

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Педагогічний факультет
Кафедра педагогіки та управління навчальним закладом

Кваліфікаційна робота
магістра
з теми: **«ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА В ЗАКЛАДІ
ОСВІТИ ТА ПРІОРИТЕТНІ ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ»**

Виконала: здобувач вищої освіти
заочної форми навчання
ОП Управління навчальним закладом
спеціальності 073 Менеджмент
Аліна ВАСИЛЕНКО

Науковий керівник:
Світлана ПОЛЩУК,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри педагогіки та управління
навчальним закладом

Рецензент:
Тетяна ДУТКЕВИЧ,
кандидат педагогічних наук,
професор кафедри психології освіти

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Організаційна культура сучасних закладів освіти, її поняття та зміст	7
1.2. Структура, функції та сутнісні характеристики організаційної культури	19
РОЗДІЛ II. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ	31
2.1. Психологічні умови підготовки керівників та педагогічних працівників до розвитку організаційної культури закладів загальної середньої освіти ...	31
2.2. Технологічний підхід як головний компонент організаційної культури	44
2.3. Механізм та умови формування організаційної культури менеджера ...	58
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Сучасні тенденції реформування вітчизняної освітньої системи зумовлюють виникнення нової управлінської філософії, що ґрунтується на особистісно-діяльнісному підході до здійснення управління закладом загальної середньої освіти, оскільки саме управління забезпечує цілеспрямовану діяльність усіх суб'єктів, яка направлена на становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування та обов'язковий розвиток школи. Це дає нам підстави стверджувати, що ефективна робота управлінського персоналу в умовах ринкових відносин можлива тільки при високому рівні організаційної культури управління. Саме організаційна культура є важливим чинником і функціональним складником загальної стратегії організаційного розвитку закладу загальної середньої освіти. Однак, як свідчать проведені дослідження, спостерігаються протиріччя між розумінням необхідності використання фактору організаційної культури в управлінні навчальними закладами і відсутністю стратегії її формування та розвитку.

Зважаючи на все вище сказане, ми можемо констатувати, що важливим напрямом діяльності освітніх організацій у сучасних умовах є проектування розвитку організаційної культури закладів загальної середньої освіти. У свою чергу проектування розвитку організаційної культури неможливе без здійснення всебічної оцінки її стану в конкретних навчальних закладах.

В цьому контексті особливо актуальною проблемою є визначення складових формування та розвитку організаційної культури управління школою в сучасних умовах, яка притаманна, в першу чергу, керівникові і дає можливість досягти більш злагодженої роботи педагогічного колективу, раціонально використовувати робочий час, фізичні та духовні сили, підвищувати професійний рівень персоналу шкільної організації.

Досліджуючи важливість організаційної культури керівника (менеджера) навчального закладу, слід відмітити, що сучасний керівник усвідомлює оптимістичний підхід до дійсності, є стійким у стресових ситуаціях, активізується в умовах кризи, залишається стійким для учня і

колективу важливим суб'єктом їх соціалізації з характерною для нього професійною та організаційною культурою. Саме організаційна культура керівника закладу загальної середньої освіти є підґрунтям формування організаційної культури учня, вчителя і навчального закладу.

Слід відмітити, що проблема організаційної культури керівника, її розроблення виникла не спонтанно, адже сучасна ситуація в нашій країні характеризується стрімкими змінами політичної, економічної, соціальної та культурної сфер людської діяльності. Це змушує змінювати підходи, методи, стилі виробничих відносин та поступово перетворювати жорстке субординаційне управління сучасними організаціями на мобільне і гнучке.

Звідси ми можемо зробити висновок про актуальність вибраної нами теми дослідження.

Слід відмітити, що ця тема дослідженні не є новою. Їй приділяли і приділяють увагу ряд провідних вітчизняних вчених: Г. Тимошко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, С. Королюк, О. Мармоза, Ж. Серкіс, Л. Карамушка, В. Крижка, Є. Павлютенков, К. Ушаков, В. Виноградова, Б. Гаєвський, С. Кароліук, А. Вовчаак та інші, що ще раз підкреслює актуальність теми наших досліджень.

Об'єкт дослідження: управлінська діяльність менеджера закладу загальної середньої освіти.

Предмет дослідження: складові (засоби та методи) формування та розвитку організаційної культури управління школи в сучасних умовах.

Мета дослідження: розкрити структурно-змістову специфіку формування організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти.

Гіпотезою дослідження є виявлення нових підходів в осмисленні феномена організаційної культури, які пов'язані з вивченням організаційної культури керівника (менеджера) навчального закладу.

Визначена мета і висунута гіпотеза посприяли обґрунтуванню вирішення наступних **завдань:**

- дослідження особливостей формування організаційної культури менеджера закладу освіти;
- розгляд сутнісних характеристик організаційної культури;
- дослідити психологічні умови підготовки керівників (менеджерів) до розвитку організаційної культури;
- розкрити сутність технологічного підходу до підготовки педагогічних працівників організаційної культури;
- дослідити механізм та умови формування організаційної культури у менеджера освіти.

Організація дослідження. Для розв'язання окреслених завдань нами були використані наступні методи:

- теоретичні: особистісно-структурний аналіз; порівняльно-зіставний аналіз, з позиції яких була досліджена постановка проблеми (досліджувались наукові доробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, а також матеріали, розміщені в мережі Інтернет, з метою з'ясування науково-практичних здобутків, необхідних для успішного розв'язання проблематичних питань, які стосується теми наших досліджень); узагальнення, абстрагування тощо;
- обсерваційні: спостереження, метод рейтингу, самооцінки тощо, які безпосередньо дають можливість виявити (встановити) відносний рівень організаційної культури керівників навчальних закладів;

База дослідження. Базою наших досліджень є заклади загальної середньої освіти Кам'янець-Подільського району.

Наукова новизна:

- досліджено теоретичні основи формування організаційної культури менеджера закладу загальної середньої освіти;
- розкритий зміст психологічних умов підготовки керівників та педагогічних працівників, направлених на розвиток організаційної культури;
- розкрити механізм та умови формування організаційної культури менеджерів.

Апробація. Головні положення роботи доповідалися і обговорювалися на засіданнях кафедри педагогіки та управління навчальним закладом Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка, а також на Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Організаційна культура як предмет теоретичного аналізу в науковому менеджменті» (12 травня 2022 року) з доповіддю «Досвід керівника у впровадженні організаційної культури сучасного закладу освіти».

Публікація:

Василенко А.В. Досвід керівника у впровадженні організаційної культури сучасного закладу освіти. *Збірник матеріалів Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (12 травня 2022 р.)*. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко, 2022. 84 с., С. 17-20.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох основних розділів, висновків, списку використаних джерел (81 позиція), таблиць та рисунків. Загальний обсяг роботи – 84 сторінки.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ

1.1. Організаційна культура сучасних закладів освіти, її поняття та зміст

У сучасних умовах розвитку суспільства, за твердженням ряду вітчизняних вчених (Л. Карамушки, Г. Тимошко, Л. Даниленко, О. Білецької, Н. Пашко, Г. Монастирського та інших), уже сформовано усвідомлену потребу в необхідності організаційного розвитку закладів загальної середньої освіти. З їхніх слів ми розуміємо, що організаційна культура повинна стати ще одним чинником в цій стратегії і має розглядатися як функціональний складник загальної стратегії організаційного розвитку навчальних закладів. Однак спостерігаються протиріччя між розумінням необхідності використання фактору організаційної культури в управлінні школою і відсутністю стратегії її формування та розвитку. Багатоаспектний зміст організаційної культури дає змогу розглядати її як внутрішнє джерело стимулювання інноваційного розвитку закладу загальної середньої освіти.

Це дає нам підстави стверджувати, що ефективне проектування і розвиток організаційної культури в сучасних умовах є важливим напрямом діяльності освітніх організацій. При цьому слід мати на увазі, що освітня організація буде лише тоді ефективною, коли вона буде адаптована до зовнішнього середовища, пристосована до його змін. Крім цього, вона – організація, повинна створювати свій власний внутрішній простір, особливу внутрішню атмосферу і вирішувати задачі внутрішньої інтеграції (створення цілісності).

Різні аспекти організаційної культури відображені в працях вітчизняних та зарубіжних дослідників: Д. Аллен [1], В. Базелевич [4], А. Бандурка [6], С. Бацмай [7], І. Бех [8], І. Буєва [15], Л. Даниленко [25], Н. Островерхова [36], Г. Єльнікова [37], С. Королюк [46], Г. Тимошко [67], Л. Васильченко [17] та

інші. Особливості організаційної культури закладів загальної середньої освіти та окремі аспекти цієї проблеми також висвітлені в ряді робіт українських психологів, які стосуються: психологічних особливостей організаційної культури; психологічних умов підготовки керівників закладів освіти до формування організаційної культури: Т. Дудкевич [33], Л. Журавльова [38], Т. Дзюба [28], Г. Дмитренко [30], І. Драч [32] та інші.

Це ще раз доводить, що перед сучасними освітніми закладами постає потреба нової ідеології управління, нового характеру зв'язків і взаємовідносин у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Імідж закладів середньої освіти чинить важливий вплив на загальну ефективність надання освітніх послуг. Організаційна культура є обов'язковою умовою формування позитивного іміджу навчальних закладів.

Слід відмітити, що поняття «організаційна культура» давно перебуває в науковому обігу. Проведені нами дослідження свідчать, що ряд науковців проявляють великий науковий і практичний інтерес до феномену організаційної культури. При цьому слід зазначити, що єдині думки, щодо розуміння сутності поняття «організаційної культури» серед них немає, а тому воно потребує певного уточнення.

Питанню організаційної культури присвячено низку психологічних і педагогічних праць, у яких розглядаються загальні часткові аспекти досліджуваної проблеми. Про це свідчить ряд зарубіжних і вітчизняних наукових праць, в яких поняття «організаційна культура» використовується водночас із поняттями «корпоративна культура», «культура організації», «управлінська культура», «інноваційна культура» тощо.

Часто ці поняття, за словами вчених Л. Карамушка і Л. Даниленко, не розмежовуються, а використовуються як синоніми, хоча саме існування таких визначень означає розрізнення феноменології, яка стоїть за кожним з них. Зважаючи на це, ми можемо з впевненістю сказати, що зараз єдиного правильного підходу до трактування поняття «організаційна культура» досі немає, що пов'язано зі складністю та багатоаспектністю у цього явища в

діяльності організацій. Зокрема вчені Л. Даниленко та Л. Карамушка, характеризуючи організаційну культуру, відмічають: «Реальною організаційною культурою вважаються ті відносини і позиції, які вже існують. Формальна та реальна організаційні культури, як правило, повністю не збігаються. Міра невідповідності реальної і формальні організаційної культури у різних ситуаціях може значно змінюватись. Чим більше розходження, тим менший керівний вплив буде здійснювати організаційний комітет на культуру школи, тим більшою буде невідповідність формальних вимог і реальних можливостей. І зрештою це може призвести або до повного «змертвіння» організації школи, тобто формалізації, або до некерованого хаосу, де кожен диктує свої умови і робить що хоче» [58, с 223].

Відомий вітчизняний учений В. Луговий зазначає, що організаційна культура – це продукт діяльності соціуму організації [49].

Думку дослідника С. Уткіна, організаційна на культура — це система цінностей та переконань, що поділяються всіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації [72].

Досліджуючи феномен організаційної культури, вчена Г. Тимошко відмічає: «... ми дійшли висновку щодо наступного визначення організаційної культури школи:

- це переконання, установки і цінності;
- це набір найважливіших припущень, що сприймаються керівництвом, педагогами та учнями і отримують вираження в заявлених школу і цінностях;
- це шкільний життєвий устрій, до якого ігнорують різні види культур, що визначають орієнтири поведінки і дій усіх учасників навчально-виховного процесу [68, с. 93].

Науково важливою є думка академіка О. Новикова, що «організаційна культура усвідомлюється як основний тип форм організації діяльності в тому чи в іншому суспільстві». У навчальні діяльності присутні всі, без винятку, типи організаційної культури. Ті або інші види діяльності навіть однієї

людини можуть базуватися на різних типах організаційної культури. Розуміння типів організаційної культури є важливим для аналізу тенденцій розвитку багатьох політичних, економічних, культурних, освітніх процесів [53].

Зважаючи на все вище сказане, ми можемо зазначити, що, оскільки мова йде про організаційну структуру, її складові та процес безпосереднього її формування, то, перш за все, потрібно дослідити визначення поняття «організація», що становить її основу. Як свідчать проведені нами дослідження, найбільш поширеним визначенням розуміння «організації» є її дефініція, яка є об'єднанням людей, які реалізують певну програму на основі встановлених процедур та правил. Саме ці правила управління задекларовані в документах (тобто носять офіційний характер) чи встановлені негласно (тобто неофіційно характер) виступають частиною організаційної культури організації.

Виходячи із цього, організаційну культуру розуміють як: «систему відносин, дій та артефактів, яка витримує випробування часом і формує в людини певного культурного співтовариства досить унікальну, спільно для його учасників психологію ... спільність мислення та почуттів, сприйняття та оцінок», а також як «систему особистих та колективних цінностей, які приймають та поділяють усі члени організації; набір прийомів та правил (вирішення проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників), що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні». Проте це не єдині найбільш поширені дефініції поняття «організаційна культура», що розкривають його сутність [43].

За підрахунками вченого Е. Капітанова, таких трактувань більш, ніж 250, що, безумовно, позначились і на типології організаційних культур.

Визначаючи методологічні основи організаційної культури, вченою Г. Тимошко було здійснено (проведено) культурологічний аналіз висвітлення цього поняття, насамперед, в теорії педагогіки. В основу теоретичних засад було покладено ідеї про освіту як явище культури В. Сухомлинського [28].

При цьому враховано, що вчення культурного середовища освітнього закладу потребує міждисциплінарного підходу, з метою розкриття якого ми звернулися до досліджень філософів, соціологів (зокрема теорії соціокультурного середовища П. Сорокіна [60] та інших).

Виходячи із теоретичних положень, можемо стверджувати, що рівень організаційної культури суб'єктів шкільної освіти є одним з найбільш інтегрованих показників її якості.

У словнику термінів державного управління «організаційна культура» тлумачиться як складна композиція базових припущень, властивих організації, які сприймаються персоналом і знаходять вплив у членів організації формальні і неформальні моделі поведінки, які мають свої особливості в різних системах.

Викликає певний інтерес електронний словник М. Вебете, який подає таке визначення організаційної культури: «Набір загальноприйнятих відносин, цінностей, цілей і способів дій, які характеризують компанію».

У короткому енциклопедичному довіднику з соціології за редакцією В. Воловича відмічається, що організаційна культура є специфічним поєднанням цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації. У межах теорії менеджменту організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку [65, с.7].

Слід також відмітити, що не всі дослідники розглядають сутність організаційної структури однозначно. Ряд визначень і трактувань розуміння організаційної культури не є впорядкованими і мають розбіжності у тлумаченнях цього поняття.

Дослідник С. Уткін розглядає організаційну культуру як систему цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками організації і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації [73, с.44].

К. Ушаков розуміє поняття «організаційна культура» як усвідомлені й неусвідомлені уявлення співробітників про способи діяльності, набір звичок, писаних і неписаних норм поведінки, заборон, цінностей, очікувань [74].

На наш погляд таке визначення організаційної культури не містить наукового характеру і має певну розпливчастість (неконкретизованість). Враховуючи це, вчена І. Андреева зазначає, що головним у культурі організації закладу загальної середньої освіти є те, що вона спроможна зменшити ступінь колективної невизначеності, увести ясність у те, що очікує людину в колективі; забезпечити цілісність за рахунок ключових цінностей та норм, що сприймаються членами колективу як вічні та такі, що передаються із покоління в покоління; створити нерозлучність із колективом і відданість загальній справі; висвітлювати перспективу розвитку організації, що дає заряд енергії для руху вперед.

Вчений Н. Злобін у своїх наукових доробках звертає нашу увагу на те, що організаційна культура – це творча діяльність організації, що втілена та базується на цінностях, традиціях та нормах.

Викликає певну зацікавленість дослідження вченим Є. Коротковим розуміння організаційна культура, який наводить серію визначень понять організаційної культури зарубіжних вчених. Зокрема він відмічає, що культура підприємства закладу освіти — це образ мислення та спосіб дій, що став традиції та поділяється працівниками організації; це унікальна сукупність норм, цінностей, очікувань, що зумовлюють спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення певних цілей; це унікальні характеристики особливостей організації, що відрізняє від усіх інших у галузі; це комплекс базових припущень, винаходів, знайдених чи розроблених групою для того, щоб справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції.

С. Шекшня у своїх дослідженнях відмічає, що сутність і зміст організаційної культури є цінностями, відносинами, нормами поведінки, які є

характеристиками для тієї чи іншої організації та показує типовий підхід до вирішення проблем.

Близьким до цього розуміння організаційної культури є розуміння вченої З. Рум'янцевої, яка вважає, що організаційна культура регламентує дії особистості. При цьому вчений Е. Смірнов зазначає, що це система суспільно прогресивних формальних та неформальних правил і норм діяльності, звичаїв та традицій, індивідуальних та групових інтересів, особливостей поведінки персоналу, стилю керівництва, показників задоволеності працівників, перспектив розвитку.

Окремі вчені розглядають культуру організації як міжособистісні цінності, шаблон, стереотипи, традиції (звичаї) та норми, що поділяються співробітниками організації. Інші включають в поняття організаційної культури неформальний образ реально існуючої організації — навчального закладу, який історично сформувався та властивий цій організації набір цінностей, вірувань, символів, звичаїв, традицій, слідування яким дозволяє колективу досягти успіхів.

Вчені Л. Даниленко і Л. Карамушка, характеризуючи зміст і значення організаційної культури сучасних освітніх закладів відмічають: «... культура конденсує в собі технологію діяльності в єдності з її цілісно-смысловим значенням». Вчені обґрунтовують своє трактування організаційної культури тим, що вона сприяє вирішенню ряду потреб, які можуть мати місце в ході професійній діяльності, їх диференціації і досить чіткому розрізненню. Більше того, саме вона (організаційна культура) зумовлює розвиток і вдосконалення цих потреб. При цьому потрібно враховувати той факт, що для задоволення потреб необхідно їх точно назвати. Зважаючи на це, вище згадані вчені підкреслюють, що культура безпосередньо сприяє цьому, оскільки вона і означає догляд, розвиток, обробку. Але після того, як запит сформульовано, має бути віднайдено те, що могло б його задовільнити. Культура, окрім диференціації потреб, забезпечує формування різноманітних пропозицій щодо задоволення цієї потреби. Тобто значна кількість потреб породжує не меншу

кількість пропозицій. Культура розвиває найрізноманітніші способи й засоби задоволення потреб, що різняться глибиною, широтою, обсягом, іншими характеристиками. Причому це стосується як матеріальний, так і духовний сфер. Більше того, саме культура відкриває можливості задоволення духовних потреб певними суто матеріальними засобами, або ж компенсацію матеріальних потреб духовними здобутками. Тільки завдяки культурі можна визначити саме той матеріальний предмет, який знадобиться для духовного росту, або ж усвідомити духовний аспект цієї чи іншої матеріальної речі [58, с. 221].

Такий підхід до трактування поняття «організаційна культура» нам глибоко імponує. Адже крім трактування суті організаційної культури вчені Л. Даниленко і Л. Карамушка розкривають її зміст та особливості.

Вчена Г. Тимошко, досліджуючи організаційну культуру сучасних освітніх закладів, зосереджує увагу на її структурі, яка, за її словами, є сукупністю формалізованих (норми і правила поведінки, зафіксовані в організаційних регламентуючих документах) і не формалізованих компонентів (вірування, ритуали і міфи). Разом з тим поняття «організаційна культура», згідно з енциклопедичним словником, є органічною частиною загальної культури суспільства, яка на різних етапах етно- і соціогенезу, історичного розвитку цивілізацій визначається, насамперед, системою ідеалів, цінностей і норм, що утверджуються в ній. Чим вище рівень загального культурного розвитку, тим раціональніші організаційні відносини, тому що в них повніше відображається досягнутий рівень знань [64].

У загальній організаційній культурі виділяють суб'єктивну організаційну культуру й об'єктивну організаційну культуру [68].

Суб'єктивна організаційна культура є основою формування управлінської культури, тобто стилів керівництва і вирішення керівниками проблем, їхньої поведінки в цілому. Це створює розходження між схожими на вид організаційними культурами.

Об'єктивну організаційну культуру звичайно пов'язують з фізичним оточенням, створеним в організації: сам будинок і його дизайн, місце розташування, устаткування і меблі, кольори й обсяг простору, зручності, кімнати прийому, стоянки для автомобілів і самі автомобілі. Усе це в тій чи іншій мірі відбиває цінності, яких дотримується дана організація.

Хоча обидва аспекти організаційної культури важливі, однак суб'єктивний аспект створює більше можливостей для існування як спільного, так і відмінного між людьми і між організаціями. Адже культуру організації створюють люди, вони її видозмінюють, розвивають, формують як сильною, так і слабкою. Роль керівника організації у цьому процесі є визначальною, а його організаційна культура - впливовою на процес творення культури організації [68, с. 47].

Г. Тимошко виділяє наступні головні атрибути організаційної культури:

- базові уявлення, яких дотримуються члена організації у своїй поведінці; дії, які пов'язані з баченням зовнішнього і внутрішнього середовища (групи, організації, суспільства, світу) та змінних (природа, простір, час, робота, стосунки тощо);
- ціннісні орієнтації, яких має дотримуватися індивід щодо того, що є допустимим або недопустимим в організації (навчальному закладі);
- «символіка», за допомогою якої ціннісні орієнтації «передаються» членами організації.

При виявленні сутності організаційної культури закладу загальної середньої освіти вчені дають їм наступні визначення:

- це сукупність переконань, відносин, норм поведінки й цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації. Вони можуть не бути чітко виражені, але при відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей і значною мірою впливають на хід виконання роботи [3].
- це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, які виражаються в цінностях, що заявляються організацією, які

задають людям орієнтири їхнього поведіння й дій, що передаються через символічні засоби духовного й матеріального внутрішньоорганізаційного спілкування [23];

- це явища духовного й матеріального життя колективу, що домінують у ньому: моральні норми й цінності, прийнятий кодекс поведіння й укорінені ритуали, досягнення встановлених стандартів якості роботи;

- це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, проявів, властивих організації, що відбивають її індивідуальність, сприйняття себе й навколишнього середовища, складне, багатопланове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінні організації стосовно суб'єктів зовнішнього середовища та власних співробітників [81].

- це кодекс формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, персональних і групових інтересів, особливостей поведіння, цінностей [61].

Тобто ми спостерігаємо багатоаспектне тлумачення організаційної культури вітчизняними, важливо враховувати в управлінській діяльності закладом загальної середньої освіти, адже від цього в значній мірі залежить ефективність його діяльності та імідж, що є так важливо в умовах реформування вітчизняної освітньої системи.

Т.М. Персикова, аналізуючи велику кількість понять культури, робить висновок, що усі їх можна за змістом поділити на такі групи:

1) соціологічні, у яких культуру визначають «як фактор організації суспільного життя, як певну сукупність ідей, принципів, соціальних інститутів, які забезпечують колективну діяльність людей»;

2) історичні, які зазначають, що «культура є продукт історії суспільства і розвивається шляхом передачі набутого людиною досвіду від покоління до покоління»;

3) нормативні, які вказують, що «зміст культури складають норми та правила, які регламентують життя людей»;

4) психологічні, які пов'язують культуру «із психологією поведінки і вбачають у ній соціально обумовлені особливості людської психіки»;

5) дидактичні, згідно яких культуру розглядають як суму знань, вмінь і досвіду, що є набутими протягом життя, а не вродженими;

6) антропологічні, які розглядають культуру як сукупність результатів діяльності людини, що дає можливість вивчати спосіб життя окремого індивіда чи групи у певний період часу.

У сучасній літературі домінують три теоретичні підходи до вивчення організаційної культури: символічний, когнітивний, цілісний.

Символічний підхід передбачає, що зміст та інтерпретація того, що відбувається в організації, важливіші, ніж дійсність. Нестабільність та невизначеність, перешкоджають раціональному вирішенню проблем та прийняттю рішень, люди використовують символи для зменшення невизначеності та встановлення орієнтирів поведінки при нестабільності.

Символи – це будь-які жести, артефакти, знаки чи поняття, які виражають будь-що. Вивчення символів має важливе значення, оскільки вони мають символічний характер, передають загальні емоції, інформацію чи відчуття і тому можуть виконувати певні функції у відношенні до соціальної згуртованості, проте символи можуть бути і дисфункціональними, відображаючи існування соціальних конфліктів. Подібно поняттю «ритуал» поняття «символ» часто визначається настільки широко, що охоплює всю людську культуру.

У межах когнітивного підходу увага акцентується на таких аспектах культури, як колективна свідомість, когнітивні схеми, загальна система знань, вірувань та правил, що визначають відповідні форми поведінки. Організація уявляється як система колективних дій, що свідомо координуються, в ході яких їх учасники перебувають в безперервному інтерактивному та творчому процесі породження змісту існування в цілому та змісту праці.

Організаційна культура представляє собою смислові системи, що передаються через посередництво мови і інших символічних засобів, що

виконують репрезентативні, директивні і афективні функції, здатні створювати культурний простір і особливе сприйняття реальності. Розгляд організації як систем знання відкриває нові перспективи для розуміння феномена організованої діяльності.

На основі цілісного підходу можна аналізувати організаційну культуру за двома базовими визначеннями: зразки поведінки членів організації, що спостерігаються, мова та способи використання матеріальних об'єктів; вірування, цінності, ідеї, що об'єднують людей.

Згідно з даним підходом, організацію слід розглядати як ціле чи як систему взаємодіючих частин (елементів). Цілісний підхід має свої витоки в розповсюдженні клімату організації як інтегральної характеристики її середовища, набору об'єктивних властивостей організації (її об'єм, формальна структура, стиль керівництва, цілі організації), а також психологічного середовища (суб'єктивні враження сприйняття організації зі сторони її працівників).

Цілісний підхід передбачає такі характеристики змісту організаційної культури: усвідомлення себе і свого місця в організації; комунікаційна культура і мова спілкування; зовнішній вигляд, одяг і уявлення себе на роботі; звички і традиції людей; усвідомлення часу, відношення до нього і його використання; віра у щось і відношення до чогось; цінності і норми; процес розвитку працівника і навчання; трудова етика і мотивування.

Таким чином, здійснений нами аналіз підходів до визначень організаційної культури дає можливість визначити характеристики, на яких найчастіше наголошують автори:

- основу організаційної культури складають цінності і переконання людей, які є засновниками або працівниками організації;
- організаційна культура впливає на організаційну взаємодію, організаційну поведінку та організаційну ефективність;
- організаційна культура поєднує такі складові, як: ціннісні, символічні, нормативні, інколи комунікативно-управлінські;

– організаційна культура є відображенням самої суті організації [68].

Дослідивши найбільш уживані визначення організаційної культури, ми прийшли до висновку, що всі вони є недосконалими, тобто не відображають усіх аспектів даного поняття.

На нашу думку, поняття «організаційної культури» має відображати місце організаційної культури серед інших елементів організації як системи, узагальнювати цільову функцію організаційної культури, наголошувати на подвійній природі організаційної культури (культура є одночасно причиною і наслідком, тобто виступає важливим елементом, який забезпечує стале та ефективне функціонування організації і, одночасно, є характеристикою рівня розвитку такої організації), коротко характеризувати її структуру.

Відповідно до зазначених вимог до формулювання поняття «організаційна культура» нами визначено його власне трактування. У нашій роботі «організаційна культура» розглядається як базовий елемент внутрішнього середовища організації, що характеризується домінуючими моральними нормами і цінностями, прийнятими традиціями, звичаями і зразками поведінки які виступають інтегральними показниками рівня її розвитку [43].

1.2. Структура, функції та сутнісні характеристики організаційної культури

Організаційна культура як соціально технологічний феномен має певну структуру, специфіка якої полягає в тому, що всі її елементи важливі і не перебувають між собою ієрархічному підпорядкуванні. Як свідчать проведені нами дослідження, структура організаційної культури є складною і багатогранною категорією. Залежність організаційної культури від розміру та сфери діяльності організації (навчального закладу, характеру внутрішнього

середовища та зовнішнього оточення, цілей існування та інших чинників) обумовлює унікальність складових організаційної культури.

Дослідження структури організаційної культури приділяють увагу ряд провідних вітчизняних науковців і дослідників. Зокрема вчені А. Блінов й О. Василівська, у ході проведених ними досліджень, звертають нашу увагу на сукупність найбільш важливих для організації (навчального закладу) припущень її членів, які отримують зовнішній вираз у цінностях, що заявляються організацією. Такого ж роду трактування організаційної культури притримуються вчені О. Віханський та А. Наумова.

В основі організаційної культури, за словами Л. Даниленко, лежать деякі базові уявлення про оточуючий світ, реальності, яка нас оточує, часу, простору, людську природу, людську активність, людські взаємини. Ці приховані припущення, що приймаються на віру, направляють поведінку людей, допомагаючи їм сприйняти атрибути, що характеризують організаційну культуру. Вчена підкреслює, що вони знаходяться на рівні підсвідомості і, відповідно, недостатньо осягнуті навіть їх носіями — членами організації (закладу загальної середньої освіти). Вони розкриваються лише в процесі спеціального аналізу і, в основному, мають лише гіпотетичний характер [43, с. 15].

Крім цього підходу, до розкриття сутності організаційної культури і її складових, вчений Е. Штейн виділяє наступні три її рівні, а саме: базові уявлення (несвідомі самоочевидні переконання, на яких базуються цінності і поведінка персоналу); проголошувани вірування у цінності, які знаходять своє вираження у стратегіях, цілях, філософії, баченні і дають можливість досягнути організаційної ефективності; артефакти, тобто очевидні структури, процеси, ознаки, характеристики.

Вчена Г. Тимошко, здійснюючи теоретичні і практичні аналіз специфіки складових організаційної культури навчального закладу, його керівника, виділяє наступне:

- особистісна складова включає: комунікативні, креативні, імажинативні, ділові, суспільні та владні якості керівника;
- громадянська складова дозволяє керівникові визначити стратегічні аспекти розвитку освіти, налагодити зв'язок із громадськістю та батьками учнів, розвивати позитивний імідж школи, здійснювати економічну і правову компетентність в управлінні та дотримуватись демократичних відносин, суспільних норм та статутних правил з усіма учасниками навчально-виховного процесу;
- культурологічна складова визначає рівень культури у відношеннях із підлеглими, ініціативи керівника щодо мотивації власної праці та праці колег, дотримання норм поведінки, сповідування шкільних традицій та цінностей, усвідомлення значення організаційної культури керівника в управлінській діяльності;
- педагогічна складова уособлює гуманне ставлення до колег та учнів, педагогічну майстерність, творчу співпрацю, емпатію та асертивність, предметну компетентність, інтелігентність та впливовість;
- організаційна складова виокремлює працездатність та здоровий спосіб життя, інформаційну обізнаність, професійну компетентність, підбір кадрів та делегування їм управлінських повноважень, лідерство та тайм-менеджмент керівника ЗНЗ;
- управлінська складова об'єднує: самостійність позиції, процес прийняття та організації виконання управлінського рішення, уміння делегувати повноваження своїм заступникам та педагогам, вимагає обізнаності у нормативних документах та якості документообігу в ЗНЗ, вміння організувати партнерський адміністративний вплив, забезпечення культури умов праці, творення свого особливого стилю управління, високого рівня особистої організованості. [68, с. 103].

Розвиваючи своє бачення (зміст і специфіку) організаційної структури з погляду менеджменту як особливо складову, вчена наголошує, що це специфічна система відносин, якій навчаються, яку створюють і

використовують люди, що є членами освітньої організації (навчального закладу). Г. Тимошко підкреслює, що ця система сприяє побудові правильних моделей поведінки учасників навчально-виховного процесу, об'єднаних єдиною метою, співзвучною із місією закладу загальної середньої освіти, і знаходить своє відображення в такому системному феномені як організаційна культура.

Ми повністю погоджуємося з вченою Г. Тимошко, яка підкреслює, що в сучасному навчальному закладі існують усталені переконання стосовно організації діяльності управлінського, педагогічного та обслуговуючого персоналу. Зокрема вчена звертає нашу увагу на те, що саме сукупність цих переконань становить культуру організації (закладу освіти). У свою чергу люди творять культуру, яка об'єднує цінності, місії, стратегії розвитку, що реалізується в освітніх процесах і моделях, уявленнях про успішну діяльність навчального закладу і якість освіти, специфіку менеджменту, лідерство і спосіб життя кожного педагога, керівника.

Проведений аналіз дає можливість охарактеризувати організаційну культуру як ефективний механізм управління закладом загальної середньої освіти. Особливо важливе місце в цьому контексті відводиться керівнику (менеджеру) освітнього закладу. У педагогічному менеджменті слід ширше розглядати поняття організаційної культури як культурологічну основу управління та як культууроформуючу його особливість. Організаційна культура як навчального закладу, так і його керівника має багато складових, а значить є багатоаспектною за змістом, цілями й завданнями, які ставляться перед нею. При цьому слід враховувати, що головними носіями організаційної культури навчального є його керівник, управлінська команда, педагогічний колектив, учні та їхні батьки [40].

Вчена М. Іонцева звертає нашу увагу на такі структурні елементи організаційної культури:

- 1) ідеологію як системоутворювальний елемент (визначає певну місію організації, її базові цілі, принципи й заповіді функціонування, кодекс

поведінки співробітників, що дозволяє підвищувати рівень згуртованості співробітників та якість соціального контролю);

2) нормативно-процедурну складову як механізм, що забезпечує просунення працівників до поставленої мети й підвищення їх лояльності до організації; вона включає процедури та правила, котрі регулюють способи вирішення поставлених в організації завдань);

3) змістову складову (відображає міжгрупові й міжособистісні відносини, загальні етичні принципи, традиції, легенди, міфи, загальну атмосферу всередині організації);

4) імідж організації (ґрунтується на уявленнях про неї, що склалися у працівників, партнерів, клієнтів організації, та інших людей, причому на формування цього іміджу суттєво впливають: стиль роботи людей, символіка, атрибутика організації, імідж керівництва організації та її персоналу тощо).

Таким чином, узагальнюючи різні підходи щодо розкриття сутності структури організаційної культури можна стверджувати, що організаційна культура складається з певних рівнів (рис. 1.2.1) [43, с. 17].

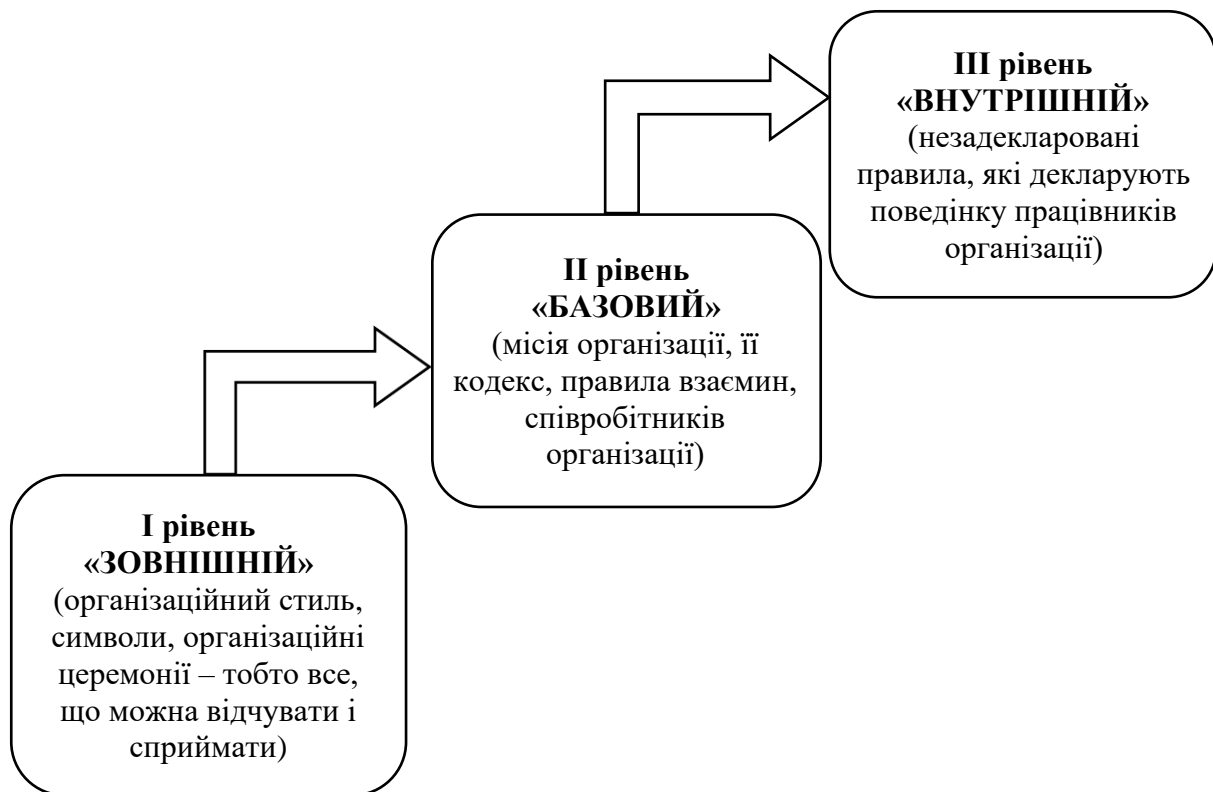


Рис. 1.2.1. Рівні організаційної культури

Характеризуючи рівні організаційної культури (рис 1.2.1), ми можемо констатувати, що пізнання організаційної культури розпочинається з першого «зовнішнього» рівня – що містить такі видимі зовнішні атрибути: організаційний стиль, символи, організаційні церемонії, – тобто все, що можна відчувати і сприймати через п'ять чуттів людини (зір, слух, відчуття смаку і запаху, дотик).

На наступному, «базовому» рівні, відбувається глибше пізнання. Цінності цього рівня глибші, порівняно з розташованими на попередньому, хоча є їхнім продовженням. Вони становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, це ключова ланка, яка формує єдність поглядів і дій всіх співробітників. Йдеться насамперед про місію компанії, її кодекс, правила взаємин співробітників організації.

Слід зазначити, що крім перших двох, у будь-якій організації, завжди існує ще один рівень – «внутрішній». Він схований від сторонніх очей, оскільки включає незадекларовані правила, які регулюють відносини співробітників організації як між собою, так і з зовнішнім світом. Вплинути на процес створення такого неписаного кодексу поведінки досить складно. Водночас, він безумовно важливий через можливий позитивний або негативний вплив на формування й реалізацію перших двох рівнів [43, с. 18].

Нам глибоко імпонує розуміння організаційної культури, яке розроблене англійським дослідником Едгаром Шейном, який розглядає її як «... сукупність основних переконань – сформованих самостійно, засвоєних чи розроблених визначеною групою в міру того, як вона вчиться позв'язувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, – які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінним, а тому передаватися новим членам як правильний образ сприйняття, мислення і конкретних проблем» [68, с. 56].

На думку Едгара Шейна, організаційна культура являє собою не набір окремих уявлень, що дозволяють індивідам інтерпретувати ситуацію й

спонукають їх відповідно діяти. Поведінка може бути лише проявом культури, але не становить її зміст. У центрі уваги опиняється при цьому процес формування організаційних цінностей.

Модель організаційної культури Едгара Шейна [80] представлена у вигляді піраміди, що складається із трьох щаблів-рівнів (рис. 1.2.2.).



Рис. 1.2.2. Модель організаційної культури Е. Шейна

У такий спосіб перший, поверхневий рівень організаційної культури, видно сторонньому спостерігачу через артефакти. Під артефактами Е. Шейн [80] розуміє конкретні продукти культури (усні, письмові, предмети). Наприклад, артефактом фірми може бути статут, значок, територія, корпоративна газета, фірмовий одяг (уніформа) для персоналу, кодекс (організаційний або етичний) тощо. На думку автора моделі, чим у більшому обсязі в компанії існує історія, зафіксована в артефактах, тим могутніша організаційна культура цієї фірми. Сьогодні цим користуються багато всесвітньо відомих компаній.

Другий рівень розділений хвилястою лінією, як «айсберг». Норми й цінності, які показані під хвилястою лінією, ми можемо бачити. Це декларовані норми й цінності. Однак у компанії дуже часто існує «подвійна мораль» - ті правила, про які ніде не говорять, але всі знають, що можна робити, а що – не можна. Це латентні, тобто сховані для стороннього спостерігача норми, яких не видно зовні.

Третій, глибинний рівень моделі Е. Шейна [80] демонструє нам, що всі ці артефакти, норми й правила лише надбудова, що визначається поведінкою людей. У американських підручниках під терміном «поведінка» розуміють наступне: поведінка - це наше реальне базове припущення, що ми собі дозволяємо й приймаємо. На думку психологів поведінкою людини на 90% керує його несвідоме сприйняття, яке знаходить вираження в базових віруваннях. Вони ж у свою чергу відбиваються в архетипах. Архетипи – це базові прийоми поведінки, які визначаються національною культурою.

Якщо брати за основу модель Е. Шейна [80], можна припустити, що культуру організації з поміж іншого складають місія та філософія організації:

- стиль і методи управління, особисті якості, етичні погляди й пріоритети власників і топ-менеджменту;
- особистісні й професійні якості співробітників, які заохочуються в перспективі;
- особливості кадрової й мотиваційної політики компанії як для нових, так і працюючих уже деякий час працівників;
- принципи комунікацій і командної взаємодії, інформаційне середовище;
- соціальна політика й рівень соціальної відповідальності власників бізнесу;
- ступінь регламентації робочих процедур, рівень делегування;
- ступінь підприємницької й особистої свободи учасників, обсяг їх персональної й колективної відповідальності;
- правила прийняття рішень і механізм їхньої реалізації;
- історія організації, етапи її життєвого циклу;
- наявний, упередметнений досвід співробітників [68, с. 50].

У процесі вивчення організаційної культури суттєвими є виділення її функцій. Що стосується цього питання, то ми хочемо відмітити, що аналіз опрацьованої літератури і теоретичний аналіз проблеми показав, що організаційна культура виконує низку функцій, зокрема: управлінську,

планування, адаптивну, реалізаційну, моделювання, конструкторську, інтеграційну, кадрову, розвивальну, координуючу, мотиваційну, духовно-ціннісну, інноваційну.

Управлінська функція сприяє досягненню мети організації, підвищенню ефективності управління нею, взаємодії між різними підрозділами: керівником, заступниками, об'єднаннями працівників, тощо. Забезпечує всім працівникам реальні права для участі в управлінні, а також відіграє важливу роль у створенні відповідної до специфіки організації системи управління. Управлінська функція виконує роль фактору підвищення конкурентоспроможності, адаптивності організації, ефективності надання послуг.

Планування – належить до важливих функцій організаційної культури, оскільки чітке узгодження дій, координування всіх організаційних процедур можливе завдяки попередньо складеному плану, в якому будуть повністю розписані функції та виконавці із зазначенням термінів виконання та персональної відповідальності.

Адаптивна функція передбачає пристосування культури організації до загальної стратегії її розвитку, узгоджуючи мету, місію і цінності, а також враховуючи тенденції впливу зовнішнього середовища на формування організаційної культури.

Реалізаційна функція спрямована на реальне втілення задуманого образу організаційної культури в життя із оптимальними затратами зусиль, часу та подолання опору персоналу до нововведень.

Функція моделювання передбачає розроблення різних напрямів організаційного розвитку на основі врахування різних аспектів організаційної культури.

Конструкторська функція організаційної культури «служить для встановлення стійких взаємовідносин частин і цілого, що закріплюються як у духовній, в тому числі законодавчо, так і в матеріальній культурі людей, які працюють в організації» і «допомагає перейти від складних горизонтальних і

вертикальних структур до простих організацій, які складаються з автономних самокерованих спільнот». Дана функція організаційної культури покращує комунікаційні процеси шляхом зменшення бар'єрів у механізмі обміну інформацією між членами колективу.

Інтеграційна функція співзвучна організаційній культурі, однією із характеристик якої є інтегрованість, що означає ступінь відповідності норм, цінностей, етичних стандартів та цільових установок між різними структурними підрозділами організації.

Кадрова функція організаційної культури спрямована на забезпечення ефективності діяльності колективу організації, що, головним чином, залежить від розвитку трудових ресурсів. Система методів, що використовуються внутрішньо-організаційним менеджментом для розвитку потенціалу працівників, включає професійну орієнтацію і соціальну адаптацію працівників у колективі офіційними та неофіційними засобами організаційної культури.

Розвивальна функція, допомагає розвитку професіоналізму і творчих якостей співробітників, формуванню підприємницької етики, підтриманню високої відповідальності за якість роботи. «Організаційна культура активізує особистісні, духовні ресурси людського потенціалу, особливо ті, що пов'язані із здатністю до інноваційних процесів і, таким чином, висуває на перше місце пріоритети якості».

Координуюча функція організаційної культури проявляється в тому, що вона за допомогою встановлених процедур і правил поведінки вирішує завдання координації, а також допомагає «звести до мінімуму розбіжності між цінностями, переконаннями співробітників, що робить процес управління більш ефективним».

Мотиваційна функція полягає в тому, що елементи організаційної культури мотивують діяльність педагогічних працівників та «соціально-психологічний менталітет організації». Д. Мерсер наводить дев'ять принципів мотивації «соціально-психологічного менталітету» організації. Серед них –

принцип «розвитку сильної культури», що виконує важливу соціально-психологічну функцію: розвиває мотивацію належності до організації, престижу діяльності саме в цій організації, розвиває соціально-психологічні механізми референтності, розширяє індивідуальні цілі й цінності, формує традиції, мотивацію обов'язку, служіння й відповідальності, задоволення діяльністю. Дана функція здійснюється шляхом роз'яснення співробітникам змісту виконуваної роботи, її мети і результатів.

Духовно-ціннісна функція акцентує увагу на почутті спільності, належності до загальної справи, послідовно створює образ організації для її співробітників і специфічну для неї систему цінностей. «Ідеологічне значення організаційної культури робить її міцним об'єднуючим, конструктивним і одухотвореним початком у діяльності сучасних організацій».

Інноваційна функція сприяє створенню в організації культури співробітництва, взаємодії, співучасті і консенсусу, гласності й пріоритету ініціативи й творчості.

Враховуючи структуру та функції організаційної культури нами було виокремлено характеристики організаційної культури, зокрема: «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль».

«Робота» – передбачає розкриття потенціалу працівників організації та вдосконалення їхнього професійного рівня. Дана характеристика спрямована на розвиток творчих здібностей працівників організації; систематичне підвищення кваліфікації працівників; залучення співробітників до розроблення управлінських рішень; систему гнучкого лідерства; використання методів управління, що забезпечують задоволення роботою працівників; постійну й цілеспрямовану підтримку індивідуальної ініціативи працівників організації; чесність і довіру в ділових стосунках; прагнення до інноваційної діяльності; орієнтацію на перспективу розвитку організації; загальнолюдські цінності й соціальну відповідальність.

«Комунікації». Дана характеристика розкриває такі особливості працівників організації, як: орієнтованість у різноманітних ситуаціях

спілкування, яка заснована на знаннях і життєвому досвіді працівників; спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин і умов соціального середовища; готовність і вміння будувати контакт з людьми; забезпечення привабливості (атрактивності) у спілкуванні; виявлення емпатії (співпереживання емоційному стану співрозмовника та проблемі, яку він обговорює); володіння знаннями, уміннями і навичками конструктивного спілкування; вміння встановлювати психологічний контакт з учасниками спілкування.

Аналіз щодо такої характеристики організаційної культури, як «управління» дає можливість проаналізувати такі аспекти діяльності організації, а саме: чіткість та деталізованість організації праці працівників; система професійної оцінки діяльності працівників; аналіз та вирішення конфліктних ситуацій; застосування дисциплінарних заходів; ефективність приймання своєчасних і ефективних рішень; участь працівників організації у прийнятті рішень в межах своєї компетенції; націленість діяльності організації інноваційний тип розвитку.

Щодо аналізу такої характеристики організаційної культури, як «мотивацій і мораль» слід звертати на такі особливості: рівень заробітної плати; нагородження дипломами, грамотами різних рівнів; можливість професійного зростання та розвитку професійних якостей; винагорода за якість успішної роботи; заохочення творчості та ініціативності працівників; підтримка позитивних взаємовідносин; вияв уваги до індивідуальних відмінностей та потреб працівників. [43, с. 18-21].

РОЗДІЛ II. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

2.1. Психологічні умови підготовки керівників та педагогічних працівників до розвитку організаційної культури

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку України у зв'язку з реформуванням системи освіти діяльність освітніх організацій вимагає постійного вдосконалення. Трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні в Україні, вимагають нових підходів до управління закладами загальної середньої освіти з метою забезпечення високої ефективності їх діяльності, конкурентоздатності. Один із таких підходів полягає у врахуванні керівниками та педагогічними працівниками положень освітнього менеджменту, організаційної психології, психологічних особливостей і типів організаційної культури, що потребує відповідної підготовки цієї категорії освітян [43, с. 30].

Актуальність проблеми дослідження полягає у визначенні складових формування та розвитку організаційної культури управління закладом загальної середньої освіти в сучасних умовах, яка притаманна в першу чергу керівникові і дає можливість досягти більш злагодженої роботи педагогічного колективу, раціонально використовувати робочий час, фізичні та духовні сили, підвищувати професійний рівень персоналу шкільної організації. [69].

Аналіз психолого-управлінської літератури свідчить, що проблема організаційної культури знайшла досить широке відображення в роботах західних учених, присвячених дослідження змісту та структури організаційної культури, її роль в діяльності корпоративних об'єднань, підприємств і компаній (С. Девіс, Т. Пітерс, Г. Сміт, П. Харіс, В. Співак, Е. Шейн та інші).

Проблемам визначення психологічних умов підготовки керівників та педагогічних працівників закладів освіти до організаційної культури

приділяють увагу ряд вітчизняних вчених: В. Бондар, Г. Єльнікова, Г. Дмитренко, О. Бондарчук, Л. Калініна, Л. Карамушка, В. Кремень, В. Олійник, В. Маслов, Н. Островерхова, Л. Пікельна, Є. Чернишова, О. Савченко, Л. Оніщук, Т. Сорочан та інші, які досліджують питання управління закладами освіти як соціальними системами з урахуванням інноваційних змін, що відбувається на початку XXI століття. Психологічним умовам підготовки керівників та педагогічних працівників навчальних закладів приділяють увагу А. Моїсєєв, С. Рус, Р. Хувейк, К. Ушаков, М. Поташнік та інші. Ця проблема знайшла своє відображення в дисертаційних роботах з питань дослідження організаційної культури в галузі психології В. Вороніна, С. Липатова, Ж. Саркіса та інших. Це свідчить про те, що вона висвітлюється в серіях науково-популярних видань, у педагогічній і методичній практиках, а також активізується робота цієї проблеми.

Аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників (А. Барабанщикова, О. Бондарєвська, М. Букач, Б. Гаєвський, О. Гармаш, А. Гошко, І. Зязюн, В. Болгаріна, Т. Іванова, Л. Карамушка, Л. Даниленко, Н. Комар, С. Королук, В. Родін, О. Рудницька, Г. Тимошко, С. Подмазін та інші) свідчить про активізацію досліджень цієї проблеми. Питання психологічних умов підготовки керівників та педагогічних працівників щодо розвитку організаційної культури висвітлюються в серіях науково-популярних видань, що дає підстави констатувати, що «організаційна культура» як спеціальне наукове поняття потребує всебічного розгляду, оскільки є педагогічною системою. Водночас її елемент (особистісне утворення) виступає в ролі діалектичної інтегрованої єдності соціальних цінностей, між якими існують певні зв'язки і відношення, що формуються, реалізуються, вдосконалюються в різноманітних видах професійно-педагогічної діяльності і спілкування. Збільшення кількості робіт, присвячених проблемам розвитку організаційної культури свідчить про пильну увагу вчених до цього питання. Одночасно слід зазначити, що, незважаючи на наявність певних успіхів у вирішенні теоретичних та

практичних аспектів проблеми, які стосуються психологічних умов підготовки керівників та педагогічних працівників до розвитку організаційних культур, ми відзначаємо, що недостатньо акцентовано увагу на вивченні організаційної культури керівників закладів освіти як важливого фактору їх управлінської діяльності.

Тобто ми можемо констатувати важливість психологічних чинників та умов підготовки керівників і педагогічних працівників до розвитку організаційної культури закладів загальної середньої освіти.

Одним із засобів досягнення цієї мети є визначення відповідного типу організаційної культури традиційних та інноваційних закладів освіти, психологічні умови підготовки керівників і педагогічних працівників до розвитку організаційної культури навчальних закладів. При цьому ми, на основі проведених нами досліджень, можемо констатувати, що психологічну підготовку керівників та педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти до розвитку організаційної культури можна значно посилити в результаті реалізації в процесі психологічної підготовки певних умов. Такими умовами, безумовно, є:

- володіння керівниками та педагогічними працівниками комплексом певних знань, про сутність і закономірності розвитку організаційної культури закладів загальної середньої освіти;
- володіння методами діагностики типів організаційної культури навчальних закладів та чинників, які впливають на її становлення;
- володіння вміннями та навичками розвитку організаційної культури закладів загальної середньої освіти [43].

Тобто ми можемо констатувати, що у формуванні організаційної культури менеджера (керівника) та педагогічних працівників закладів освіти суттєве значення становлять психологічні умови їх підготовки.

Істотне значення для обґрунтування змісту організаційної культури освітніх організацій (закладів освіти) відіграють наукові роботи, в яких висвітлюються психологічні основи формування та розвитку організаційної

культур: Д. Гвішіані, В. Лозниця, С. Рощина, С. Ліпатова, І. Савка, Л. Орбан-Лембрика, Ж. Серкіса, А. Францева та інших.

Не менш важливу роль для розроблення програми психологічної підготовки керівників освітніх закладів та їх педагогічних працівників щодо розвитку організаційної культури відіграють дослідження і наукові доробки ряду вітчизняних науковців (Л. Карамушки, С. Максименка, Ю. Ємельянова, Н. Хряцова, В. Татенко, В. Третяченко, Н. Чепелева, Ю. Швабла, О. Щотка, Т. Яценка та інших). Саме їхні роботи в значній мірі розкривають сутність активного соціально-психологічного навчання.

У цьому контексті, тобто в контексті з'ясування основних механізмів розвитку організаційної культури в керівників (менеджерів) закладів загальної середньої освіти та їхніх педагогічних працівників для досягнення поставлених цілей в області здійснення ними управлінських функцій особливе місце посідає (займає) розроблення тренінгу їхньої психологічної підготовки. Цій проблемі приділяють увагу, як відмічалось вище, ряд провідних вітчизняних вчених та науковців. Зокрема вчена Л. Карамушка звертає нашу увагу на застосування тренінгової програми, яка поєднує три основні компоненти технології підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури закладів загальної середньої освіти:

- а) інформаційно-смісловий;
- б) діагностичний;
- в) корекційно-розвивальний.

Сутність і зміст цих компонентів технології підготовки менеджерів і педагогічних кадрів до розвитку організаційної культури включає наступне:

- 1) змістовно-смісловий компонент – використання методів і форм роботи, які сприяють розумінню педагогічними працівниками сутності поняття «організаційна культура», типів і психологічних детермінант розвитку організаційної культури та закладів загальної освіти, «реальної» та «бажаної» організаційної культури закладів освіти;

2) діагностичний компонент – використання методів і форм роботи, які забезпечують діагностику особливостей організаційної культури навчальних закладів;

3) корекційно-розвивальний компонент – використання методів і форм роботи, необхідних для оволодіння педагогічними працівниками вміннями та навичками виконання певних професійних завдань, які виникають у процесі розвитку організаційної культури закладів загальної середньої освіти.

Таким чином, як видно і вищезазначеного, всі компоненти досліджуваної нами технології направлені на психологічну підготовку педагогічних працівників до розвитку організаційної культури закладів загальної середньої освіти

На основі вищесказаного, ми можемо констатувати, що проблема організаційної культури керівника (менеджера) навчального закладу та його педагогічних працівників має вирішальне значення для посилення ефективності управлінської діяльності. Тому дослідження цієї теми є досить актуальним. Ґрунтовний аналіз історико-педагогічних, наукових праць і практичного досвіду щодо формування організаційної культури керівників навчальних закладів дозволяє виявити соціально-педагогічні протиріччя, які породжують низку проблем теоретичного і практичного характеру, що гальмують організаційний розвиток закладів загальної середньої освіти та управління ними. Тому врахування і створення відповідних психологічних умов підготовки керівників (менеджерів) та педагогічних працівників до розвитку організаційної культури є досить важливим і актуальним питанням сьогодення.

Менеджмент є складовим елементом управління і включає соціальні системи (людей), які потребують особливого ставлення. Для досягнення поставленої мети в галузі управління закладом загальної середньої освіти застосовується сукупність функцій, принципів, методів, засобів, за допомогою яких відбувається цілеспрямований вплив на соціальні системи. Здійснити це

можна лише через процес планування, організації, мотивації та контролю дій, застосовуючи відповідні принципи, методи та засоби впливу на об'єкти управління (психологічні умови).

Організаційний менеджмент, як різновид наукового менеджменту, виник у теорії управління соціальними системами в період розвитку ринкових відносин, жорстокої конкуренції, боротьби. Тому сьогодні так важливо створити сприятливі психологічні умови підготовки керівників та педагогічних працівників до розвитку організаційної культури, що дасть змогу досягти максимально ефективних результатів при мінімальних затратах.

Завданням створення сприятливих психологічних умов підготовки керівників (менеджерів) та педагогічних працівників до розвитку організаційної культури є: створення відповідного освітнього середовища, що ефективно працює та відповідає сучасним вимогам. Психологічні умови підготовки мають забезпечити ефективний механізм участі кожного в закладі загальної середньої освіти.

Тобто керівник навчального закладу, його педагогічний колектив та учні за своїм положенням складають різновікові, соціальні групи, але при цьому вони мають однакові цілі і спільну мету. Тобто всі вони передбачають забезпечення якісного освітнього процесу. При цьому слід відмітити, що процес навчання багато предметний, багатолюдний, довготривалий. Для його виконання необхідно забезпечити «нормальні» психологічні умови. Тому завданням менеджменту є забезпечення взаємозв'язку, взаємозбагачення різних дисциплін, різних позицій і педагогічного досвіду для створення ситуації успіху щодо формування всебічно розвиненої, фізично здорової, конкурентоспроможної особистості. На це особливу увагу звертає вчена С. Корольок [45], яка відмічає важливість складових компонентів педагогічного менеджменту, якими є люди, технології, стратегії, структури, цілі, завдання, процеси, культури.

Вчена Г. Тимошко, розглядаючи це питання, зазначає: «Діалог культур у філософії освіти та педагогіки, під впливом якого перебуває й освітня

система та її суб'єкти, відбувається на фоні таких загальноосвітніх тенденцій розвитку освіти, як демократизація та інтернаціоналізація, інформатизація та комп'ютеризація. В свою чергу діалогізм, толерантність, відповідальність, організованість, самостійність можуть розглядатися як цінності та цілі сучасної освіти, у тому числі і управління нею. Успішне управління в будь-якій освітній організації може бути спроектоване, описане, охарактеризоване й реалізоване через сукупність своїх функцій, організаційну структуру й організаційний механізм» [69].

Тобто, як видно із вищесказаного, вчена робить головний акцент на організаційну культуру, яка у філософському словнику тлумачиться як сукупність практичних, матеріальних і духовних надбань людства, які виражають історично досягнутий рівень розвитку суспільства й людини і втілюються в результатах її продуктивної діяльності. Водночас під культурою розуміють рівень освіченості, вихованості людей, а також рівень володіння певної галузі знань. Джерелом культури є суспільна праця, яка здатна практично і духовно перетворювати дійсність і саму людину [45].

Все це дає нам підстави стверджувати, що створення сприятливих психологічних умов підготовки керівників та педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти сприяє зростанню їх організаційної культури.

У сучасній науковій літературі існує досить багато визначень поняття організаційної культури. Однак нам найбільше імponує трактування організаційної культури, зроблене вченою Г. Тимошко. Вона відмічає, що поняття «організаційної культури» слід розглядати в контексті основного тлумачення поняття «культура», складовими якої є цінності, норми і традиції, що властиві організації і яких дотримуються всі її члени як група, так і кожна особистість, зокрема. Місцевості організаційної культури багато в чому відображають сутність цього складного феномена:

1. Колективність. Творення культури організації є прерогативою колективу, члени якого знаходяться в тісному регулярному процесі взаємодії.

2. Емоційність. Організаційна культура має величезну емоційною силою. Емоційне забарвлення культурних елементів надає їм величезне значення в житті соціальної спільності.

3. Історичність. "Сильна" організаційна культура складається тоді, коли організація постійна, однорідна за своїм складом і існує протягом тривалого періоду часу.

4. Динамічність. Незважаючи на свою уявну стабільність, організаційна як культура організації і її членів зазнає змін протягом всієї історії існування організації. Культурні зразки, з часом втративши свою актуальність, або повністю зникають, або приймають відповідно до нових умов форму [69].

Разом з тим, як свідчать проведені дослідження, єдиної думки про організаційну культуру (як культуру особистості і її значення) поки що немає. Одночасно з тим слід відмітити, що організаційна культура розглядається з позицій різних наукових дисциплін. Підтвердженням цьому є наукові публікації провідних вітчизняних дослідників, які приділяють велику увагу питанням розвитку організаційної культури в керівників та педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти: В. Бабаєв [2], В. Базилевич [4], С. Бацмай [7], В. Биков [9], Н. Бібік [10], О. Броницький [13], І. Буєва [15], Л. Виготський [18], Л. Даниленко [24], Т. Дзюба [27], Г. Дмитренко [31], І. Драч [32], Т. Дуткевич [33] та ін. Узагальнивши ці дослідження, ми можемо констатувати, що в науці виділяється декілька напрямків твердження організаційної культури: управлінський, економічний, етнокультурний, психологічний та критерії, за якими в контексті кожного напрямку здійснювалися вивчення організаційної культури. Різні напрямки пошуків за критеріями, приведених вищезгаданих нами авторів наукових праць з досліджуваної проблеми, висвітлить основні чинники формування організаційної культури, а також її основну функцію. Слід зазначити, що серед них управлінському напрямку він належить провідна роль. Зважаючи на це,

наука управління актуалізувала вивчення організаційної культури, що дає можливість надалі всебічно розглядати цей феномен.

Дослідження організаційної культури (як явища) у світовій теорії і практиці правління, за твердженням ряду науковців (Г. Тимошко, Л. Карамушки, Л. Даниленко та ін.), почали розвиватися в напрямках гуманістичного підходу до організації та управління людьми в ній, де основним завданням управління вважається адаптація організації до зовнішнього середовища і його подальш 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 рамках гуманістичного підходу до управління важлива роль належить культурному контекстові управління персоналом і ефективний організаційний розвиток розглядається як не тільки "зміна структур, технологій і навичок, але й зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей" [68, с. 39].

Актуальність вивчення проблеми організаційної культури у нашому дослідженні здійснюється у таких поняттєво-категоріальних напрямках вивчення сутнісного значення організаційної культури:

- як набір найбільш важливих правил і норм, що приймаються членами організації і виражаються в задекларованих цінностях, які задають людям орієнтири поведінки і діяльності;
- як культури організації, коли знання її особливостей дозволяють оцінити міру стабільності організації, її конкурентоспроможність, а також здатність досягати запланованих результатів;
- як упорядкованої форми організаційної діяльності людей в різних сферах розвитку сучасного суспільства;
- як організаційної складової культури управлінської діяльності;
- як основи менеджерської діяльності в умовах соціальної організації;

- як складової функціональної компетентності керівника соціальної організації;
- як системи знань ,поглядів та уявлень про організацію управління людьми;
- як сукупності цінностей,переконань,норм поведінки та синтезу ділових професійних, педагогічних, громадянських, культурологічних, організаційних і особистісних якостей керівника, необхідних для організації процесу управління [29].

Вивчення організаційної культури керівників ЗНЗ стало механізмом цілісної інтеграції, за допомогою якого теоретики і керівники-практики намічають різноманітні шляхи підвищення ефективного розвитку організаційної культури освітніх установ. Але внаслідок відмінностей їх теоретико-методологічних підстав вони характеризуються відсутністю цілісного і системного осмислення. Причиною цього, на наш погляд, є також багатофункціональний і полісуб'єктний характер організаційної культури керівника ЗНЗ як міждисциплінарного феномена.

В ході проведеного нами дослідження встановлено, що існує ряд нових підходів в осмисленні феномена організаційної культури, які пов'язані з вивченням організаційної культури керівника (вчителя). Вперше це поняття використав К. Ушаков, який стверджував, що працівник цінується в організації за здатність слідувати запропонованій ролі, яка диктує культурну програму про набір уявлень, про способи діяльності, норми поведінки, що розділяється членами організації. Особливу роль К. Ушаков приділяє організаційній культурі, що впливає на всіх членів організації. Ці ідеї отримали розвиток в дослідженні взаємозв'язку організаційної культури та професійного менталітету вчителя, а значить і керівника [29].

Зважаючи на все вищесказане, ми можемо констатувати, що у системі управління закладами освіти та за умов утвердження різних сприятливих факторів щодо успішної управлінської діяльності йде зміна самої структури педагогічного мислення керівника. З керівника знімається зайвий тягар

контролю за "зунною педагогікою" (знання, уміння і навички) на користь стратегії розвитку особистості сучасної історичної доби. Менеджер освіти враховує у своїй педагогічній і управлінській діяльності, що шкільна культура – нове педагогічне мислення, нова філософія рідної школи як система поглядів на навчально-виховний процес. Сучасна педагогіка має визнати, що метою освіти є входження вихованця у простір культури і активне її засвоєння, творення нових культурних цінностей. Цей процес відбувається у культурно-освітньому середовищі, в якому можлива співпраця суб'єктів освітнього середовища, без якої середовище не можна вважати культурним. Ресурси справді культурного середовища, на думку багатьох дослідників є невичерпними. Отже, проектуючи розвиток освітнього закладу, керівникам необхідно забезпечити його культуровідповідність. 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 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 і слабкою засобами і ціною власної організаційної культури що є важливим фактором успішної управлінської діяльності [29].

На нашу думку, організаційна культура керівника ЗНЗ – поняття інтегративне, це сукупність цінностей, переконань, норм поведінки та синтез особистісних, громадянських, організаційних, педагогічних,

культурологічних та професійних якостей керівника, необхідних для успішної організації управління школою.

Теоретичний і практичний аналіз специфіки складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу дає можливість стверджувати, що:

- особистісна складова включає: комунікативні, креативні, імажинативні, ділові, суспільні та владні якості керівника;
- громадянська складова дозволяє керівникові визначити стратегічні аспекти розвитку освіти, налагодити зв'язок із громадськістю та батьками учнів, розвивати позитивний імідж школи, здійснювати економічну і правову компетентність в управлінні та дотримуватись демократичних відносин, суспільних норм та статутних правил з усіма учасниками навчально-виховного процесу ;
- культурологічна складова визначає рівень культури у відношеннях із підлеглими, ініціативи керівника щодо мотивації власної праці та праці колег, дотримання норм поведінки ,сповідування шкільних традицій та цінностей, усвідомлення значення організаційної культури керівника в управлінській діяльності;
- педагогічна складова уособлює гуманне ставлення до колег та учнів, педагогічну майстерність, творчу співпрацю, емпатію та асертивність, предметну компетентність, інтелігентність та впливовість;
- організаційна складова виокремлює працездатність та здоровий спосіб життя, інформаційну обізнаність, професійну компетентність, підбір кадрів та делегування їм управлінських повноважень, лідерство та тайм-менеджмент керівника ЗНЗ.

Ефективність взаємодії складових організаційної культури керівника залежить від відповідності таким характеристикам:

- освоєння – культура не є біологічною рисою, а являє собою результат навчання й досвіду;

- причетності – люди, причетні до культури, є представниками визначених соціальних груп, що повинно бути враховано керівниками;
- наступності – культура передається від покоління до покоління;
- символізму – культура пов'язана з визначеними символами;
- моделювання – культура має певну систему, цілісність і власну структуру;
- адаптивності – культура ґрунтується на здатності пристосовуватися до змін.

Організуючи освітній процес в контексті управління школою, керівник вирішує проблеми вибірконості і цілеспрямованості у відборі змісту освіти, мотивації у зверненні до інформації та вирощуванні на її основі нового розуміння, водночас пізнання, навчання і розвитку. Формування керівника нової генерації у процесі безперервної освіти засобами його особистісно-професійного розвитку, як інтегрального чинника ефективності організаційної культури керівника сучасного загальноосвітнього навчального закладу, є ресурсом забезпечення управлінської компетентності.

На основі вищесказаного, ми можемо зробити наступні висновки: у процесі формуванні особистості є два головних аспекти – професійний і культурний. Вони характерні для всіх учасників навчально-виховного процесу сучасної школи. Культурний учень – це продукт діяльності педагогічного колективу; культурний педагог – інтелігентна людина за своєю найвищою духовною сутністю із творчим і гуманним способом світобачення і світосприйманням; високоорганізований керівник ЗНЗ з високим рівнем організаційної культури – особистість, яка повною мірою втілює в життя основні принципи перебудови освіти та спонукає усіх учасників навчально-виховного процесу підносити статус культури школи. За цих умов важливою проблемою є формування керівника загальноосвітнього навчального закладу нової генерації, формування людини організаційної культури, від професійної майстерності якої залежить як організація роботи загальноосвітнього навчального закладу, так і її результативність, прогнозована на творення

конкурентоспроможної, висококультурної особистості випускника сучасного загальноосвітнього навчального закладу [69].

2.2. Технологічний підхід як головний компонент підготовки педагогічних працівників організаційної культури

Технологічний підхід, розроблений у лабораторії організаційної психології Інституту психології Г. С. Костюка НАПН України, був покладений в основу розроблення тренінгу технологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури закладів загальної середньої освіти.

Обов'язковою умовою забезпечення результативності роботи тренінгових занять, за словами вченої Л. Карамушки, і як свідчать проведені нами дослідження, є виконання представниками закладів освіти аналітичних «домашніх завдань», а саме:

- представлення за допомогою мультимедійної презентації структури організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;
- проведення психодіагностичного анкетування щодо виявлення рівня розвитку та типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладах, оброблення й аналіз отриманих результатів;
- визначення «реального» індивідуального типу організаційної культури, притаманного навчальному закладу, та «бажаного» або «небажаного» типу організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу;
- аналіз заходів, що здатні змінити організаційну культуру навчального закладу в позитивному напрямі;
- визначення на основі проведеного анкетування актуальних завдань і напрямів розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;

- представлення результатів анкетування у вигляді мультимедійних презентацій, обговорення результатів анкетування на тренінгових заняттях тощо [43].

Аналітичний аналіз вищесказаного дає нам підстави зробити висновок про те, що виконання домашніх завдань забезпечує виражений практичний «вектор» тренінгових знань, що дає можливість урахувати тип організаційної культури в конкретному навчальному закладі, аналіз її складових, ідентифікація необхідних змін в організаційній культурі, визначення напрямів розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів тощо. Крім цього, слід відмітити, виконання творчих і практичних завдань у домашніх умовах сприяє розвитку вмінь і навичок педагогічних працівників щодо самостійної роботи з необхідною літературою, уміння аналізувати й осмислювати власний управлінський досвід, а також оптимізувати мотивацію на розвиток організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Зважаючи на це, досить важливим є здійснення детального аналізу основних складових технологічного підходу, який було покладено в основу розроблення тренінгу підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури навчальних закладів. На це особливу увагу звертають вчені (науковці): Л. Карамушка і А. Шевченко. Зокрема вони зосереджують нашу увагу на необхідності, при підготовці тренінгових програм для педагогічних працівників, дотримання певних принципів, що регулюють процес тренінгового навчання. Розуміючи під принципами основні положення, керівні ідеї, правила реалізації тренінгу як методу, ми можемо відзначити, що вони посприяли формуванню ряду обґрунтованих принципових положень, що відносяться до організації і проведення тренінгу.

Згідно проведених досліджень, ми можемо констатувати, що принципи психологічного тренінгу можна об'єднати в наступні групи: принципи створення тренінгового навчального середовища, принципи поведінки учасників тренінгу, етичні принципи.

Зосереджуючись на цьому питанні, як одного з ключових, від якого, в значній мірі, залежить ефективність розробки і впровадження тренінгових програм, дослідники звертають нашу увагу на принципах, на яких базується створення тренінгу навчального середовища. Такими принципами безумовно є: принцип науковості; принцип інноваційності змісту; принцип системності; принцип єдності науки та практики; принцип доступності; принцип індивідуалізації.

Принцип науковості полягає в тому, що навчальний матеріал, який пропонується учасникам тренінгу, повинен відповідати сучасним досягненням наукової й практичної психології та не суперечити об'єктивним науковим фактам, теоріям і закономірностям.

Принцип інноваційності змісту передбачає відповідність вимогам часу, формування сучасного педагога, здатного до професійного розвитку, самоосвіти й самовдосконалення, у якого розвинені навички пошукової та евристичної діяльності як результат використання проблемного й проектного навчання, ділових ігор, тренінгової підготовки тощо.

Принцип системності полягає в тому, що опрацьований на заняттях навчальний матеріал структуровано за логічними блоками та темами, у кожній темі виділено змістовно-сміслові центри, головні поняття, ідеї тощо. Дотримання даного принципу сприяє поглибленню, розширенню здобутих раніше знань і набутого досвіду учасників тренінгу.

Принцип єдності науки та практики базується на тому, що опрацьований на тренінгових заняттях матеріал обов'язково повинен адаптуватися в умовах діяльності освітніх організаціях (проведення анкетування, підготовка мультимедійних презентацій тощо).

Принцип доступності ґрунтується на забезпеченні відповідного рівня науковості та практичної зорієнтованості навчання, зручності доступу до інформаційноосвітніх і навчальних джерел, передачі інформації, здійснення зворотного зв'язку тощо.

Принцип індивідуалізації передбачає орієнтацію на потреби учасників тренінгу, урахування таких рис особистості, як: здатність до навчання, бажання розвивати та вдосконалювати свої вміння й навички, можливості та навченість як сукупність наукових теоретичних й емпіричних знань, рівня сформованості вмінь і навичок репродуктивно-творчого характеру; розвиток здібностей особистості до самопізнання, саморегуляції, самоконтролю, самоорганізації.

Друга група принципів психологічного тренінгу стосується поведінки учасників тренінгу. До цієї групи ми віднесли такі: активності в навчанні; інтерактивності та співробітництва; задоволення; дослідницької (творчої) позиції; об'єктивації (усвідомлення) поведінки; партнерського (суб'єкт – суб'єктного) спілкування; свідомості; мотиваційного забезпечення.

Принцип активності в навчанні полягає в тому, що ефективно засвоєння знань учасниками тренінгу відбувається тільки в тому випадку, коли вони проявляють самостійну активність у навчанні. Реалізація цього принципу може досягатися за рахунок таких чинників: 1) формування потреби учасників тренінгу в нових знаннях; 2) діалогічної форми навчання; 3) проблемного підходу в навчанні; 4) широкого використання інтерактивних методів навчання.

Принцип інтерактивності та співробітництва передбачає активну взаємодію (співнавчання, взаємонавчання) всіх учасників навчального процесу та вироблення вмінь розуміти й узгоджувати позиції з іншими учасниками.

Принцип задоволення полягає у прагненні, ураховуючи реальні умови, уникнути незадоволення й отримувати насолоду. Принцип задоволення виводиться з принципу постійності, адже незадоволення викликає певне напруження, а з усуненням його або одержанням задоволення зменшується невдоволеність або виникають умови, які дають змогу уникнути цього стану негативізму. При розгляді особистості принцип задоволення протиставляється принципу реальності, тому в психоаналізі формування і розвиток особистості

розглядається як процес переходу від принципу задоволення до принципу реальності.

Принцип дослідницької (творчої) позиції полягає в тому, що в ході тренінгових занять учасники групи усвідомлюють, виявляють, відкривають ідеї, закономірності, уже відомі психологічній науці, а також, що не менш важливо, свої особисті ресурси, можливості, особливості. Виходячи з цього принципу, тренер придумує, конструює і створює такі ситуації, які давали б можливість учасникам групи усвідомити, апробувати і тренувати нові способи поведінки, експериментувати з ними.

Принцип об'єктивації (усвідомлення) поведінки ґрунтується на переході поведінки учасників тренінгу з імпульсивного на об'єктивований рівень, який дозволяє змінювати хід роботи. Універсальним засобом об'єктивації поведінки є зворотний зв'язок. Створення умов для ефективного зворотного зв'язку в групі – важливе завдання тренерської роботи.

Принцип партнерського (суб'єкт – суб'єктного) спілкування базується на врахуванні інтересів інших учасників взаємодії, а також їхніх почуттях та емоціях, визначенні цінностей особистості іншої людини. Реалізація цього принципу створює в групі атмосферу безпеки, довіри, відкритості, яка дозволяє учасникам групи експериментувати зі своєю поведінкою і не соромитися помилок. Цей принцип тісно пов'язаний із принципом творчої, дослідницької позиції учасників групи.

Принцип свідомості базується на розумінні дорослими необхідності пізнання невідомого, цілеспрямованої діяльності в процесі здобуття й засвоєння нових знань.

Принцип мотиваційного забезпечення передбачає мобілізацію і спрямування педагогічних працівників на досягнення загальних та особистісних цілей, неперервний пошук унікального значення і призначення власної діяльності, допомагає мотиваційно закріпити інтерес до пошуку та вибору "Я" – професійного.

До етичних принципів тренінгових занять відносимо такі: спілкування за принципом «тут і тепер»; персоніфікації висловлювань; наголошування мови почуттів; активності; довірливого спілкування; конфіденційності; добровільності; рівноправності.

Спілкування за принципом «тут і тепер». Учасники, розповідаючи про свої переживання, емоції, ставлення до проблеми, повідомляють тільки про те, що відбувається зараз.

Принцип персоніфікації висловлювань. Його суть полягає в довільній мові, без особових мовних форм, які допомагають приховувати власну позицію: «часто вважається», «я вважаю».

Принцип наголошування мови почуттів. Учасники групи мають акцентувати увагу на емоційних станах і проявах, використовувати мову, що фіксує такий стан. Наприклад: «Твоя манера говорити на підвищених тонах викликає в мене роздратування». У повсякденному спілкуванні таке звернення не типове. Відповідно перед кожним учасником ставиться завдання виробити вміння чітко й адекватно висловлювати свої почуття.

Принцип активності є головною нормою тренінгу, і передбачає інтенсивну групову взаємодію, цілеспрямоване споглядання себе, партнерів тощо, необхідність навчитися поєднувати зануреність у себе й активність.

Принцип довірливого спілкування. Створення найсприятливіших умов для довірливого спілкування, визначення результативності й забезпечення групової динаміки. Найпростіший крок до цього – прийняття єдиної форми звернення один до одного на «ти». Це урівнює всіх членів групи і вносить елемент інтимності й довіри.

Принцип конфіденційності. Не виносити зміст спілкування, що розвивається в процесі тренінгу, за межі групи. Це включає в себе щирий і відвертий контакт, дає змогу зберегти свій дискусійний потенціал.

Принцип добровільності. Учасники тренінгової групи та її тренер беруть участь у роботі групи свідомо та з власної волі. Для багатьох психологів-тренерів на сучасному етапі це радше мрія, аніж реальний принцип. Інколи

його порушують щодо тренера: «Ви – шкільний психолог і зобов'язані провести тренінг з профілактики правопорушень!», «Ви – психолог нашого підприємства, негайно зробіть щось для мотивації праці».

Але частіше проблеми, пов'язані з дотриманням цього принципу, виникають в учасників: адміністрація підприємства змушує їх прийти на тренінг (часто у свій вільний час) та набувати якихось умінь, що здаються керівникові корисними. Зрозуміло, що в таких випадках не лише порушується принцип добровільності, а й ефективність тренінгу стає неприпустимо низькою.

Принцип рівноправності. Усі учасники тренінгу мають однакові права й обов'язки. Проблеми з дотриманням цього принципу виникають у організаційних тренінгах, коли учасники мають різний професійний статус і переносять цю систему стосунків у межі тренінгу.

Сукупність цих принципів охоплює весь процес психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів [43].

Поряд з цим, не менш важливим питанням у реалізації компонентів технології відводиться інтерактивним технікам.

Досліджуючи це питання, ми можемо констатувати, що методика психологічного тренінгу підготовки керівників (менеджерів) та педагогічних працівників у закладах загальної середньої освіти до розвитку організаційної культури базується на використанні інтерактивних технік, які сприяють формуванню потреби та вмінь учасників тренінгових занять використовувати отримані знання з метою оптимізації розвитку організаційної культури навчальних закладів, професійного й особистісного вдосконалення; забезпеченню визначення конкретних напрямів і способів вирішення проблем, які, за твердженням вчених О. Білецької [11], Л. Воронько [20], В. Воронкової [19], Г. Захарчина [39], А. Ліпенцева [48], Г. Монастирського [50], Н. Науменко [54] та ін., існують у діяльності загально-освітніх навчальних закладів (груп людей в організації, окремих особистостей); створенню умов

для оволодіння вміннями і навичками, що сприяють підвищенню ефективності діяльності загальноосвітніх навчальних закладів (прийняття колегіальних та індивідуальних рішень, урахування мотивації діяльності працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату) тощо.

Як свідчать результати проведених досліджень, інтерактивне навчання – це навчання у процесі практики. Але це більше, ніж просто практика. Це навчання шляхом осмислення (рефлексії) власних дій. Тобто коли ми діємо, то можемо аналізувати те, що ми робимо і як це робимо, або не замислюватися над цим. Завдяки аналізу власних дій дізнаємося нове про себе та власну поведінку. Це свідчить про те, що якщо ми діємо не свідомо, то ми не вчимося на власному досвіді, що у свою чергу знижує ефективність застосовуваних нами технологій, пов'язаних з підготовкою педагогічних працівників організаційної культури.

Тобто, спостерігаючи себе в діях, ми отримуємо відповідну інформацію не тільки про себе, але й про інших. Як свідчить досвід і практика, найціннішим в інтерактивному навчанні є обмін різним досвідом, протилежними поглядами, індивідуальним світосприйняттям. Усі ми вчимося на якомусь досвіді – на власному, виконуючи певні дії, або на чужому у процесі спостереження за діями інших людей.

Вчена Л. Карамушка, використовуючи результати досліджень, стверджує, що у процесі здійснення психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури освітніх закладів було використано дві групи методів психологічного впливу, зокрема:

I група: методи щодо опанування педагогічними працівниками знаннями з питання організаційної культури ЗНЗ (мультимедійні презентації, мінілекції, дискусії, бесіди тощо). Така група методів спрямована на: висвітлення сутності поняття «організаційна культура»; аналіз загальних результатів дослідження організаційної культури закладів освіти; ознайомлення з особливостями організаційної культури навчальних закладів; характеристика структурних компонентів організаційної культури загальноосвітніх

навчальних закладів; аналіз типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів; визначення аспектів подальшої роботи з педагогічними працівниками на основі вдосконалення їхніх особистісних умінь і навичок.

II група: методи щодо практичного засвоєння педагогічними працівниками умінь і навичок щодо розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (рольові ігри, рухавки, «мозкові штурми», психокорекційні методи тощо). Дана група методів спрямована на формування в педагогічних працівників умінь і навичок: щодо розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів; діагностувати особливості організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, у яких вони працюють, та психологічні чинники, які на неї впливають; розробляти нові типи та моделі організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, які б відповідали цілям і завданням загальноосвітніх навчальних закладів і потребам (інтересам) їхніх працівників; впливати на окремі елементи організаційної культури (цілі, цінності, норми, правила поведінки тощо).

На основі вищесказаного, ми можемо зробити висновок про те, що використовуючи під час проведення тренінгових занять інтерактивні методи (техніки) навчання, вдається створити такі умови навчання, за яких кожен відчуває свою успішність та інтелектуальну спроможність.

З метою посилення ефективності підготовки у педагогічних працівників організаційної культури, крім вище вказаних заходів, необхідним є не лише вдало вибраний підхід, а й інші організаційні заходи, цілісність концепції формування стратегії її розвитку, яка передбачає системність і цілевідповідність. Дослідження свідчать, що формування будь яких внутрішніх змін в діяльності закладу загальної середньої освіти, визначає способи прояву організаційної культури в житті персоналу закладу освіти. Це підкреслює те, що організаційна культура займає особливе місце у внутрішньому середовищі навчального закладу, визначає два способи його розвитку: неусвідомлений і цілеспрямований. На що особливу увагу звертає

науковець А. Шевченко. Він зазначає, що неусвідомлений процес формування організаційної культури у керівника закладу ЗСО є інтуїтивною або стихійною реакцією, спрямованою на вирішення конфліктних ситуацій педагогічному колективі за принципом «тут і тепер», боротьбу з плітками, без діагностики глибинних механізмів і причин їх виникнення, що полягає в аналізі цінностей, норм, мотивів і моделей трудової поведінки навчально-виховного процесу. В результаті цього, з одного боку, це призводить до швидкого зниження симптомів проблеми, але не вирішує її причини, які полягають у протиріччі між цінностями та нормами моралі співробітників. Спроби поліпшити соціально-психологічний клімат у колективі, призупинити плинність кадрів методами матеріального стимулювання працівників чи покаранням найбільш конфліктних працівників теж є недостатньо ефективними у формуванні організаційної культури, причиною яких є неусвідомлення сутності її механізмів формування [12, с. 9].

Розвиваючи своє бачення формування організаційної культури у педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти, науковці В. Гриньова, І. Зимня, Е. Маркарян [22] підкреслюють, що організаційна культура формується як реакція на дві групи завдань, які доводиться вирішувати педагогічним працівникам закладів загальної середньої освіти. За їх словами, першу групу складають завдання інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль, наявності спільних інтересів, створення спільної мови і єдиної, зрозумілої для всіх термінології, створення механізму наділення владою і позбавлення прав, а також закріплення певного статусу за окремими працівниками, установлення й дотримання норм, правил, традицій, що регулюють неформальні відносини між педагогічними працівниками тощо.

До другої групи відносяться ті завдання, які педагогічним працівникам закладів загальної середньої освіти доводиться вирішувати у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Дослідження свідчать, що особлива роль у процесі формування організаційної культури педагогічних працівників закладу ЗСО належить керівникові. Це говорить про те, що організаційна культура й

лідерство в навчальному закладі взаємопов'язані, оскільки, говорячи про організаційну культуру, маємо на увазі культуру навчального закладу. Організація (заклад ЗСО) є своєрідним творенням пастиря. Тому в ній, як у будь-якому творінні, відображаються особливості особистої культури керівника, його вміння, погляди й помилки, що безумовно впливає на стан розвитку організаційної культури сучасного навчального закладу.

Протилежної думки, стосовно основної ролі у формуванні й розвитку організаційної культури у педагогічних працівників закладів ЗСО притримуються дослідники В. Гончаров, В. Іванов, В. Припотень. На їхню думку основними завданнями організаційної культури в сучасних умовах є необхідність для навчального закладу саморозвитку, самовідродження на основі внутрішнього потенціалу, тобто здібності до самоорганізації. На сьогоднішній день внутрішнім елементом закладу загальної середньої освіти, який володіє потенціалом розвитку є персонал [21].

Зважаючи на це, доцільним, на нашу думку, є визначення ролі суб'єктів навчально-виховного процесу у формуванні, розвитку та змін організаційної культури закладів загальної середньої освіти. Таким суб'єктами, безумовно, є керівники (адміністрація закладу ЗСО), педагогічний колектив, учні, батьки. З поміж цих суб'єктів формування організаційної культури навчального закладу визначальна роль, безумовно, належить його керівнику. За словами Е. Шейна, організаційна культура й лідерство в навчальному закладі взаємопов'язані. Говорячи про організаційну культуру закладу, маємо на увазі культуру лідера [80].

На думку дослідника І. Ільчука, формування організаційної культури у педагогічних працівників – це спроба конструктивного впливу керівника освітнього закладу на соціально-педагогічну атмосферу, поведінку працівників. Тобто, формуючи в межах організаційної культури окремі конкретні настанови, систему цінностей для персоналу закладу, можна прогнозувати, планувати і стимулювати бажану поведінку [42].

В. Гончаров, В. Іванов, В. Припотень вважають, що організаційна культура – це формування характеру відносин і взаємозв'язків між індивідами, а також формування і розвиток компетентності персоналу, створення умов для самоорганізації і самореалізації кожного індивіда тощо [21].

В цьому контексті за словами науковця А. Шевченко, формування, розвиток та зміна організаційної культури закладів загальної середньої освіти та їх працівників у значній мірі залежить від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів:

- зовнішні фактори: особливості політичної й економічної ситуації в державі; загальна культура суспільства, регіону, мікросоціуму; рівень розвитку науково-технічного прогресу; зміни в законодавстві про освіту та освітні реформи; організаційні культури інших загальноосвітніх навчальних закладів та культура органів управління освітою; запити і потреби споживачів освітніх послуг;
- внутрішні фактори: вік загальноосвітнього навчального закладу (термін його існування); характер традиційної організаційної культури; успішність діяльності загальноосвітнього навчального закладу; особистість керівника загальноосвітнього навчального закладу; особистісні цінності, цілі, потреби, правила і принципи поведінки педагогічних працівників; місія загальноосвітнього навчального закладу; інноваційні процеси в управлінні та діяльності загальноосвітнього навчального закладу [79].

При цьому слід зазначити, що динамічне функціонування організаційної культури можливо лише завдяки злагодженій структурі, тобто ефективній взаємодії її структурних компонентів, елементів, функцій, принципів, властивостей, чинників і факторів, які впливають на її розвиток, та етапів формування організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Зважаючи на все вищесказане і з метою поглиблення підготовки педагогічних працівників елементів організаційної культури, з метою використання у практичній діяльності закладів загальної середньої освіти,

теоретичних основ її формування й розвитку, науковець А. Шевченко пропонує як ефективний засіб використовувати методологічний підхід, який складається з низки послідовних етапів, оскільки він дозволить:

- визначити рівень розвитку організаційної культури, проаналізувати тип організаційної культури, порівняти «реальний» (існуючий) та «бажаний» (ідеальний) типи організаційної культури, виявити взаємозв'язок між чинниками мезо- та мікрорівнів і рівнем розвитку організаційної культури;
- проаналізувати базові цінності, норми та правила бажаної поведінки;
- розробити, апробувати, упровадити та перевірити ефективність технології розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Розглянемо сутність кожного етапу методологічного підходу, процесу формування та розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

На першому етапі формування та розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (моніторинг організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів) здійснюється:

- ✓ визначення рівня розвитку організаційної культури на основі використання опитувальника «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова;
- ✓ дослідження типів організаційної культури на основі використання методики «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді;
- ✓ діагностика «реального» (наявного) та «бажаного» (ідеального) типу організаційної культури на основі використання методики «Інструмент оцінки організаційної культури» К. Камерона та Р. Куїнна;
- ✓ виявлення взаємозв'язку між чинниками мезо- та мікрорівнів і рівнем розвитку організаційної культури на основі використання опитувальника «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова.

На другому етапі запропонованої концептуальної моделі формування й розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів визначаються базові цінності, норми та правила бажаної поведінки.

У цей період необхідно провести відкриту дискусію. Усі суб'єкти формування й розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (адміністрація, педагогічні працівники, учні та батьки) можуть обговорювати проблеми у формуванні базових цінностей. Необхідно прийняти єдине рішення щодо наявних позитивних і негативних цінностей, які переважають у загальноосвітніх навчальних закладах. Загальна згода може бути отримана в результаті здійснення декількох послідовних процедур:

- ✓ аналіз наявних позитивних цінностей, норм і правил, що будуть потрібні і в майбутньому;
- ✓ аналіз наявних негативних цінностей, норм і правил, що не будуть потрібні в майбутньому;
- ✓ аналіз позитивних цінностей, норм і правил, яких немає зараз, але будуть потрібні в майбутньому.

Нові організаційні цінності повинні відобразитися на рівні характеристик нової організаційної культури. Визначення й аналіз базових цінностей, норм і правил бажаної поведінки (третій етап) спрямовані на впровадження нових моделей організаційної поведінки.

На четвертому етапі формування й розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів здійснюється розроблення, апробація, упровадження та перевірка ефективності технології розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. Цей етап передбачає:

- ✓ розроблення технології психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;
- ✓ проведення тренінгу «Психологічні умови підготовки керівників та педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів»;

- ✓ перевірку ефективності впровадження запропонованої технології.

Запропонований процес формування й розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів дозволить не тільки оцінити рівень і продіагностувати організаційну культуру загальноосвітніх навчальних закладів, але й розробити дієві заходи щодо її розвитку.

Отже, організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів – це насамперед соціально-психологічне явище, формування й розвиток та урахування якого в діяльності загальноосвітніх навчальних закладів є важливим фактором організаційного розвитку, створення іміджу школи, гуманізації управління, підвищення його ефективності в досягненні мети [79].

2.3. Механізм та умови формування організаційної культури

Організаційна культура, як свідчать проведені нами дослідження, формується під динамічним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які задають вектор змін організаційної культури.

Виходячи із цього, завданням наших досліджень є виявлення (дослідження) факторів, які позитивно чи негативно впливають на формування організаційної культури. Особливості формування корпоративних культур зумовлені, насамперед, двома групами обставин: «по-перше, це стереотипи свідомості людей, що звикли до застарілої централізованої системи господарювання; по-друге, це наслідки та результати реалізації визначених державою цільових напрямів і методів проведення ринкової інтеграції та структурної перебудови економіки України» [66].

Не менш важливою умовою формування і становлення організаційної культури є особливості української економічної культури, які здійснює безпосередній вплив на управління освітніми закладами. Найбільш суттєві фактори та умови, які здійснюють вплив на становлення та розвиток

організаційної культури підприємств України, в тому числі і закладів загальної середньої освіти зобразимо на рисунку 2.3.1.

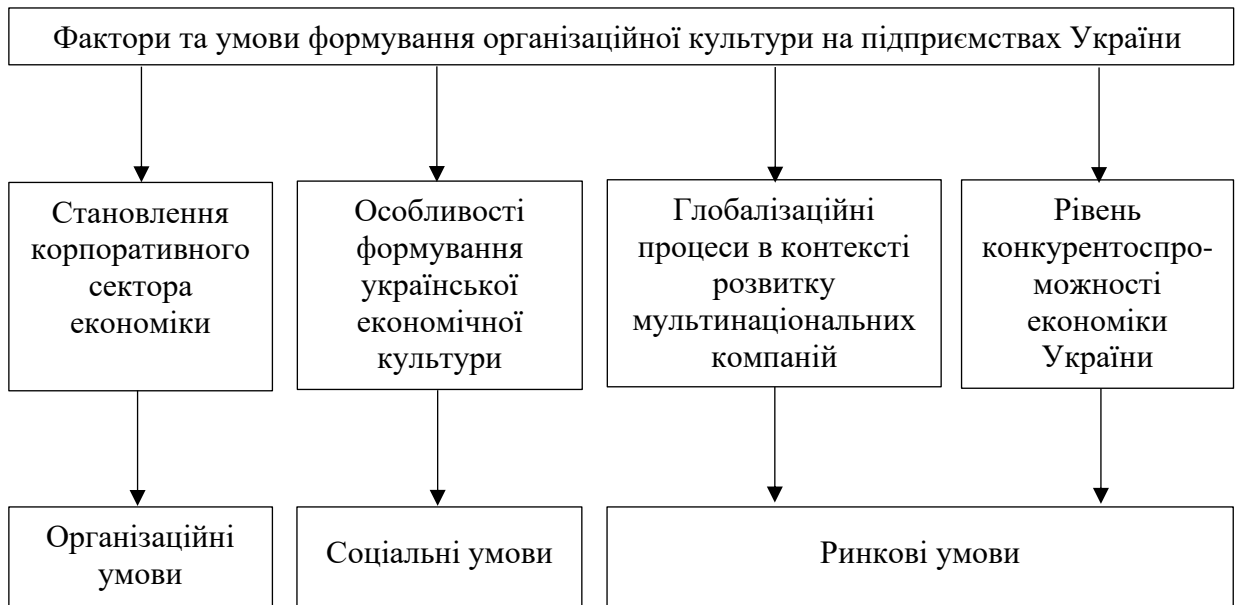


Рис. 2.3.1. Фактори та умови формування організаційної культури на підприємствах України

Наступним фактором розвитку організаційної культури на вітчизняних підприємствах є розвиток конкурентоспроможності національної економіки. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – «здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку. Реалії сьогодення свідчать про те, що існує проблема щодо створення та забезпечення подальшого зростання рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств при виході на зарубіжні ринки» [41].

При цьому ми повинні звертати увагу на те, що у випадку несприятливого впливу вищезгаданих факторів, для їх нейтралізації, а також реального забезпечення реалізації культурологічних цінностей та інших елементів організаційної культури користуються механізмом, як певним ефективним інструментом, який поєднує внутрішні можливості формування організаційної культури із зовнішніми чинниками. Рівень функціонування цього механізму підтверджує наскільки соціокультурологічні тенденції проникають в систему менеджменту організації (навчального закладу) і чи

здатне воно гідно сприймати сучасні виклики часу. Тобто, як видно із вищесказаного, проблемним залишається питання пошуку такого механізму, який би дозволив ефективно використати всі переваги організаційної культури як тонко планового інструменту управління в умовах перехідних процесів і трансформації економіки.

Вчений Г. Захарчин пропонує розглядати «механізм формування організаційної культури як сукупність елементів, інструментарію, технології та важелів, які забезпечують створення організаційної культури та її розвиток».

За допомогою механізму створюється, за словами вчених Л. Даниленко, Л. Карамушки, А. Шевченко та ін., не тільки архітектурний контур організаційної культури, але й визначається спосіб її реалізації. Механізм – це складний суспільно- економічний процес, який передбачає взаємодію об'єкта і суб'єкта, а складна структура, що включає сукупність різних елементів, вимагає вміння розпізнати, який саме елемент найкраще працюватиме в конкретній ситуації. Досконалість механізму залежатиме від інтелекту та досвіду його творців, тобто, суб'єкта застосування механізму.

Застосування механізму може відбуватися в статичному та динамічному режимі і від того залежить його активність чи пасивність. «Статичний режим передбачає простий набір взаємопов'язаних елементів, які становлять його сутність, динамічний режим прив'язаний до часу і він передбачає відповідний алгоритм формування організаційної культури, який буде описано далі. Якість функціонування будь-якого механізму, втім числі і механізму формування організаційної культури, буде залежати від взаємо поєднання його складових частин та узгодженості дій його елементів» [57].

Зважаючи на вищесказане, ми можемо констатувати, що системне розуміння механізму включає ще й поняття взаємозв'язків, оскільки елементи механізму між собою взаємопов'язані і вони, одночасно, взаємопов'язані із відповідними елементами іншої природи того об'єкту, на який впливає даний механізм. Тобто наявність постійних та міцних зв'язків між усіма елементами

механізму, а також тими, які дотичні до його реалізації, характеризуватиме рівень організованості механізму.

Цільова направленість цього механізму за словами вченої Л. Карамушки, має вирішальне значення і є важливою при формуванні організаційної культури, оскільки в ній закладено першопричини створення самого механізму, бачення бажаного результату, і вона є вихідною точкою при будь-якій діяльності людини. Цільова спрямованість механізму формування організаційної культури відображена на схемі як мета, яка полягає в забезпеченні реального створення організаційної культури на підприємстві в якості ефективного джерела підвищення ділової активності підприємства та зміцнення його інноваційного потенціалу.

Загальна модель механізму формування організаційної культури відображена на рис. 2.3.2.



Рис. 2.3.2. Загальна модель механізму формування організаційної культури

З рис. 2.3.2. ми бачимо, що мета диктує завдання, які стоять перед менеджерами підприємства, і які передбачають комплекс управлінсько-організаційних дій, необхідних для реалізації мети. До таких дій, за словами вченого Л. Орбан-Лембрик, відносимо: «вибір принципів, які дозволяють механізму працювати в реальному режимі, вибір технології, на основі якої формується організаційна культура, підбір необхідного інструментарію,

необхідного для включення механізму, а також створення стратегії формування організаційної культури» [57].

Функції, які він виконує, і завдяки яким реалізовується практична націленість механізму, зображені на рис. 2.3.3.

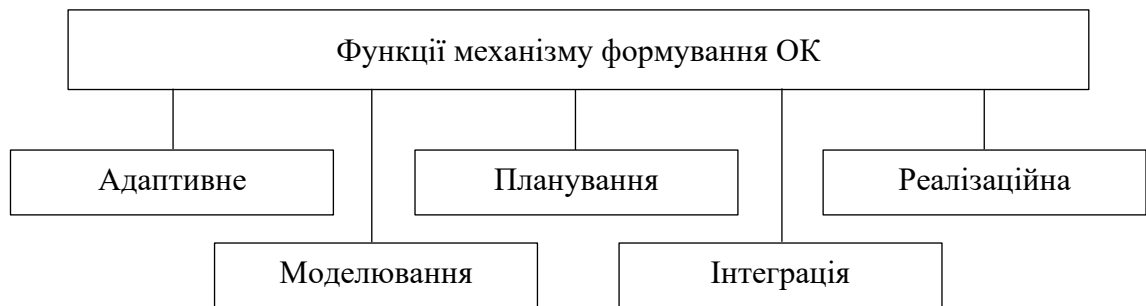


Рис. 2.3.3. Функції механізму формування організаційної культури

Дані (показники) рис. 2.3.3. свідчать, що однією з головних функцій механізму формування організаційної культури керівників (менеджерів) закладів загальної середньої освіти є планування. Саме попередньо складене планування, в якому будуть повністю розписані функції та виконавці із зазначенням термінів виконання та персональної відповідальності сприяє чіткому виконанню робіт, узгодженню дій та координуванню всіх організаційних процедур. Основна характеристика планування – це адресність планування, без якої досягнути відповідальності неможливо, як і не можливо досягнути ефективності механізму.

Завданням реалізаційної функції є її спрямованість на реальне втілення задуманого образу організаційної культури в життя із оптимальними затратами зусиль, часу та подолання опору персоналу до нововведень.

Функція «моделювання», за словами вченого А. Чернишова, передбачає розроблення різних сценаріїв розвитку підприємства на основі фактору організаційної культури, роль якої може бути діаметрально протилежною від позитивного впливу, що сприятиме підвищенню ділової активності підприємства, до негативного, який гальмуватиме нарощування потужностей підприємства. Завдяки функції моделювання формуються три сценарії

розвитку підприємства: «песимістичний, оптимістичний і стриманий, які закладаються в стратегію розвитку підприємства» [76].

Інтеграційна функція, яка є складовою механізму формування організаційної культури співзвучна організаційній культурі, однією із характеристик якої є інтегрованість, що означає ступінь відповідності норм, цінностей, етичних стандартів та цільових установок між різними структурними підрозділами підприємства.

Крім вище приведених функцій механізму формування організаційної культури важливими характеристиками, за словами вченої О. Харчишиної, є принципи, які є основою побудови механізму і, за дослідженнями вітчизняних вчених, його ефективне функціонування. Особливість принципів проявляється в їхній потенційній здатності забезпечити активну діяльність механізму в напрямку досягнення цілей. Принципи характеризують одночасно зміст механізму і технологію його побудови. Звідси і витікає їх специфічна роль в будь-якому механізмі. Відповідно до концепції організаційної культури розглядають принципи механізму її формування [75].

Особливу увагу принципам, на яких базується побудова механізму формування організаційної культури, приділяють вітчизняні науковці: Л. Карамушка, А. Шевченко, О. Харчишина та ін. одним із таких принципів, безумовно, є принцип «усвідомлення». Його значення є визначальне, оскільки підтверджує бажання керівництва займатися проблемами організаційної культури, виходячи із реальної неминучості змін.

Наступним принципом, який, по суті, є продовженням попереднього, є принцип «системності», оскільки також орієнтує людей на свідомий вибір під час переходу від одного рівня культури до іншого. Завдяки використанню цього принципу впорядковується вся діяльність, пов'язана із формуванням організаційної культури. Він набуває особливої ваги в період перехідних процесів, оскільки відсутність системно впорядкованих дій приведе до хаосу і безладу. Цей принцип, за твердженням вченої Л. Карамушки, поєднує взаємодію структури механізму, його функцій і технології. При цьому всі

поведінкові ролі мають бути чітко розподілені, а правила норми, приписи, інструкції, розпорядження своєчасно доведені до персоналу організації (навчального закладу).

Наступними принципами (які виділяють науковці), на основі яких базується механізм формування організаційної культури керівників менеджерів та педагогічних працівників закладів загальної освіти є:

- Принцип «цілеспрямованості» – ґрунтується на загальноприйнятій тезі, що «всяка діяльність повинна мати ціль і бути вмотивованою». Виходячи із поставленої цілі чи цілей, розробляють алгоритм їх досягнення.

- Принцип «алгоритмічності» – передбачає «сукупність кроків, які необхідно зробити для досягнення бажаної цілі. Ця сукупність кроків повинна виконуватися за певними правилами і в логічній послідовності відповідно до означення алгоритму» [75]. Цей принцип впорядковує всі дії і забезпечує успішну реалізацію функцій механізму.

- Принцип «ресурсозабезпечення» – «передбачає обов'язкове нормативне, інформаційне, кадрове, фінансове, організаційно-управлінське забезпечення всіх етапів процесу формування організаційної культури». Цей принцип реально сприяє в організації роботи механізму і залежить від системи менеджменту на підприємстві.

- Принцип «гармонійності» – «доповнює всі попередні і має благородну місію- узгодити інтереси всіх дотичних до формування організаційної культури, а також інтереси всього персоналу підприємства. Завдяки принципу гармонійності досягається хороша атмосфера на підприємстві, полегшується сприйняття нових змін, які синхронно відбуватимуться із організаційним розвитком підприємства».

- Принцип «прозорості» – «забезпечує гармонійність та чіткість виконання всіх процедур із формування організаційної культури, які протікають відкрито і демократично» [75].

- Принцип «комплексності» – зв'язує воедино всі функції механізму і забезпечує системність проведення аналізу, планування й моделювання всіх робіт, пов'язаних із формуванням організаційної культури.

- Принцип «поєднання гнучкості й стабільності» в умовах невизначеності є особливо важливим, хоч, на перший погляд, містить опозиційну ознаку. Стабільність організаційної культури визначається тими закономірностями, які необхідні для її розвитку і які є наслідком дії універсального закону розвитку. Водночас, сам механізм формування організаційної культури повинен бути гнучким, оскільки в структурі організаційної культури є змінні елементи і постійні і до них необхідно підбирати різний інструментарій реалізації.

- Принципом «механізму формування організаційної культури в умовах обмеження ресурсів і кризових станів є принцип рівноваги, що характеризує зрівноваження мети і засобів, необхідних для її досягнення» [75].

- Принцип «синергетики», який набув особливої популярності із початку 80-х років ХХ ст., дозволяє встановити загальні закономірності формування організаційної культури в складних умовах не лінійності та не детермінованості протікання процесів. Науковці розглядають цей принцип в якості нового ефективного інструменту пізнавальної діяльності людини, а його суть вбачають у «розробленні конкретного і дієвого механізму одержання високого і постійно наростаючого ефекту» [48]. Завдяки принципу синергетики механізм формування організаційної культури набуває динамічного характеру, а сама організаційна культура сприяє у самоорганізації системи

- В умовах глобалізації особливої актуальності набувають принцип «альтернативності та динамічності». «Принцип альтернативності дає можливість вибору, важливо тільки встановити критерії вибору та провести оцінку альтернатив з огляду результатів та витрат і часового інтервалу. Принцип динамічності механізму формування організаційної культури підкреслює мобільність й оперативність в прийнятті управлінських рішень та

здійсненні всіх необхідних процедур із формування організаційної культури». Він також вказує на постійне оновлення і розвиток окремих елементів організаційної культури відповідно до змін зовнішнього середовища та інших факторів впливу.

- Побудова інтелектуального суспільства та активізація інноваційних процесів висувають на перше місце принцип «інноваційності», оскільки механізм повинен бути сучасним, співзвучним новітнім тенденціям і забезпечувати інноваційний поступ нашої економіки. Принцип «інноваційності» пов'язаний із мотивацією, необхідною для формування культури і розвитку креативності.

Усі перелічені принципи є елементами цілісної системи механізму формування організаційної культури, які за допомогою синергетичного ефекту підсилюють один одного, полегшуючи дію механізму і скеровують його рух у правильному напрямку.

Крім всього вищесказаного, слід мати на увазі, що механізм формування організаційної культури має свою структуру, специфіка якого полягає в тому, що його елементи є рівно важливі і не перебувають між собою в ієрархічному підпорядкуванні. Всі вони знаходяться на одній лінії, доповнюючи один одного, і забезпечуючи стабільність функціонування механізму. Структура, як правило, передбачає наявність певних рівнів. Однак, науковці розглядають єдиний рівень формування організаційної культури - це «підприємство, яке диктує загальний тип та образ бажаною культури, а окремі функціональні ланки повинні її прийняти» [77].

Також важливим моментом у механізмі формування організаційної культури є вибір технології, без якої процес її створення практично неможливий.

Технології, які використовують для формування і розвитку організаційної культури, є дуже різноманітні, як і світ, в якому ми живемо, тому доцільно їх класифікувати за ознаками, відображеними у таблиці 2.3.1.

Таблиця 2.3.1.

Класифікація технологій із формування і розвитку організаційної культури

Класифікаційна ознака	Види технологій
Рівень	Технологія структурного підрозділу Технологія особи
Стадія розвитку ОК	Технологія формування ОК Технологія розвитку ОК Технологія удосконалення ОК
Змістове наповнення	Технологія базових елементів культури Технологія зовнішніх елементів культури
Складність	Прості технології Складні технології
Ступінь інноваційності	Традиційні технології Інноваційні технології
Напрямок дії	Прямої дії Опосередкованої дії

Необхідність класифікації технологій обумовлена тим, що, по-перше, вона дає змогу ліпше підмітити тенденції розвитку організаційної культури і моделювати бажаний тип культури; по-друге, вона розширює можливості вибору технологічних схем залежно від специфіки підприємства та стадії його життєвого циклу; по-третє, класифікація спрощує і впорядковує весь процес формування організаційної культури, по-четверте, класифікація є інформаційною базою для процесу формування організаційної культури, по-п'яте, класифікація є певною системою, що висвітлює суттєві й несуттєві ознаки технології. Кожний вид технології має свої характеристики і можливості впливу на самореалізацію менеджерів, які працюють над проблемою формування організаційної культури.

У таблиці за класифікаційну ознаку взято рівень, на який поширюватиметься технологія. Незважаючи на те, що організаційна культура формується для всієї організації, базові елементи культури по-різному

сприйматимуться групою (рівень структурного підрозділу) та окремим індивідумом. Крім того, є свої правила й процедури закріплення норм поведінки й формування моделей поведінки на рівні групи та людини [43].

Важливим моментом формування організаційної культури є дотримання певної послідовності:

- 1) визначення мети втручання в організаційну культуру, побудова дерева цілей формування організаційної культури;
- 2) оцінка існуючої організаційної культури;
- 3) опис бажаної організаційної культури;
- 4) співставлення параметрів існуючої і бажаної організаційної культури, визначення напрямку і характеру змін;
- 5) розробка стратегічної програми формування організаційної культури;
- 6) розробка і виконання поточного плану формування організаційної культури;
- 7) контроль якісних і кількісних параметрів зміни організаційної культури» (рис.2.3.4).

За умови врахування перелічених та багатьох інших аспектів організаційної культури, можна сподіватися, що реальні можливості механізму формування організаційної культури зможуть подолати опір, який є наслідком консервативного мислення і внутрішнього несприйняття персоналом підприємства будь-яких змін.



*Рис. 2.3.4. Класифікація резервів зростання ефективності праці
(побудовано автором на основі джерела [35])*

На сьогодні процес формування організаційної культури ще не скінчено, тому що динаміка змін в економіці держави суттєво впливає на її становлення та розвиток. З огляду на це при побудові організаційної культури доцільним є врахування факторів зовнішнього середовища, які впливають та умови та особливості її становлення. Механізм формування організаційної культури підприємства передбачає виділення етапів її впровадження та принципів функціонування. Упровадження ефективно діючої організаційної культури на підприємстві можна звести до п'яти етапів:

- аналіз внутрішніх організаційних процесів компанії;
- - аналіз психологічного клімату;
- формування моделі організаційної культури (визначення місії та основних базових цінностей);
- формування правил поведінки працівників, виходячи з базових цінностей; опис традицій та символіки);
- впровадження моделі;
- підтримка моделі [52, с. 107].

ВИСНОВКИ

Важливим напрямом діяльності менеджерів у закладах в умовах реформування вітчизняної освітньої системи є ефективне проектування розвитку їх організаційної культури. У свою чергу, проектування розвитку організаційної культури є неможливе без здійснення всебічної оцінки її стану в конкретних освітніх закладах.

Заклад загальної середньої освіти, як і будь-яка інша організація освітнього спрямування, не зможе на високому рівні проводити навчально-виховний процес учнівської молоді, якщо вона не буде адаптуватися до зовнішнього середовища, пристосовуватися до його змін, розробляти найбільш ефективні методи реагування. З іншого боку, заклад загальної середньої освіти повинен вміти створювати свій власний внутрішній простір, особливу внутрішню організаційну атмосферу і вирішувати задачі внутрішньої інтеграції (створення цілісності). Саме на вирішення цих завдань має бути націлена організаційна культура менеджера закладу загальної середньої освіти. При цьому слід відмітити, що організаційна культура менеджера не є сталим показником. Вона перебуває в постійних пошуках ефективних шляхів впливу на об'єкт і тому потребує постійного вдосконалення.

Зважаючи на актуальність цього питання, нами були проведені (зроблені) певні дослідження, які стосуються організаційної культури менеджера (керівника) в закладі освіти та виявлення пріоритетних шляхів її удосконалення, що дає нам змогу зробити наступні висновки:

- високоефективній діяльності навчального закладу, у великій мірі, сприяє науково-методична робота;
- з метою досягнення високої організаційної культури менеджером навчального закладу та його педагогічними працівниками необхідною умовою є створення відповідного освітнього середовища;
- формування керівника закладу загальної середньої освіти нової генерації, формування людини організаційної культури, від професійної

майстерності якої залежить як організація роботи закладу загальної середньої освіти, так і її результативність, прогнозована на творення конкурентоспроможної, висококультурної особистості випускника сучасного закладу загальної середньої освіти;

- розвитку організаційної культури менеджера закладу загальної середньої освіти сприяє застосування інтерактивних методів навчання;

- організаційна культура формується під динамічним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які задають вектор змін організаційної культури;

- проблемним на сьогоднішній день залишається пошук механізму, який би дозволив ефективно використати всі переваги організаційної культури (механізм формування організаційної культури – це сукупність елементів, інструментарію, технології та важелів, які забезпечують створення організаційної культури та її розвиток). За допомогою механізму створюється не тільки архітектурний контур організаційної культури, але й визначається спосіб її реалізації;

- організаційна культура формується поступово, тому що це тривалий, який протікає за відповідними правилами, має свою специфічну технологію та складається із багатьох етапів;

- формування організаційної культури здійснюється в певній послідовності (визначається мета – побудова дерева цілей формування організаційної культури; опис бажаної організаційної культури тощо).

Слід відмітити, що на сьогодні процес формування організаційної культури ще не закінчено, тому що динаміка змін в суспільному житті держави суттєво впливає на її становлення та розвиток. Зважаючи на такі фактори, ми розуміємо, що ця тема потребує подальшого вивчення.

Пріоритетними шляхами удосконалення організаційної культури менеджера в умовах сьогодення є: використання ціннісних орієнтацій, які представлені моральними чинниками, а також організаційних цінностей (це предмети, явища і процеси, які направлені на задоволення потреб усіх

учасників навчально-виховного процесу). Ці цінності є ядром, яке визначає культуру школи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса, 2001.Електронний ресурс. Режим доступу: 12230327/menedzhment/dilovi_yakosti <http://pidruchniki.ws/>.
2. Бабаєв В. Організаційна культура керівника: [навчальний посібник для спеціальності «Адміністративний менеджмент»] / В. Бабаєв, Н. Шаронова. Харків : НТУ «ХП», 2005. 260 с.
3. Бабенко Т. Формування особистості менеджера освіти. *Директор школи*. 2007. № 21-22.
4. Базилевич В. Професійна та гуманітарна національна культура сучасного спеціаліста: критерії і проблеми її формування у вузі / В. Базилевич, М. Поночовний // *Деякі аспекти формування національної культури студентської молоді : збірник наукових статей*. К. : ІЗМН, 1997. С. 5-28.
5. Бала О.І. Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура» / О.І. Бала, Р.Д. Бала // *«Маркетинг та логістика в системі менеджменту»: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2006. С. 14-15.
6. Бандурка А.А. Психологія управління/А.А. Бандурка, С.П. Богарова, Є.В. Землянська. Харків, 1998. 484 с.
7. Бацмай С.А. Розвиток організації культури керівників навчальних закладів: гендерний аспект. [Електронний ресурс] Режим доступу : www.mp2.umo.edu.ua/content/uploads/2012/04/Бацмай.pdf.
8. Бех І. Педагогічна культура і розвиток соціальної зрілості особистості вчителя / І. Бех, В. Радул // *Наукові записки Кіровоградського державного університету імені Володимира Винниченка*. Кіровоград, 2001.
9. Биков В.Ю. Методичні системи сучасних інформаційно-освітніх технологій / В.Ю. Биков // *Проблеми та перспективи формування*

- національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. праць / за ред. Л.Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО та О.Г. РОМАНОВСЬКОГО. Вип. 3. Х. : НТУ “ХПІ”, 2002. С. 73-83.
10. Бібік Н. М. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування / Н.М. Бібік // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: бібліотека з освітньої політики / під заг. ред. О.В. Овчарук. К. : «К.І.С.», 2004. С. 47-52.
 11. Білецька О.О. Проблеми підвищення рівня організаційної культури підприємства. *Розвиток національної економіки: теорія і практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ – Тернопіль, 3-4 квітня 2015 р.)*. Тернопіль: Крок, 2015. Ч. 2. С. 33-34.
 12. Бондарчук О.І. Актуальність проблеми психології: зб. Наукових праць інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / за ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. К.: Міленіум, 2003. Т.1. . 10. С. 8-10.
 13. Броницький О. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи : автореф. дис. ... канд. екон. наук.: 08.01.01. / О. Броницький. Х., 2003. 20 с.
 14. Басюркіна Н.Й. Проблеми ефективного використання персоналу на підприємства України/ Н.Й. Басюркіна, Л.Н. Мартолога // *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2016. Т. 15. Вип. 2. С. 63-72.
 15. Буєва І.І. Формування корпоративної культури педагогічних співтовариств. *Світ освіти – освіта у світі*. 2007. № 3. С.73-79.
 16. Василенька Н.І. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Н.І. Василенька; Львівський держ. аграрний ун-т. Л., 2007. 20 с.
 17. Васильченко Л.В. *Управлінська культура і компетентність керівника*. Х. : Основа. 2007. 176 с.

18. Виготський Л.С. Психологія розвитку. М.: Вид-во Сенс; Вид-во Ексмо, 2005. 1136 с.
19. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях : навчальний посібник / В. Г. Воронкова. К. : Професіонал, 2004. 256 с.
20. Воронько Л.О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі. Державне управління: теорія та практика, 2013. № 2. С. 157-170. Режим доступу : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/ с.
21. Гончаров В.М., Іванов В.Л., Пропитень В.Ю. Держава і регіони. Серія «Економіка та підприємництво», 2006. №5. С. 93-97.
22. Гриньова М.Ф. Формування педагогічної культури майбутнього вчителя: посібник. Харків: Основа, 1998. 300 с.
23. Гриценко Т.Б. Етика ділового спілкування: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
24. Даниленко Л.І. Менеджмент інновацій в освіті. К. : Шкільний світ, 2007. 120 с.
25. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : [моногр.]. К. : Міленіум, 2004. 358 с.
26. Демиденко Л.М. Логістичний підхід до підвищення ефективності використання персоналу аграрних підприємств. Технологічний аудит та резерви виробництва, 2012. № 1. С. 35-38.
27. Дзюба Т.М. Педагогічна конфліктологія у загальноосвітньому навчальному закладі : [посібник для вчителів, керівників навчальних закладів]. Полтава, 2002. 126 с.
28. Дзюба Т.М. Формування психологічної готовності заступника директора школи до взаємодії з учителями в умовах конфлікту : автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. К., 2007. 20 с.
29. Дідченко О.І. Економічна оцінка ефективності використання трудових ресурсів. Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_185.pdf.

30. Дмитренко Г.А. Управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ – Херсон : Олді Плюс, 2006.
31. Дмитренко Г.А. Формирование новой управленческой культуры в Украине: антропосоциальный поход. *Концентруючи увагу: корпоративна культура організацій ХХІ століття : зб. наук. праць / під заг. ред. Г.Л. Хаєта*. Краматорськ : ДДМА, 2003. С. 13-19.
32. Драч І.І. Формування творчої особистості у вищих навчальних закладах. Проблеми освіти: наук.- метод. зб. / Кол. авт. К. : Наук.-метод. центр вищої освіти, 2004. Вип. 37. С. 89-90.
33. Дудкевич Т.В. Практична психологія: [навчальний посібник] / Т.В. Дудкевич, О.В. Савицька. К. : Центр учбової літератури, 2007. 256 с.
34. Дудукало Г.О. Удосконалення механізму управління підприємством на засадах ефективного використання персоналу. Актуальні проблеми економіки, 2013. № 8. С. 55-59.
35. Економіка підприємства : Навч. посіб. / Н.М. Бондар, В.Є. Воротін, О.А. Гаєвський та ін.; За заг. ред. А.В. Калини. К. : МАУП, 2006. 352 с.
36. Ефективність управління загальноосвітньою школою : соціально-педагогічний аспект / Н.М. Островерхова, Л.І. Даниленко. Київ : Школяр, 1996. 302 с.
37. Єльнікова Г. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Імідж сучасного педагога*, 2005. № 1-2 (50-51) С. 23-28.
38. Журавльова Л. П. Психологія емпатії : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2007. 328 с.
39. Захарчин Г.М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культур підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління: зб. наук. праць, 2015. № 815. С. 46-50.

40. Зінченко Д., Ніколенко Е.»Управління розвитком ЗНЗ» / Д. Зінченко, Е. Ніколенко // «Директор школи». № 9. вересень, 2008. С. 84-89.
41. Іванова Т.Б. Корпоративна культура та ефективність підприємства: монографія / Т.Б. Іванова, Є.А. Журавльова. М: РУДН, 2011. 152 с.
42. Ільчук Г.І. Організаційна культура: особливості формування та оцінювання впливу на результати діяльності колективу. Науковий вісник НПТУ України : збірник науково-технічних праць. Львів: РВВ НПТУ України, 2011. Вип.21(18). 400 с.
43. Карамушка Л.М., Шевченко А.М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: науково-методичний посібник / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко. Біла Церква : КОІПОПК, 2013. 104 с.
44. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад. : Гошовська В.А. [та ін.] – Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
45. Королук С. До проблеми розвитку культури сучасного директора школи. Директор школи, 2005. № 13; 37; 40; 41; 43.
46. Королук С. В. Модель розвитку управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2004. № 10. С. 10-13.
47. Кулешов В. Взаємодія регіональних та місцевих органів влади з громадськістю. Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством : матеріали наук.-практ. конф. (28 квіт. 2016 р.). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. С. 85-88.
48. Ліпенцев А.В. Організаційна культура. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2011.
49. Лозниця В. С. Психологія і педагогіка: основні положення : [навчальний посібник]. К., 1997. 245 с.
50. Монастирський Г.Л. Теорія організаційної культури підприємства: [підручник]. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.

51. Мартиненко В. М. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби / В. Мартиненко, С. Гайдученко // Публічне управління: теорія та практика, 2012. № 1(9). С. 59-63.
52. Мортякова О.В. Механізми управління розвитком соціально-економічних систем: [монографія] / За заг. ред. О.В. Мортякової. Донецьк : ДВНЗ: «ДонНТУ», 2010. 688 с.
53. Моченов Г.А. До питання про соціально-психологічний клімат науково-дослідного колективу / Г.А. Моченов, М.М. Ночівник, 1970. 22 с.
54. Науменко Н. М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Економіка і менеджмент культури, 2013. № 2. С. 34-40.
55. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств / В.М. Нижник, О.А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. 210 с.
56. Никифоренко В.Г., Кравченко В.О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства / В.Г. Никифоренко, В.О. Кравченко // БізнесІнформ, 2012. № 10. С. 260-263.
57. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
58. Освітній менеджмент. Навчальний посібник, За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки, К.: Шкільний світ, 2003. 400 с.
59. Пашко Л.А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами. Вісник НАДУ, 2003. № 3. С. 170-176.
60. Реан А. Л. Психологія і педагогіка : [підручник для вузів] / А.А. Реан, Н.В. Бордовская, С.І. Розум. СПб., 2007. 432 с.
61. Симонов У.П. Системний підхід – основа педагогічного менеджменту. Педагогіка, 1995. № 1. С. 14-18.

62. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 2016. № 1. С. 91-95.
63. Стеценко Н.А. Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування: автореф. дис... канд. екон. Наук : 08.00.04 / Н.А. Стеценко ; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2008. 21 с. укр.
64. Сорочан Т. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : [моногр.]. Луганськ : Знання, 2005. 384 с.
65. Соціологія: короткий енциклопедичний словник. / уклад. : В. Волович, В. Тарасенко, М. Захарченко та ін. ; під. заг. ред. В. Воловича. К. : Укр. центр духовн. культури, 1998. 736 с.
66. Стадник В. В. Менеджмент / В.В. Стадник, М.А. Йохна. Київ : Академвидав, 2010. 472 с.
67. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника ЗНЗ – важливий фактор управлінської діяльності. *Регіональні аспекти формування стратегії суспільного розвитку: збірник матеріалів II міжнародної наук.-практ. конф. 27 травня 2010 р.* Чернігів: ЧІ МАУП, 2010. 190 с. С. 49-54.
68. Тимошко Г.М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія та практика : Монографія. К. : Видво, 2014. 710 с.
69. Тимошко Г.М. Структурно-змістова специфіка складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка*. Чернігів : ЧНПУ, 2014. Вип. 115. С. 231-236.
70. Тимошко А.Н. Теоретико-методологические аспекты развития организационной культуры руководителя общеобразовательной школы. *Сборник научных работ Академии последипломного образования*. Минск, 2013.

71. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямучич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
72. Управління розвитком школи: [посібник для кер. утвор. учредд.] / за ред. М. Поташника, В. Лазарева. 1995. 464 с.
73. Уткін Е. Управління персоналом у малому та середньому бізнесі / Е. Уткін, А. Кочеткова, 1996. 206 с.
74. Ушаков К. Ресурси управління шкільною організацією, 2000. 144 с.
75. Харчишина О.В. Роль організаційних цінностей у формуванні системи мотивації персоналу. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2014. Т. 19. Вип. 2. С. 96-100.
76. Чернишова А.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці: економічні науки*, 2010. К.: КНТУ, Вип. 17. 215 с.
77. Шалагінова Я. В. Психологія лідерства. С-Пб.: Мова, 2007. 494 с.
78. Шацький С.Т. Вибрані педагогічні твори. У 2-х томах/під. ред. Н.П. Кузіна, М.М. Скаткіна, В.М. Шацькій. К.: Педагогіка, 1980. Т. 1. 304 с. ; Т. 2. 414 с.
79. Шевченко А.М. Сучасні тенденції управління розвитком організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. Електронне фахове видання «Народна освіта» Вип. 2 (23), 2014. Режим доступу : http://narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2473
80. Шейн Е. Організаційна культура та лідерство / Е. Шейн. 3-тє вид. ; пров. з англ. за ред. Т.Ю. Ковальнової. СПб, 2007. 336 с.
81. Шепель В. М. Іміджеологія: секрети особистої чарівності. М.: ЮНИТИ: Культура та спорт, 1994. 320 с.