

*Ганна Тимошко, д.п.н., професор
кафедри педагогіки вищої школи,
управління та адміністрування
УМО НАПН України*

Сучасна парадигма розвитку організаційної культури у процесі професійної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу

Анотація. У статті розкриті особливості, принципи та методи формування організаційної культури у процесі фахової підготовки керівника ЗНЗ. Представлені основні аспекти взаємовпливу організаційної культури школи та її керівника.

Ключові слова: організаційна культура, організаційна культура ЗНЗ, організаційна культура керівника ЗНЗ, фахова підготовка керівника ЗНЗ.

Анотация. В статье раскрыты особенности, принципы и методы формирования организационной культуры у процессе профессиональной подготовки руководителя школы. Представлены основные аспекты взаимодействия организационной культуры школы и ее руководителя.

Ключевые слова: организационная культура, организационная культура школы, организационная культура руководителя школы, профессиональная подготовка руководителя школы.

Anotation. The article reveals the peculiarities, the principles and the methods of forming the organizational culture in the course of the headmaster's professional training.

Key words: organizational culture, organizational culture of school, organizational culture of the headmaster, the headmaster's professional training.

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси, які відбуваються нині в освіті, вимагають нових підходів до управління навчальними закладами з метою забезпечення їх високої ефективності та конкурентоздатності. Актуальність дослідження обумовлена потребою використання керівниками у практиці управління навчальним закладом елементів організаційної культури та відсутністю розроблених алгоритмів розвитку організаційної культури як складової управління розвитком професійної компетентності педагогів.

Для ефективного розвитку організаційної культури керівника навчального закладу у процесі його професійного вдосконалення необхідними є, в першу чергу, знання специфіки організаційної культури, вивчення теоретичних умов та методологічних підходів до розвитку

організаційної культури. Але самих знань замало для того, щоб розвиток організаційної культури приносив користь і керівникові і навчальному закладу. Необхідно визначити мету, завдання, механізми формування організаційної культури, адаптовані до сучасних умов розвитку освітнього середовища, при цьому обов'язковими є розуміння і сприйняття мети і завдань розвитку власної організаційної культури керівника навчального закладу. При цьому слід пам'ятати, що організаційна культура керівника навчального закладу передбачає наявність готовності особистості покращувати соціальну атмосферу, в якій здійснюється процес навчання, виховання, розвитку учня, формування конкурентоспроможного випускника.

Сучасний директор загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ) має поєднувати в собі високопрофесійне та висококультурне начало. Він утверджує оптимістичний підхід до дійсності, є стійким у стресових ситуаціях, активізується в умовах кризи, залишається для учнів і педагогічного колективу важливим суб'єктом їх соціалізації з характерною для нього професійною та організаційною культурою.

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. Зустрічаються 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). 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, Г.Тимошко, О.Францев та ін.) вченими. Ця проблема знайшла своє відображення в дисертаційних роботах з питань дослідження організаційної культури в галузі: педагогіки (В.Виноградова, М.Гедієва, Н.Іорданова, Г.Літовченко, Н.Стрижак 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 проблеми управління навчальними закладами, різновекторності її інноваційності на засадах розвитку організаційної культури навчального закладу та суб'єктів управління школою. Дослідження теоретичних і практичних засад організації управлінської діяльності в навчальних закладах представлені творчими науковими здобутками вітчизняних та зарубіжних вчених (Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, В.Крижко, В. Маслов, В. Олійник, Є. Павлютенков, В. Пикельна), психологічні й педагогічні теорії розвитку управлінської діяльності та її суб'єкта (Б. Ананьєв, І. Бех, Л. Виготський, С. Гончаренко, І.Драч, Г. Костюк, О. Леонтєв, С. Рубінштейн та ін.). Дослідження сучасних науковців щодо якості управлінської діяльності керівників ЗНЗ ґрунтуються на методології педагогічного менеджменту (М.Кириченко, Л.Калініна, В. Маслов, В.Олійник, В. Шаркунова), менеджменті внутрішкільного управління (Ю. Конаржевський, В. Маслов), педагогічної інноватики (Б. Гершунський, О. Козлова, В. Луговий, В. Паламарчук, О. Отич, О. Попова, М. Поташник), менеджменту освітніх інновацій (Г.Єльнікова, З.Рябова, Л.Калініна, Н.Клокар, Т.Сорочан та ін..).

Проте, не дивлячись на наявність певних успіхів у вирішенні теоретичних та практичних аспектів досліджуваної проблеми, ми відзначаємо недостатньо

вивчене питання розвитку організаційної культури у процесі професійної діяльності керівника навчального закладу .

Метою статті є визначення та обґрунтування сучасної парадигми розвитку організаційної культури керівників загальноосвітніх навчальних закладів у процесі їх професійної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Дослідження організаційної культури (як явища) у світовій теорії і практиці управління почали розвиватися в рамках гуманістичного підходу до організації та управління людьми в ній, де основним завданням управління вважається адаптація організації до зовнішнього середовища і його подальша зміна за допомогою розвитку організаційної культури, яка допомагає впливати на діяльність організації через встановлені цінності, норми традиції, мову тощо; озброює керівників спеціальною системою понять, яка робить щоденне керівництво людьми осмисленим і зрозумілим.

У сучасній літературі існує досить багато визначень понять «культура», «організаційна культура». Розглянемо найбільш поширені:

Загалом культура – це універсальна система спілкування людей на всіх рівнях (В. Біблер, Г. Дяконов, О. Мудрік, Т. Якушева, Є. Мерлін, В. Рижов, Л. Жемчугова).

Серцевину культури становлять традиції, ідеї та цінності, вироблені й відібрані культурою. В контексті цього підходу виділено основні елементи культури: поняття, відношення, цінності, правила і стандарти [8].

“Культура являє собою набір важливих установок (часто таких, що їх неможливо усвідомити і сформулювати), які поділяють члени того чи іншого суспільства.” (В. Сате, 1982 р.)

“Культура у метафоричному розумінні – це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, що спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло.” (М. Морган, 1986 р)

“Корпоративна культура являє собою неявну, невидиму і неформальну свідомість організації, що керує поведінкою людей і, у свою чергу, сама формується під впливом їхньої поведінки.” (К. Шольц, 1987)

“Культура – це система відносин, дій і артефактів, що витримує іспит часом і формує в членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію.” (П. Б. Вейлл, 2001 р.)

“Організаційна культура – це набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність” (Е.Шейн, 1996 р.).

Е. Браун «Організаційна культура - це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації».

За останні півстоліття велика кількість до цього досить розрізаних ідей, теорій і моделей ефективності організацій, в тому числі і освітніх, була зібрана під єдиний „дах” досить ємкого й універсального поняття – “організаційна культура”.

Культура надає сенс багатьом нашим вчинкам. Тому змінювати щось у житті людей можна, лише враховуючи це значне явище. Культура формується роками і десятиліттями, тому вона консервативна. І багато нововведень не приживаються тільки тому, що суперечать освоєним людьми культурним нормам і цінностям.

Життєва аксіома стверджує: культуру створюють люди і сповідують її теж люди. Організаційна культура покликана сформувати нове ділове співтовариство, діяльність якого відповідатиме сучасним вимогам соціуму.

Що ж це таке – організаційна культура, що ж це за феномен, який є своєрідним інструментом успішної діяльності будь-якої організації, її керівника, спільноти, окремого фахівця.

Організаційна культура є основою життєвого потенціалу такого складного організму як організація: це те, заради чого люди стали членами організації; те, як будуються відносини між ними; які стійкі норми та принципи життя та діяльності організації вони поділяють; що на їхню думку добре, а що погано, і багато іншого з того, що відноситься до цінностей і норм. Все це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але й істотно зумовлює успіх функціонування організації в довгостроковій перспективі.

Носіями ж культури в організації є *люди*. Однак, в організаціях з усталеною культурою вона стає атрибутом організації, її частиною, що надає активний вплив на членів організації, що модифікує їх поведінку у відповідності з тими нормами і цінностями, які становлять її основу.

Зростаючий останнім часом науковий і практичний інтерес до феномена організаційної культури свідчить про прагнення сучасного менеджменту при впровадженні нових форм управління використовувати цей потенціал з метою гармонізації соціально-трудових відносин, створення унікального фірмового стилю, що зрештою сприяє зростанню нематеріальних активів певної спільноти і посиленню її конкурентоздатності.

Аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що організаційна культура розглядалася з позицій різних наукових дисциплін і є міждисциплінарним поняттям. В умовах ціннісних змін і соціокультурної динаміки сучасної України формування організаційної культури набуває особливої актуальності.

Базується організаційна культура на життєвих цінностях членів організації, спільноти, її не можна сформувати за короткий час шляхом написання відповідних документів, положень і інструкцій. Через свій міждисциплінарний характер проблеми культури організації знаходяться у сфері інтересів різних областей знання (економічної теорії, культурології, соціальної філософії, соціології, організаційної психології, етики, організаційної поведінки тощо) [1;5;9;14]

Якщо у визнанні наявності феномена організаційної культури академічні і ділові круги практично одноголосні, то щодо змістовного трактування її визначень такої єдиної загальноприйнятої думки немає. Наявні визначення далекі від універсальності і відбивають лише різноманітні функціональні прояви культурної царини, що формулюються по-різному залежно від конкретних цілей дослідження. Так, сучасна суспільствознавча думка поняття «організаційна культура» розглядає, як визнані цінності, переконання, норми і форми поведінки в організації [2]; усе, що визначає унікальність характеру організації [3]; набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації і втілюються у вигляді цінностей, що заявляються організацією, задають людям орієнтири їхньої поведінки і дій і передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньо-організаційного середовища [1].

В свою чергу, спираючись на організаційно-діяльнісний підхід в управлінні організацією, виокремлюється явище і поняття «організаційна культура управління», яку здійснює керівник організації [9].

З наукового погляду *управління* – це спрямована координація й організація об'єкту управлінського впливу, з допомогою яких людина впливає на технологічні, економічні і соціальні процеси для досягнення визначених цілей [4].

Упровадження ринкових відносин у практику господарювання вимагає принципової зміни методів управління на всіх рівнях управлінської ієрархії. Цим обумовлюється вивчення нових підходів і форм управління, зокрема, *менеджменту* як особливого виду управління. Менеджмент як наукова дисципліна пройшов довгий і суперечливий шлях становлення, і розглядати його потрібно з урахуванням історичного досвіду та цілей і задач, які були характерними для різних етапів розвитку суспільства.

Термін «менеджмент» походить від англ. «to manage» і означає «керувати», «очолювати», «завідувати», «бути здатним впоратися з чимось»,

якоюсь проблемою». Менеджмент слід представляти як науку і мистецтво перемагати, вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект людей. У процесі менеджменту здійснюється цілеспрямований вплив на людей з метою перетворення неорганізованих елементів у ефективну і продуктивну силу [6].

Управлінська практика свідчить про наявність серйозного стратегічного повороту управлінських підходів у напрямі посилення уваги до людської, насамперед професійно-культурної складової діяльності сучасних організацій. При цьому важливим аспектом аналізу стає представлення про цілісність *організаційно-управлінського* контексту керування організацією. Основна мета організаційної культури керівника - забезпечення можливостей усвідомлення ним і іншими членами організації тих уявлень, які сприяють досягненню високих організаційних цілей.

У процесі управління загальноосвітнім навчальним закладом чітко відслідковується взаємозв'язок організаційної культури закладу і культури його керівника. Якщо в цілому в менеджменті організаційну культуру визначають як ефективний механізм управління, то в педагогічному менеджменті слід розглядати більш широке поняття організаційної культури, таке як культурологічна основа управління, тому що навчальний заклад вже є культуроформуючою організацією. Організаційна культура навчального закладу має багато складових, а значить – є більш складною як за цілями і завданнями, що ставляться перед нею, так і за змістом, ніж організаційна культура інших установ. При цьому слід враховувати, що головними носіями організаційної культури навчального закладу є його керівник, управлінська команда, педагогічний колектив, учні та їх батьки.

Особлива роль у процесі формування організаційної культури навчального закладу відводиться керівнику-лідеру. Організаційна культура і лідерство у навчальному закладі взаємопов'язані, оскільки «ми говоримо організаційна культура, а маємо на увазі культуру лідера». Організація – це своєрідне творіння лідера, тому в ній, як у будь-якому творінні,

відображаються особливості особистої культури автора, його погляди і помилки [9, 10]. Отже стан розвитку організаційної культури сучасного навчального закладу залежить від рівня розвитку організаційної культури керівника.

Проблема формування організаційної культури керівника ЗНЗ, як складової його управлінської культури, в українській педагогічній науці є новою. Вона продиктована швидкоплинними змінами у суспільстві, невідповідністю шкільної освіти та управління нею вимогам часу. Справді культурним має бути і сам процес управління ЗНЗ - від його філософської, моральної платформи до організаційної, технологічної. Світовий досвід показав, що культура управління в результаті дає культуру успіху, а значить - розвиток і високу якість шкільної освіти. Організаційна культура і є результатом нового педагогічного мислення, нової філософії як системи оновлених поглядів на навчально-виховний процес. Організаційна культура школи – це така система життя шкільного колективу, коли панує ініціатива, організація, реалізація пріоритетних завдань, коли вчителі та учні знають, що і як їм робити, коли є взаємна повага, взаємодопомога, вимогливість, емпатія, альтруїзм тощо. Провідником такої культури має бути директор школи і його команда, адже культуру творять особистості (люди), вони сповідують її, роблять її сильною ціною власної організаційної культури, що є важливим фактором успішної управлінської діяльності.

Базовим чинником організаційної культури суб'єктів управлінського процесу в ЗНЗ є їх професійна компетентність, яка визначається сукупністю знань, необхідних для даної педагогічної діяльності або управлінської посади; умінь і навичок, необхідних для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків; професійних, ділових і особистісних якостей для більш повної реалізації власних сил, здібностей і можливостей при виконанні функціонально-посадових обов'язків; загальної культури, необхідної для формування гуманістичного погляду, духовно-ціннісних

орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості; мотивації професійної діяльності.

Таким чином, ми прийшли до висновку, що *організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу – це поняття інтегративне, це сукупність (система) знань, умінь, навичок, цінностей, переконань, норм поведінки та синтез особистісних, громадянських, організаційних, педагогічних, культурологічних та професійних якостей і компетентностей керівника, необхідних для успішної організації управління школою, а значить, для забезпечення якості шкільної освіти.*

Організаційна культура керівника ЗНЗ – це також система науково-теоретичної структурованої інформації (систематизованих знань) і організаційно процесуальних технологій (форм та методів, адекватних конкретним функціям), що базується на теорії та практичному досвіді наукового менеджменту трансформованих до теми, специфіки та умов функціонування навчальних закладів, а також комплекс психолого-фізіологічних і морально етичних якостей, які необхідні для здійснення ефективної управлінської діяльності на етапах суспільного розвитку.

Дослідники в галузі педагогіки та менеджменту сходяться на думці про те, що організаційна культура керівника – це і форма життєдіяльності та професійної діяльності його як суб'єкта. У свою чергу, проблема взаємозв'язку змін культури освітньої установи з якістю та ефективністю його діяльності недостатньо вивчена, хоча останнім часом позначився інтерес вчених до вивчення умов формування організаційної культури керівника школи. Позитивний особистий приклад керівника, усвідомлення ним уявлень про культуру школи дозволяє йому визначити стратегію розвитку його власної організаційної культури.

Як слушно стверджують науковці, оволодіння організаційною культурою має починатися із ліквідації організаційної неграмотності, насамперед, управлінців, керівників, а також із вивчення ними відомих організаційних принципів діяльності. Сучасний стан міжнародних зв'язків

України в різноманітних сферах життєдіяльності, вихід її у європейський та світовий простори, нові політичні, соціально-економічні та культурні реалії вимагають певних трансформацій особливо у професійній, фаховій підготовці директора загальноосвітнього навчального закладу, адже згідно законодавчим документам сучасної освіти нашої держави, директор школи – це професія.

Регулювання діяльності керівника ЗНЗ передбачає впорядкування його поведінки шляхом надання йому прав, повноважень, обов'язків, встановлення заборон, передбачених соціальними нормами – тобто через сформовану організаційну та правову культуру керівника.

Організаційна культура керівника — це не окремий, самостійний вид загальної (соціальної) культури, а категорія, яка в основному визначається певними видами культури (інтелектуальною, моральною, естетичною, психологічною, особистою культурою та культурою організації управлінської праці.

За організаційною культурою керівника визначають його особистісні і організаційні якості та професійну компетентність. Це первинне враження про керівника формує наступну думку про його авторитет як про професіонала і людину. Організаційна культура начебто прогнозує, виробляє віхи, за якими потрібно формувати важливі аспекти правової, моральної, професійної, інформаційної, фізичної та інших видів культур. Цей процес, звичайно, відбувається сам собою, але свідомість керівника при цьому повинна орієнтуватися на зовнішній вияв цих компонентів, тобто на організаційну культуру.

Проблема розвитку організаційної культури керівників ЗНЗ вимагає свого ефективного вирішення. Для цього потрібно створити педагогічні умови, які б дозволяли на значно вищому рівні вирішувати цю проблему. Здійснений нами науково-педагогічний пошук дозволив виділити і теоретично обґрунтувати педагогічні умови, які здатні забезпечити формування та розвиток організаційної культури як духовно-практичної

властивості особистості, спроможної всебічно освоювати та впроваджувати організаційні цінності та виявляти по відношенню до них найважливіші сили і можливості. До таких педагогічних умов формування організаційної культури керівників у процесі організованої фахової підготовки слід віднести: передавання керівникам необхідного правового та організаційного досвіду шляхом використання у педагогічному процесі відповідних інформаційно-тематичних блоків; розвиток організаційної активності керівників ЗНЗ на основі діалогічної та презентаційної форми обміну досвідом, щодо організації управління навчальним закладом.

На наше глибоке переконання, формуючи та розвиваючи організаційну культуру керівника, потрібно керуватися наступними положеннями:

1. Культура керівника повинна відображати основні ідеї існування та цілі організації.
2. Організаційні ідеї керівника мають нести позитивний емоційний заряд.
3. Розроблені елементи і заходи у процесі управління повинні бути співзвучні між собою, підтримуватися поведінкою керівників, яка не суперечить проповідуваним цінностям і нормам поведінки в навчальному закладі.
4. При формуванні організаційної культури керівника ЗНЗ слід враховувати творчі напрацювання, які можуть стати базовими у процесі формування організаційної культури.

Досягнення мети по формуванню організаційної культури є наслідком оптимального поєднання всіх принципів формування організаційної культури з огляду на умови, в яких відбувається цей процес. Важливо при цьому забезпечити гармонійну взаємодію універсальних і національних принципів формування організаційної культури, які у кожного народу мають свої особливості.

На нашу думку, до принципів формування та розвитку організаційної культури можна віднести:

- цілеспрямованість процесу формування організаційної культури;

- зв'язок організаційної культури з життям;
- єдність свідомості та поведінки у формуванні організаційної культури;
- принцип взаємозалежності педагогічних явищ і організаційних процесів у формуванні організаційної культури;
- поєднання педагогічного керівництва з ініціативою керівників;
- принцип системності, послідовності й наступності у формуванні організаційної культури;
- принцип єдності загальнолюдського, національного і певної організації;
- принцип культуровідповідності;
- принцип оптимального поєднання індивідуальної та групової форм організації формування організаційної культури.

Отже, принципи формування та розвитку організаційної культури складають певну систему, адже всі вони описують цілісне, системне явище, яким є процес формування організаційної культури.

Щодо методів формування організаційної культури керівників ЗНЗ у процесі їх фахової підготовки, то основними з них можуть бути:

- Методи формування свідомості особистості.
- Методи формування досвіду суспільної поведінки і діяльності.
- Методи стимулювання поведінки і діяльності діючих та майбутніх керівників.
- Методи контролю і аналізу ефективності процесу формування організаційної культури.

Організаційна культура керівників виступає відносно стійким поєднанням предметних, розумововольових і моральнопсихологічних інтегрованих компонентів, які гармонійно взаємодіють і проявляються у світоглядній професійній діяльності керівника ЗНЗ. На цій підставі організаційна культура керівників ЗНЗ визначається як невід'ємний складник

їх професійної та фахової підготовки і може бути свідченням їх успішної продуктивної діяльності.

Аналіз проблем розвитку організаційної культури у процесі професійної діяльності керівників ЗНЗ дає можливість окреслити головні позитивні тенденції, значення яких є актуальним і які можуть бути використані для удосконалення системи розвитку організаційної культури:

- професійна спрямованість процесу формування організаційної культури керівників ЗНЗ;
- єдність процесу формування організаційної культури керівників і їх методичної підготовки до організації управлінської діяльності в ЗНЗ;
- введення до програми професійної підготовки завдань з методики формування організаційної культури керівників ЗНЗ;
- впровадження в навчальний процес з метою формування організаційної культури керівників ЗНЗ методів активного навчання: проблемного викладу, дискусій, дидактичних, рольових і ділових ігор, конференцій, круглих столів та вдосконалення традиційних методів;
- впровадження в навчальний процес спеціальних навчальних курсів, змістом яких є формування організаційної культури керівника ЗНЗ.

На нашу думку процес формування та розвитку організаційної культури керівників шкіл на різних стадіях їхньої професійної діяльності включає:

- створення концепції розвитку організаційної культури керівників ЗНЗ як комплексу положень, що дають цілісне уявлення про формування організаційної культури і визначають методологію і організацію управлінської діяльності;
- побудову моделей організаційної культури керівника установи;
- надання системного характеру діяльності з управління розвитком організаційної культури керівників;

- індивідуалізацію роботи на основі діагностичного оцінювання особистісно-професійного потенціалу керівників;
- психологічний супровід діяльності керівника;
- використання різних форм роботи (як традиційних, так і інноваційних) з розвитку організаційної культури керівників;
- створення рефлексивного середовища, що сприяє розвитку суб'єктів управління;
- забезпечення матеріально-технічних та інформаційних можливостей для розвитку організаційної діяльності;
- створення умов для самоменеджменту керівників ЗНЗ;
- виховання потреби у керівника формувати і розвивати культуру школи та власну організаційну культуру.

У процесі розвитку управлінської компетентності керівників ЗНЗ можна акцентувати увагу на таких формах фахової підготовки керівника як:

- формування управлінських якостей керівника у процесі фахової підготовки педагога – предметника;
- самоменеджмент керівника ЗНЗ впродовж професійної діяльності (самоорганізація, самоактуалізація, саморозвиток, самоуправління);
- розвиток управлінських якостей у системі післядипломної освіти, яка включає також і магістерську підготовку управлінця.

Інформаційна революція, темпи соціальних трансформацій, новий тип рольових відносин у суспільстві диктують досить тверді вимоги до професійного стилю мислення всіх учасників педагогічного процесу в системі підвищення кваліфікації, де відбувається специфіка педагогічної діяльності, яка побудована на спілкуванні, що припускає всебічний обмін думками, знаннями, досягненнями з тими, хто бере участь у процесі навчання. Формами роботи з підвищення рівня організаційної культури керівника в системі післядипломної педагогічної освіти можуть бути: семінари-практикуми, робота в творчій групі, управлінський практикум,

консультації, школа молодого керівника, вирішення управлінських ситуацій, постійно діючі семінари, майстер-класи, управлінська підтримка, супервізія і консультивання, науково-методичний супровід розвитку організаційної культури, відкриття та функціонування наукових шкіл для інтеграції творчих здобутків з досліджуваної проблеми.

Важливою складовою розвитку організаційної культури керівника навчального закладу є розробка програми формування та розвитку організаційної культури з урахуванням власних можливостей, реальних умов, чинників. Керівник має забезпечити системний збір діагностичних даних про розвиток організаційної культури для досягнення бажаного результату. Подальший крок – реалізація програми розвитку організаційної культури, оцінка реального стану організаційної культури керівника відповідно до вимог управлінської діяльності та власного творчого потенціалу. Дотримання схеми розвитку організаційної культури керівника приведе до оптимізації розвитку організаційної культури в майбутньому [9].

Аналізуючи навчальні плани регіональних закладів системи післядипломної освіти, можемо зауважити, що їм слід розширювати різновекторність спектрів навчальних курсів та спецкурсів щодо формування змісту, форм та методів культури освітньої організації в цілому, та організаційної культури керівника ,зокрема, в основу якого покладений функціонально - діяльнісний підхід щодо організації управління навчальним закладом. Доцільно було б включити у варіативну частину навчальних планів підготовки магістрів управління навчальними закладами та в систему підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів спецкурси: «Організаційна культура керівника навчального закладу».

Висока організаційна культура керівника навчального закладу поліпшує організацію навчально-виховного процесу, забезпечує злагодженість і чіткість роботи працівників, підвищує трудову дисципліну в організації.

Організаційна культура керівника навчального закладу є визначальним чинником формування загальної культури організації, безпосередньо впливає на результати її діяльності. Символьні елементи культури визначає і запроваджує в організації її керівник. Система цінностей, якими керуються працівники навчального закладу, формується, з одного боку, в руслі самозародження основних загальних цінностей організації, а з іншого — впливає на їх склад і сутність. Усі цінності організації керівник відбирає і оцінює, і тільки після такої селекції впроваджує їх, дбаючи, щоб вони оволоділи свідомістю усіх працівників.

Висновки. Зростаючий останнім часом науковий і практичний інтерес до феномена організаційної культури свідчить про прагнення сучасного менеджменту при впровадженні нових форм управління використовувати цей потенціал з метою гармонізації соціально-трудоких відносин, створення унікального фірмового стилю, що зрештою сприяє зростанню нематеріальних активів певної спільноти і посиленню її конкурентоздатності.

Організаційна культура керівників ЗНЗ є обов'язковою умовою їх професійної підготовки і нові наукові розвідки з даної проблематики будуть певним внеском у теорію і практику формування організаційної культури керівників ЗНЗ, можуть бути використані при вивченні спецкурсів, проведенні семінарів та наукових досліджень з проблем професійної підготовки керівників, а визначені взаємозв'язки між управлінською, організаційною і педагогічною культурою дадуть можливість організувати управлінську діяльність керівника сучасного загальноосвітнього навчального закладу на високому професійному рівні.

Список використаних джерел.

1. Акімова О. Організаційна культура державного службовця в умовах розбудови українського суспільства // Вісник НАДУ. – 2005. - № 1. – С. 147-152.

2. Болгаріна В.С. Культурологічний підхід як імператив управління сучасною школою / В.С.Болгаріна // Болгаріна В.С. Культурологічний підхід до управління школою.— Х.: Основа, 2006. — 112 с. - (Б-ка журн. «Управління школою»; Вип.. 5(41)) —с. 40-50.
3. Болгаріна В.С. Реалізація культурологічного підходу до управління навчально-виховним процесом / В.С.Болгаріна // Болгаріна В.С. Культурологічний підхід до управління школою. — Х.: Основа, 2006.-112 с. - (Б-ка журн. «Управління школою»; Вип.. 5 (41)).— С. 51 - 82.
4. Васильченко Л.В. Критерії сформованості управлінської культури керівника школи / Л.В.Васильченко // Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника. — Х.: Основа, 2007.—176 с. — (Б-ка журн. «Управління школою», Вип. 3 (51)).—С. 63-69.
5. Даниленко Л. Основні напрями розвитку менеджменту освітніх інновацій / Л. Даниленко // Даниленко Л. Менеджмент інновацій в освіті. -К.: Шк. світ, 2007.—(Б-ка «Шк. світу»).—с. 82-95.Серкіс Ж.В. Про організаційну культуру закладу освіти // Практична психологія та соціальна робота. № 9 – 10.- 2002.- С. 4-9.
6. Єльнікова Г. Управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г.Єльнікова // Єльнікова Г. Управлінська компетентність—К. : Ред. загальнопед. Газ., 2005.—128с. -(Б-ка « Шк.. світу»).—с. 102- 109.
7. Королюк С. До проблеми розвитку культури сучасного директора школи / С.Королюк // Директор школи. – 2005. – 13, 37, 40, 41, 43.
8. Культурология. История мировой культуры / Пол. ред. А.Н. Марковой. – М., 1995. – С.9.
9. Мармаза О.І. Організаційна культура управління / О.І.Мармаза // Управління школою. – 2003. - №7. -с. 19-23.Серкіс Ж.В. Проблеми управління організаційною культурою // Теоретико-методологические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров.

- Сб. научный труд. Приложение к научному журналу «Персонал», № 1(55) – Киев, 2000. – С. 190-192.
10. Микитюк І. Педагогічна культура вчителя в контексті сучасної культурно-освітньої ситуації // Вища школа. - №4., 2009. – С.93-94.
 11. Павлютенков Є.М., Крижко В.В. Лідер /Є.М.Павлютенков, В.В. Крижко // Павлютенков Є.М., Крижко В.В. Основи управління школою.—Х.: Основа, 2006.—(Б-ка журн. «Управління школою»). -с.103-128.
 12. Пометун О., Середняк Л., Сущенко І., Янушевич О. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора. – Тернопіль: Видавництво Астон, - 2005. – 192с.
 13. Тимошко Г.М. Організаційна культура керівника ЗНЗ – важливий фактор управлінської діяльності // Наукові записки. Серія: Психолого-педагогічні науки (Ніжинський державний педагогічний університет імені Миколи Гоголя) / За заг. ред. проф. Є.І. Коваленко. – Ніжин, 2009. - №6. – С. 20-25.
 14. Тимошко Г.М. Формування культури шкільного середовища засобами організаційного впливу керівників ЗНЗ // Вісник ЧДПУ імені Т.Г. Шевченка. Випуск 61. Серія: Педагогічні науки: Збірник. – Чернігів: ЧДПУ, 2009. - № 61. – С. 30-37.
 15. Тимошко Г.М. Історичні аспекти розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом // Вісник Чернігівського державного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. Випуск 84. Серія: Педагогічні науки: Збірник. – Чернігів: ЧДПУ, 2011. - № 84. – С. 183-187.
 16. Туріщева Л.В. Культура спілкування керівника / Л.В.Туріщева // Туріщева Л.В. Психологія управління. —Х. : Основа, 2005.—(Б-ка журн. «Управління школою» ; Вип. 9 (33)). - С.42-46.