Починати треба із *чіткого формулювання вашого власного бачення*: що, навіщо і як змінювати в роботі організації та з персоналом. Бачення має бути цілеспрямованим, добре обдуманим і практичним. Керівник-лідер має чітко уявляти, що є ключовим у його намірах, і повинен вірити в нього, оскільки він одержує «вогонь і натхнення» від цього (рис.1).

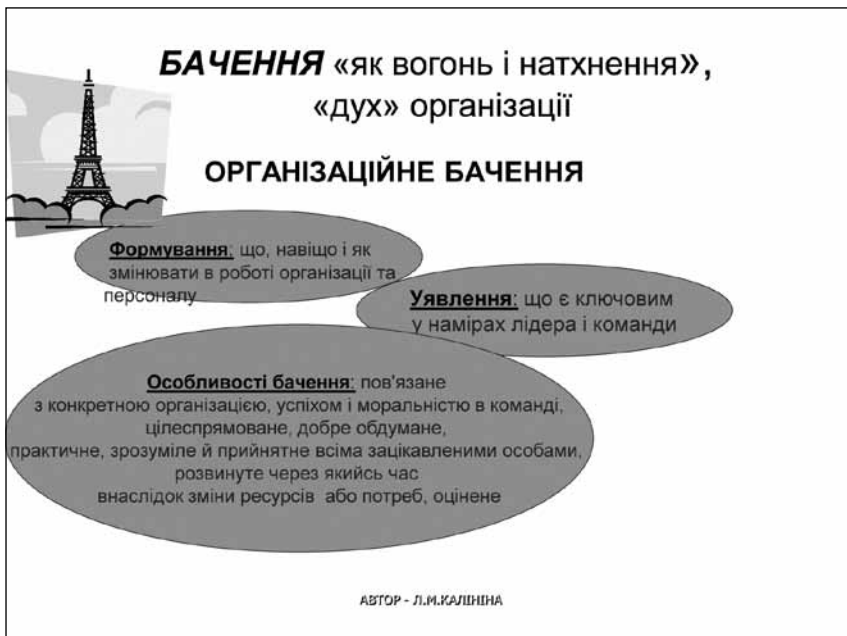


Рис. 1. Організаційне бачення та його характеристики

---

Це бачення лідер буде використовувати як пробний камінь, щоб приймати виважені управлінські рішення, визначати пріоритетність тих чи інших напрямів роботи, перевіряти успіх і підвищувати рівень моральності в команді організації.

*Особливості організаційного бачення керівника освітньої організації:*

1. Воно має бути пов'язане з конкретною освітньою організацією в конкретному просторі й часі.
2. Його слід обирати з інших варіантів можливих бачень розвитку освітньої організації як таке, що найбільше відповідає запитам, освітнім і соціально значущим потребам та інтересам учнів і їхніх батьків як замовників освітніх послуг.
3. Воно має відображати щирі наміри й зобов'язання керівника як лідера.
4. Воно має бути привабливим для персоналу, вмотивувати його до діяльності. Воно повинно стати баченням усього колективу освітньої організації.
5. Воно може бути розвинуте й оцінене через якийсь час внаслідок зміни ресурсів або потреби. Немає жодного організаційного бачення, що мало би право бути постійним [25, с. 4]. Найбільш вагомим чинником створення реального бачення є ототожнення його з «духом організації».

*Джерелами організаційного бачення є три групи факторів, які зумовлюють його структуру. Це:*

1. Фактори в межах лідера — його світогляд, власна віра, особистісні й професійні цінності, переконання.
2. Фактори в межах освітньої установи — її історія, традиції, замовники (учні, батьки учнів, соціальні групи, інституції, приватні особи), людські ресурси та їхній потенціал, ресурсне забезпечення.
3. Фактори в межах зовнішнього оточення — очікування суспільства щодо виконання соціального замовлення на якісну освіту та на конкурентоспроможного випускника закладу.

Для репрезентації організаційного бачення зацікавленій громадськості та батькам учнів керівник освітньої організації може використовувати будь-які засоби, що є у його розпорядженні, зокрема Інтернет-ресурси — сайт або портал закладу та сторінки у соцмережах, інформаційно-аналітичні огляди, анкетні опитування громадськості та учнів, інтерв'ю, презентації, дані самоатестації освітньої організації, консультування, конкурси, ЗМІ. Організаційне бачення залежить від специфіки освітньої організації, рівня її стратегічного розвитку, тобто від можливостей керівника і колективу сприйняти зміни у зовнішньому со-

---

ціальному середовищі та ефективно реагувати на них шляхом прийняття й ухвалення управлінських рішень, значущих для організації та для визначення її майбутнього якісного стану організаційного розвитку. Бачення має бути зрозумілим і прийнятним для всіх осіб, зацікавлених у розвитку освітньої організації, що стає можливим завдяки впровадженню крім першої ще й другої організаційної стратегії — стратегії організаційного розвитку або тільки цієї стратегії.

*Стратегія організаційного розвитку* репрезентує вироблення системного підходу до підвищення ефективності діяльності організації на основі узгодження цілей діяльності освітньої організації та особистісних професійних цілей персоналу, вдосконалення системи взаємодії колективу організації у процесах реалізації управлінської стратегії та адаптації організації до змін ринку, що і приведе до структурних змін організації у визначених напрямках задля досягнення місії.

Однак сприймають, планують і визначають розвиток організації люди по-різному. Тому важливим є формування стратегічного мислення у керівників і персоналу освітніх організацій.

Організації, коли вони намагаються запровадити *зміни, реалізувати нові стратегії або стратагему*, що базуються на таких ідеях і концепціях, які не сприймаються більшістю в колективі та суперечать організаційним нормам, традиціям, цінностям, переважно починають стикатися віч-на-віч з культурою. Під час планування змін у роботі з колективом освітньої організації дуже важливо враховувати його думку щодо вироблення колективної ідентичності, стилю спілкування та відносин у колективі, результати аналізу діяльності організації та існуючу культуру організації, а також здійснити вибір стратегії, що найбільш повно відповідатиме окресленим змінам.

Однією з таких стратегій, що може бути привабливою та відповідатиме прогнозованим змінам, може бути третя організаційна стратегія — *стратегія управління культурою в освітній організації*. Можливе ще й застосування у разі потреби, крім наведених вище, інтегрованої організаційної медійної стратегії, що допомагатиме у плануванні та впровадженні інтегрованих засобів управління і комунікації в освітній організації, поєднанні керівництва, персоналу і технологій для запровадження змін у культурі організації, вирішуватиме стратегічні, технічні, організаційні питання, виявлятиме перспективну практику та практичні рішення, враховуватиме потреби колективу та сприятиме обговоренню вимог стосовно змін і нововведень в організації.

Як правило, в стратегію, як і в культуру, включеними є усі суб'єкти освітньої організації, від учнів і їхніх батьків до керівника, який її



---

очолоє. При цьому важливо здійснити низку послідовних процесів, зокрема: здійснити аналіз і оцінювання культурного контенту інфраструктури соціуму та наявність інституцій культури поза освітньою організацією, аналіз прогнозів, swot-аналіз внутрішньої соціокультурної специфікації та внутрішніх можливостей й резервів у організації і визначення можливих напрямів організаційного розвитку; виявити можливості їх залучення до спільної діяльності; визначення альтернативних шляхів розвитку організації, визначення дій щодо реалізації обраної стратегії.

*Стратегія управління культурою в освітній організації* спрямована на формування певного типу організаційної культури шляхом мобілізації колективу на визначення та реалізацію організаційно значущих прогресивних ідей, системи організаційних цінностей, традицій, норм і моделей поведінки в колективі з метою досягнення місії та стратегічної, тактичної й оперативної цілей.

*Місія взаємопов'язана з організаційною культурою*, оскільки вона, як і культура, віддзеркалює загальні організаційні цінності й погляди, переконання працівників, норми та зразки їх поведінки в організації, має поділятися більшістю, бажано переважною більшістю людей, які відповідають за освіту в організації, визначає спрямованість процесу прийняття рішень і діяльності в освітній організації, формулюється таким чином, щоб можна було оцінити ступінь її реалізованості.

Термін «культура» в організаційній теорії завжди мав два основні, близькі одне до одного значення. По-перше, він означав сукупність цінностей, міфів, символів, історій та артефактів, які були спільними і значущими для всіх членів організації. По-друге, він визначав спільність базових цінностей, які існували всередині нації або будь-якої іншої значущої політичної чи організаційної одиниці. Культура в організації або організаційна культура є поняттям за сутністю ідентичним, займає центральне місце в теорії організаційної поведінки, сутність її залишається невизначеною у наукових колах, неоднозначною, суперечливою і тлумачиться вченими та дослідниками з позицій різних наукових підходів та залежно від визначених засадничих основ. Первісний варіант трактування цього поняття збігається з формулюванням думки про те, яким чином національна культура впливає на діяльність організацій та їх ефективність.

У різних галузях науки вивчають такий феномен культури, як організаційна культура, обґрунтовані різні типології корпоративної культури для економічної та виробничої сфери, як свідчить аналіз праць переважно зарубіжних учених [21; 22; 24]. Для сфери освіти характерною є незначна кількість досліджень, результати яких висвітлює-

---

но у 2003 році в публікаціях з порушеної проблематики вітчизняними вченими Л. Карамушкою, Л. Калініною, Н. Побірченко, О. Онаць та практиками Н. Хаїс, Т. Михайленко, О. Остапенком за результатами вивчення та узагальнення досвіду, накопиченого в Нідерландах під час навчання в Амстердамському університеті [22].

Культура може бути такою, якою уявляє себе організація, або тим, чим вона володіє. Інститутом творення організаційної культури від керівника до вчителя і до учня є сучасна освітня організація. Якщо організацію розглядати як деяку спільність з притаманною їй культурою, то культура як інтегрований феномен формується під час взаємодії членів цієї організації і визначається всіма її рівнями та підрозділами. Це ті відносини у колективі та позиції, традиції й цінності, моделі поведінки та церемонії й посвяти, які вже існують. У цьому випадку лідери та керівники є гарантами збереження організаційної культури, а не її джерелами. Якщо ж культура, навпаки, вважається предметом власності організації, то її джерела можуть розміщуватися де завгодно, навіть поза організацією. Це приводить до висновку про те, що будь-яка нова, видозмінена культура може бути нав'язана силою. Отже, *стратегія управління культурою в освітній організації* зосереджується на спільності освітньої організації з її особистісною культурою і культурою, яка є характерною для цієї освітньої організації, з іманентно притаманними їй цінностями, ідеалами, ритуалами, традиціями, нормами та правилами, які після їх сприйняття виступають для кожного моральною нормою і є джерелом зобов'язань, що їх необхідно дотримуватися або які є стимулом для дій.

*Важливим є питання щодо володіння культурою?* Якщо культура формується під впливом усіх підрозділів організації, то її власниками є всі люди, що беруть участь у роботі організації, включаючи й тих, хто номінально не є її членом, а лише функціонально або комунікативно з нею пов'язаний. Якщо ж культура розглядається тільки як атрибут, то її формування є прерогативою керівників або власників організації. Ключовим завданням управління людськими ресурсами є зміна або підтримка стану організаційної культури. В міру змін зовнішніх умов функціонування організації її культура також має мінятися — для того, щоб відповідати викликам мінливого соціуму. У загальних характеристиках культура сприймалась як позитивний, відносно недорогий засіб управління або регулятор поведінки в колективі освітньої організації.

*Зміна організаційної культури* може виявитися досить складним завданням. При цьому мають місце значні розбіжності у судженнях щодо засобів, які можуть бути використані, а також швидкості здійснення за-

---

проваджених змін. Спірним питанням постає і ефективність змін організаційної культури, що є наслідком складності встановлення взаємозв'язку між культурою і ефективністю організації або її успіхом. Якщо культура розглядається не тільки як атрибут організації, а як її стратегічний ресурс та пріоритетна цінність колективу організації, то змінюється і погляд на процес існуючої культури та можливості її перегляду. Часова шкала тоді значно розширюється. У такому випадку культура може бути змінена тільки шляхом повільної еволюції або ж шляхом миттєвої реакції на кризи чи зовнішню загрозу. У кращому випадку зміна культури може бути здійснена лідерами організації, в гіршому — існує постійний конфлікт між культурою, яку намагаються запровадити керівники організації, і культурою, яку наполегливо сповідує решта працівників.

*Зміни культури залежать від сили культури:* як глибоко вона сприйнята і як тісно вона пов'язана з системою цінностей, індивідуальною і груповою поведінкою. *Сильні культури* («thick and thin»; можливі варіанти перекладу культур — «повна і порожня», «сильна і слаба», «міцна і слабка» тощо) включають цінності, які поділяє більшість її членів, і ці цінності (Geertz, 1973) мають безпосередній та очевидний зв'язок з поведінкою індивідумів і груп, які входять до організації. Слабкі культури не мають чітко визначеної системи цінностей, яка б змогла здійснити значний вплив на їх поведінку. У той же час слід зазначити, що доволі легко зрозуміти концепцію значущості культури в діяльності організації і значно складніше цю значущість виміряти. Наявність значної кількості зовнішніх проявів культури не обов'язково означає, що культура організації сильна, тобто, що вона розділяється усіма членами організації, а також має чіткі пріоритети.

В умовах сильної організаційної культури індивідууми і команда контролюють самі себе. Це приводить не тільки до високої ефективності їхньої роботи, а робить також свій внесок у чітке функціонування організації та досягнення місії, оскільки прихильність до чіткого набору розподілених цінностей зменшує число конфліктів і непорозумінь. Звичайно, мають місце й визнання в тому, що акцент на культуру може суттєво знизити адаптацію організації або поставити в невідгідне положення чи в невиваженний стан ті її частини, які не є носіями основної організаційної культури.

З організаційною культурою закладу взаємопов'язані такі її різновиди, як організаційна культура учня, організаційна культура вчителя й організаційна культура керівника, які потребують концептуального обґрунтування й конструктивного розв'язання як окремі наукові задачі за сучасних умов розвитку менеджменту, культури й країни.

---

Системний розгляд проблематики дозволяє стверджувати, що культура охоплює всі прояви і напрями людської життєдіяльності — від основ матеріального виробництва і людських потреб до найвеличніших виявів людської творчості. Культура є наслідком і причиною всіх змін, які відбуваються в освітньому просторі, культура репрезентує систему людської діяльності з усіма її видами, формами, процесами та артефактами.

Одним з різновидів культури є організаційна культура, що має дві форми прояву: статичну й динамічну. Статична форма організаційної культури відбиває її наявний рівень та спричинює за необхідності її зміну й подальший розвиток. Динамічна форма організаційної культури виявляється в адаптації до зовнішнього середовища, розвитку вміння реагувати на зміни, що відбуваються в оточенні, удосконалювати систему управлінських рішень, що відповідає більш високим (конструктивному, евристичному, творчому) рівням сформованості культури, та у внутрішній інтеграції. Завдяки динамічній формі у процесі управлінської діяльності створюються умови для розвитку особистості, набуття панівних організаційних цінностей, вироблення правил та прийнятних моделей поведінки, традицій та етичних норм, навчання цим правилам як єдиному вірному способу досягнути будь-що, думати і відчувати в ситуаціях, пов'язаних з розв'язанням аналогічних проблем, формування правильного зразка сприйняття, мислення та ставлення до конкретних проблем в організації та до її організаційної культури.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Вдовиченко, Р. П. Система організаційно-педагогічної діяльності міського управління освіти з підвищення компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: Монографія. [Текст] / Р.П. Вдовиченко, Л.М. Калініна, В.Д. Чайка; за ред. Л.М. Калініної. — К.; Миколаїв: Вид-во «Іліон», 2007. — 528 с.
2. Калініна, Л. М. Загальноосвітній навчальний заклад як соціально-педагогічна система і об'єкт педагогічної дійсності / Л.М. Калініна // Рідна шк. — 2009. — №5-6. — С. 12 — 17.
3. Калініна, Л. Естетичне виховання молодших школярів як соціально-педагогічна проблема [Текст] / Л. Калініна // Рідна школа. — 2006. — №3. — С. 24-26.
4. Калініна, Л. М. Професіограма українського директора школи [Текст] / Л.М. Калініна // Газета для керівників шкіл «Директор школи». — січень, 2001. — 3 (147). — С. 1, 13 — 15
5. Калініна, Л. М. Технологія інформаційного управління закладом освіти : науково-методичний посібник [Текст] — Харків: видавнича група «Основа», 2005. — 159 с.

- 
6. Калініна, Л. М. Проект інноваційної школи: стратегічне планування, управління інноваціями : посібник [Текст] / Л.М. Калініна, Т.Д. Капустеринська. — Х.: Вид. група «Основа», 2007. — 96 с.
  7. Калініна, Л. М. Автоматизована система управління «Школа»: моделювання і технологія використання [Текст] // Науково-практичний журнал «Освіта і управління». — 2006. — Т.9. — Ч. 1. — С. 61 — 70.
  8. Калініна, Л. М. Інформаційні процеси в управлінській діяльності керівника закладу: сутність, специфіка та характерні ознаки [Текст] // Науково-практичний журнал «Освіта і управління». — 2005. — Т.8. — №2. — С.35—44.
  9. Калініна, Л. М. Специфіка інформаційного управління закладами освіти [Текст] // Освіта і управління. — 2003. — Т. 6. — №1. — С. 47 — 66.
  10. Калініна Л. М. Стратегія інноваційного розвитку позашкільного навчального закладу [Текст] / Л.М. Калініна // Директор школи, ліцею, гімназії: наук.-практ. журн. для керівників закладів освіти. — 2012. — К.: Віпол, 2012. — №2. — 2012. — С. 76 — 82.
  11. Калініна, Л. М. Сутність феномену управління [Текст] / Л.М. Калініна // Директор школи: Україна. — 2000. — № 2. — С. 26 — 33.
  12. Калініна, Л. М. Теоретичні підходи до управління навчальним закладом [Текст] // Директор школи. — 2004. — №10. — С. 12 — 14.
  13. Калініна, Л. М. Феномен культури в управлінській культурі керівника загальноосвітнього навчального закладу та методи його дослідження [Текст] / Л.М. Калініна // Зб. наук. пр. «Педагогічна освіта: теорія і практика». — Вип. 5. — Кам'янець-Подільський : ПП «Медобори-2006», 2010. — С. 32 — 42.
  14. Калініна, Л. М., Грицяк Л. Д. Методичне забезпечення навчального модуля «Стратегічне управління освітньою організацією» [Текст] / Л.М. Калініна, Л.Д. Грицяк // Проблеми сучасного підручника: зб. наук. праць / Ін-т педагогіки АПН України. — К.: «Педагогічна думка», 2009. — Вип. 9. — С. 26 — 34.
  15. Калініна, Л. М. Культура як цивілізаційний феномен в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом [Текст] / Л.М. Калініна, Г.М. Калініна // Науково-практичний журнал «Освіта і управління». — 2010. — Т. 13 — №2-3. — С. 70 — 78.
  16. Калініна, Л. М., Кнорр Н. В., Рябуха М. І. Теорія і практика функціонування обласного ліцею інтернатного типу : наук.-метод. посібн. [Текст] — Київ-Херсон: Айлант, 2004. — 304 с.
  17. Калініна, Л.М. Стратегія інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу [Текст] // Стратегії управління закладами освіти в умовах формування інформаційного суспільства : зб. наук. праць / Ін-т педагогіки АПН України; за ред. Р.П. Вдовиченко, Л.М. Калініної. — Київ-Миколаїв: вид-во «Іліон», 2008. — Вип. 1. — С. 5 — 17. — 399 с.
  18. Калініна, Л.М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології : монографія [Текст] / Л.М. Калініна. — К.: Інформатор, 2008. — 472 с.
  19. Калініна, Л.М. Теоретико-прикладні аспекти формування інформаційної

- 
- культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія [Текст] / Л.М. Калініна. — К.: Педагогічна думка, 2012. — 159 с.
20. Калініна, Л.М. Сучасні функції керівника школи [Текст] / Л.М. Калініна // Матеріали II всеукраїнської науково-практичної конференції «Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи». — Суми: «Мрія-12 ЛТД», 1998. — С. 111-113.
  21. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посіб. [Текст] / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін. / За заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової та ін. — Луганськ: СПД Резніков В.С., 2011. — 308 с.
  22. Освітній менеджмент : навч. посіб. [Текст] / Авторський колектив. За ред. Л.І. Даниленко, Л.М. Карамушки. — К.: Шкільний світ, 2003. — 392 с. — С. 56 — 92, С.77 — 82.
  23. Стратегії управління закладами освіти в умовах формування інформаційного суспільства : зб. наук. праць [Текст] / Ін-т педагогіки АПН України; за ред. Р. П. Вдовиченко, Л. М. Калініної. — Київ-Миколаїв: вид-во «Іліон», 2008. — Вип. 1. — 399 с.
  24. Управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу: моделі, соціокультурні процеси, технології : наук.-метод. посіб. [Текст] / [Л.М. Калініна, А.Ф. Остапенко, В.В. Лапінський, В.В. Литвинчук, В.В. Рогоза та ін.]; за наук. ред. проф. Л.М. Калініної. — Київ-Володимирець : Інформатодор, 2011. — 560 с.
  25. Trethowan D. M. Managing with Appraisal. Achieving Quality Schools through Performance Management. — London, 1991. — 248 с.