

Тимошко Г. М.

м. Київ

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Розкрити особливості, принципи та методи формування організаційної культури у процесі фахової підготовки керівника ЗНЗ. Представлені основні аспекти взаємодії організаційної культури школи та її керівника.

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

Постановка проблеми

Вступ. Освіта України переорієнтовується на вимоги ринкової перебудови усіх сфер соціального життя держави. Особливу роль у процесі розвитку освіти сучасної історичної доби держава відводить керівникам освітніх організацій різних рівнів.

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

Дослідження організаційної культури (як явище) 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 до зовнішнього середовища і намагання його змінити 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 поняття «організаційна культура». Розглянемо найбільш поширені:

«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 р.).

«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. 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».

С. Мішон і П. Штерн: «Організаційна культура є сукупність поведень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділюваним цінностям, властивим підприємству, і передаються кожному члену з вуст в уста як життєвий досвід».

Аналіз наукових підходів до дослідження цієї проблеми є необхідним для напрацювання методів, які б підвищували мотивацію керівників до постійного пошуку шляхів удосконалення управлінського кредо, і, як наслідок, створювали орієнтири їхньої професійної поведінки та організації управлінської діяльності.

У процесі становлення та розвитку управлінської компетентності керівників ЗНЗ можна зацентувати увагу на таких формах фахової підготовки керівника, як:

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

Проблема формування організаційної культури керівника ЗНЗ, як складової управлінської культури, в українській педагогічній науці є новою. Вона продиктована швидкоплинними змінами в суспільстві, невідповідністю шкільної освіти й управління нею вимогам часу.

Великим потенціалом у вирішенні цього питання постає процес фахової підготовки керівника, під час якого є можливість впливати як на інтереси організації в цілому, так і на її окремих членів — педагогів. Фахова підготовка у системі післядипломної педагогічної освіти включає величезний арсенал форм, методів і можливостей впливу на особу, формує знання, уміння та навички, стиль поведінки і спілкування, традиції та ціннісні орієнтири, але її аспекти ще не об'єднані в єдину продуману систему, особливо тоді, коли це стосується формування організаційної культури керівників освітніх організацій.

За останні півстоліття велика кількість до цього досить розрізнених ідей, теорій і моделей ефективності організацій, зокрема освітніх, була зібрана під єдиний «дах» універсального поняття — «організаційна культура».

Потрібно відзначити, що дослідження культури організації мають досить тривалу історію. Поняття «культура» має множинну інтерпретацію..

Загалом культура — це універсальна система спілкування людей на всіх рівнях (В. Біблер, Г. Дяконов, О. Мудрик, 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].

Організаційна культура — це «філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, аттitudи і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле і розділяються її членами» [Kilmann R .., Saxlon M. J. & Serpa R. Issues in Understanding and Changing Culture // California Management Review, Winter, 1986. P. 89].

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, 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, що формує взаємини між ними; показує, які стійкі норми й 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, а 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 активно впливає на членів організації, що модифікує їхню поведінку відповідно до тих норм і цінностей, які становлять її основу.

Останнім часом зростає науковий і практичний інтерес до феномену організаційної культури. Це свідчить про прагнення сучасного менеджменту під час впровадження нових форм управління використовувати цей потенціал з метою гармонізації соціально-трудова відносин, створення унікального фірмового стилю, що, зрештою, сприяє зростанню нематеріальних активів певної спільноти і посиленню її конкурентоздатності.

Аналіз літературних джерел допомагає 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 написанням відповідних документів, положень і інструкцій. Через свій міждисциплінарний характер проблеми культури організації знаходяться у сфері інтересів різних сфер знання (економічної теорії, культурології, соціальної філософії, соціології, організаційної психології, етики, організаційної поведінки тощо) [1; 5; 9; 14].

Якщо у визнанні наявності феномену організаційної культури академічні і ділові круги практично одногосні, 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 суспільство знавча 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].

Стан дослідження проблеми. Напрацювання з проблематики організаційної культури накопичені в галузях менеджменту, філософії, психології, соціології тощо. Це, зокрема, праці О. Бабича, І. Животової, Г. Колеснікова, В. Колпакова, Ю. Семенова, Г. Хаєта та ін. 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). Г. Єльніковою значна увага приділяється адаптивному управлінню. До концептуального фундаменту цього дослідження також треба покласти розробки із загальних філософських питань культури — зокрема таких авторів, як-то: 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. Смірцих, 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. Роштин, 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 галузях: 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 в педагогічній теорії і практиці зростає професійна зацікавленість та активізується робота з цієї 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 цього питання. Проте, не дивлячись на наявність певних успіхів у вирішенні теоретичних та практичних аспектів проблеми, ми відзначаємо 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 [5, 1–2].

Метою статті є визначення сутності процесу формування та розвитку організаційної культури керівників загальноосвітніх навчальних закладів у процесі їх фахової підготовки.

Виклад основного матеріалу

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, оскільки навчальний заклад вже є культуроформувальною 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 основними 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. 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.

На нашу думку, організаційна культура є важливою складовою функціональної компетентності директора загальноосвітнього навчального закладу. В свою чергу, організаційна культура директора школи — це знання, вміння, навички, переконання, ідеї, погляди, досвід, цінності, традиції, організаційні здібності, якими він володіє і використовує у процесі організації управління навчальним закладом.

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 і методологічних підходів до розвитку організаційної культури. Але самих знань замало для того, щоб розвиток організаційної культури приносив користь і керівникові, і самому 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 організаційної культури самим керівником. 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.

Важливою складовою формування організаційної культури керівника навчального закладу є розроблення 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 закладів системи післядипломної освіти, можемо зауважити, що вони містять вкрай недостатню кількість навчальних курсів і спецкурсів щодо формування змісту, форм і методів культури освітньої організації в цілому та організаційної культури керівника, зокрема, в основу чого покладено функціонально-діяльнісний підхід щодо організації управління навчальним закладом. У процесі фахової підготовки магістрів управління навчальними закладами «організаційна культура» як навчальна дисципліна представлена, наприклад, лише як складова — модуль дисципліни «Техніка управлінської діяльності». Доцільно було б включити у варіативну частину навчальних планів підготовки магістрів управління навчальними закладами та в систему підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів спецкурс: «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 та оцінює, і тільки після такої селекції впроваджує їх, дбаючи, щоб вони оволоділи свідомістю усіх працівників.

Науковий і практичний інтерес до феномену 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 допомагає 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. У процесі такого аналізу можна виокремити кілька напрямів (управлінський, економічний, етнокультурний, психологіч-

ний), де організаційна культура розглядалася з позицій різних наукових дисциплін.

З погляду управління, організаційна культура розглядається як інноваційний і антикризовий внутрішній фактор стратегічного управління ЗНЗ, узагальнена характеристика рівня її розвитку: структури, цілей, формальних і неформальних комунікацій, способів прийняття рішень, делегування повноважень.

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 з законодавчими документами сучасної освіти нашої держави, директор школи — це професія.

Регулювання діяльності керівника ЗНЗ передбачає впорядкування його поведінки через 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, передусім, визначається певними видами культури (інтелектуальною, моральною, естетичною, психологічною, особистою культурою та культурою організації управлінської праці).

За організаційною культурою керівника визначають його особистісні й організаційні якості та професійну компетентність. Це первинне враження про керівника формує 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 має орієнтуватися на зовнішній вияв цих компонентів, тобто на організаційну культуру.

Проблема формування організаційної культури керівників ЗНЗ вимагає свого ефективного вирішення. Для цього потрібно створити педагогічні умови, які б допомагали на значно вищому рівні вирішувати цю проблему. Здійснений нами науково-педагогічний пошук дав змогу виділити та теоретично обґрунтувати педагогічні умови, які здатні забезпечити формування організаційної культури як духовно-практичної властивості особистості, спроможної всебічно освоювати та впроваджувати організаційні цінності й виявляти щодо них найважливіші сили й можливості.

До таких педагогічних умов формування організаційної культури керівників у процесі організованої фахової підготовки слід віднести:

- передачу керівникам необхідного правового й 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 організаційну культуру керівника, по-

трібно керуватися такими 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 з формування організаційної культури є наслідком оптимального поєднання всіх принципів формування організаційної культури з огляду на умови, за 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 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 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 їхньої фахової підготовки, то основними з них можуть бути:

- методи формування свідомості особистості;
- методи формування досвіду суспільної поведінки і діяльності;
- методи стимулювання поведінки і діяльності наявних і майбутніх керівників;
- методи контролю й аналізу ефективності процесу формування організаційної культури.

Організаційна культура керівників виступає відносно стійким поєднанням предметних, розумововольових і морально психологічних 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 їхньої професійної та фахової підготовки і може бути свідченням їхньої успішної продуктивної діяльності.

Аналіз проблем при формуванні організаційної культури в процесі фахової підготовки керівників ЗНЗ дає можливість окреслити основні позитивні ідеї, тенденції, значення яких є актуальним і які можуть бути використані для удосконалення системи формування їх організаційної культури:

- професійна спрямованість процесу формування організаційної культури керівників ЗНЗ;
- єдність процесу формування організаційної культури керівників і їхньої 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.

Висновки

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

ЛІТЕРАТУРА

1. Акімова О. Організаційна культура державного службовця в умовах розбудови українського суспільства / О. Акімова // Вісник НАДУ. — 2005. — № 1. — С. 147–152.
2. Болгаріна В. С. Культурологічний підхід як імператив управління сучасною школою / В. С. Болгаріна // Культурологічний підхід до управління школою. — Х. : Основа, 2006. — Вип. 5(41). — С. 40–50. — (Бібліотека журналу «Управління школою»).
3. Болгаріна В. С. Реалізація культурологічного підходу до управління навчально-виховним процесом / В. С. Болгаріна // Культурологічний підхід до управління школою. — Х. : Основа, 2006. — Вип. 5(41). — С. 51–82. — (Бібліотека журналу «Управління школою»).
4. Васильченко Л.В. Критерії сформованості управлінської культури керівника школи / Л. В. Васильченко // Управлінська культура і компетентність керівника. — Х. : Основа, 2007. — Вип. 3(51). — С. 63–69. — (Бібліотека журналу «Управління школою»).
5. Даниленко Л. Основні напрями розвитку менеджменту освітніх інновацій / Л. Даниленко // Менеджмент інновацій в освіті. — К. : Шк. світ, 2007. — (Бібліотека «Шкільного світу»).— С. 82–95.
6. Єльнікова Г. Управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г. Єльнікова // Управлінська компетентність. — К. : Ред. загальнопед. газети, 2005. — С. 102–109. — (Бібліотека «Шкільного світу»).
7. Короліук С. До проблеми розвитку культури сучасного директора школи / С. Короліук // Директор школи. — 2005. — С. 37–43.

8. Культурология. История мировой культуры / под 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.
10. Микитюк І. Педагогічна культура вчителя в контексті сучасної культурно-освітньої ситуації / І. Микитюк // Вища школа. — 2009. — № 4. — С. 93–94.
11. Павлютенков Є. М. Лідер / Є. М. Павлютенков, В. В. Крижко // Основи управління школою. — Х. : Основа, 2006. — С. 103–128. — (Бібліотека журналу «Управління школою»).
12. Пометун О. Управління школою, що змінюється: поради сучасного директора / О. Пометун, Л. Середняк, І. Сущенко, О. Янушевич. — Тернопіль : Астон, 2005. — 192 с.
13. Туріщева Л. В. Культура спілкування керівника / Л. В. Туріщева // Психологія управління. — Х. : Основа, 2005. — Вип. 9(33). — С. 42–46. — (Бібліотека журналу «Управління школою»).
14. Серкіс Ж. В. Про організаційну культуру закладу освіти / Ж. В. Серкіс // Практична психологія та соціальна робота. — 2002. — № 9–10. — С. 4–9.

Тимошко А. Н.

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ПРОЦЕССЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

Раскрыты особенности, принципы и методы формирования организационной культуры в 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.*

Timochko A. N.

FORMING OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE PROCESS OF THE SPECIALIZED PREPARATION OF LEADER OF GENERAL EDUCATIONAL ESTABLISHMENT

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.*