

Шевченко А. М.,

завідувач кабінету педагогічних інновацій Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів

## **Сучасні тенденції управління розвитком організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів**

Представлено матеріали, що висвітлюють сучасні тенденції управління розвитком організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. Висвітлено концептуальні підходи та механізми розвитку організаційної культури. Визначено роль суб'єктів навчально-виховного процесу у формуванні, розвитку та зміні організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

**Ключові слова:** організаційна культура, розвиток організаційної культури, психологічна підготовка педагогічних працівників до розвитку організаційної культури.

**Постановка проблеми.** Модернізація системи освіти є пріоритетним завданням сучасного розвитку України. Провідна роль в цьому належить процесу управління освітньою сферою, від якості якого залежить кінцевий результат реалізації цілей освітніх реформ та місце України у світовому співтоваристві.

Підходи до управління людськими ресурсами залежать від культури й цінностей, які домінують у суспільстві, від тих структурних змін, що відбуваються в сфері освіти та теоретичних засад менеджменту.

В інноваційному розвитку освітньої системи України вирішальне значення належить фактору культури, що на рівні загальноосвітніх навчальних закладів розглядається як організаційна культура. Багатоаспектний зміст організаційної культури дає змогу розглядати її одночасно як внутрішнє джерело стимулювання інноваційної активності загальноосвітніх навчальних закладів та як вагомий фактор конкурентних переваг. Сьогодні вже сформувалась усвідомлена потреба в необхідності стратегії розвитку загальноосвітніх навчальних закладів. Організаційна культура повинна стати ще одним об'єктом в цій стратегії і розглядатися як функціональний складник загальної стратегії розвитку загальноосвітніх навчальних закладів. Однак спостерігаємо протиріччя між розумінням необхідності використання фактору організаційної культури в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами і відсутністю стратегії її формування та розвитку, що й зумовило постановку проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Умови формування, розвитку та зміни організаційної культури промислових, бізнесових та освітніх організацій усебічно розглядали такі вчені та практики, як-от: Р. Блейк, О. С. Віханський, А. Є. Воронкова, І. В. Грошев, Г. М. Захарчин, О. І. Наумов, Ж. В. Серкіс, І. І. Сняданко, О. Г. Тихомирова, Т. О. Соломанидина, Ф. Хедоурі та інші.

Незважаючи на численні публікації, такі питання, як формування, розвиток та зміна організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, залишаються мало дослідженими.

**Метою статті** є аналіз сучасних тенденцій управління розвитком організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні чимало дослідників акцентують увагу саме на тому, що культура не є статичною, це динамічний процес. Питання організаційної культури пов'язується з потребами змін. Саме тому нині акцентується новий феномен – культура змін, яка є потрібною для сучасних загальноосвітніх навчальних закладів, що декларують потребу реформ, визнають необхідність трансформаційних процесів. Такі загальноосвітні навчальні заклади мають бути проактивними, а не просто реагуючими; впливати на оточення, а не просто адаптуватися; бути реалістами, а не ідеалістами; бути зорієнтованими на стратегічне майбутнє; сприймати різноманітність, а не одноманітність; бути орієнтованими на результати діяльності, а не на процеси; активно використовувати зв'язок із зовнішнім середовищем та сприяти внутрішній інтеграції [38].

Усе це і є характеристиками сучасного бачення оптимальної організаційної культури – культури, яка має сприяти зорієнтованості на оточення, управлінню знаннями, творчості, лідерству й управлінню за участі, розвитку й посиленню мереж і партнерств різного типу для досягнення цілей і завдань діяльності загальноосвітніх навчальних закладів.

Зміна організаційної культури може виявитися достатньо складним завданням. При цьому мають місце значні розбіжності у судженнях щодо засобів, які можуть бути використані, а також швидкості здійснення запроваджених змін. Суперечливим питанням є і ефективність змін організаційної культури, що є наслідком складності встановлення взаємозв'язку між культурою і ефективністю діяльності освітньої організації або її успіхом. Якщо культура розглядається не тільки як атрибут організації, а як суттєва її складова самовизначення, то змінюється і погляд на процес реформування організаційної культури.

Ефективність культури і культурні зміни залежать від сили культури: як глибоко вона сприйнята і як тісно вона пов'язана з індивідуальною і груповою поведінкою. Сильні культури («thick and thin» можливі варіанти перекладу культур – «повна і пуста», «сильна і слаба», «міцна і слабка» тощо) включають цінності, які розділяють більшість її членів, і ці цінності мають безпосередній та очевидний зв'язок з поведінкою індивідів і груп, які входять до організації. Слабкі культури не мають чітко визначеної системи цінностей, яка б змогла здійснити значний вплив на їх поведінку. У той же час слід зазначити, що доволі легко зрозуміти концепцію значущості культури в діяльності організації і значно складно цю значущість виміряти. Наявність значної кількості зовнішніх проявів культури не обов'язково означає, що культура організації сильна, тобто, що вона розділяється усіма членами організації, а також має чіткі пріоритети [20].

Одним з різновидів культури є організаційна культура, що має дві форми прояву: статичну й динамічну. Статична форма організаційної культури відбиває її наявний рівень, що забезпечує її подальший розвиток, а динамічна форма виявляється у розвитку вміння реагувати на зміни, що відбуваються в навколишній дійсності й оточенні, удосконалювати себе відповідно до умов навколишнього середовища, використовуючи набуту систему управлінських рішень, що відповідає більш високим (конструктивному, евристичному, творчому) рівням сформованості культури [11].

Незважаючи на актуалізацію зазначеної проблематики та її багатовекторне дослідження, у сучасних наукових дослідженнях відсутня цілісна концепція формування стратегії розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, яка б передбачала системність і цілевідповідність вивчення організаційної культури, враховувала б особливості розвитку сучасних загальноосвітніх навчальних закладів.

Формування будь-яких внутрішніх змін загальноосвітніх навчальних закладів, у тому числі й організаційної культури, має свої особливості. Наприклад, В. І. Кноррінг [14], вказуючи на те, що організаційна культура займає особливе місце у внутрішньому середовищі організації, визначає два шляхи її створення й розвитку: неусвідомлений і цілеспрямований.

Неусвідомлений процес формування організаційної культури є інтуїтивною або стихійною реакцією, спрямованою на вирішення конфліктних ситуацій у педагогічному колективі за принципом «тут і тепер», боротьбу зі слухами й плітками, не діагностуючи глибинні механізми і причини їх виникнення, які полягають в аналізі цінностей, норм, мотивів і моделей трудової поведінки учасників навчально-виховного процесу. З одного боку, це приводить до швидкого зникнення симптомів проблеми, але не вирішує її причин, які полягають у протиріччі між цінностями, нормами співробітників. Також спроби поліпшити соціально-психологічний клімат у колективі, призупинити плинність кадрів методами матеріального стимулювання працівників чи покаранням найбільш конфліктних працівників теж є недостатньо ефективними спробами формування організаційної культури, причиною яких є неусвідомлення сутності організаційної культури, механізмів її формування [2].

Під цілеспрямованим процесом формування організаційної культури розуміється комплексна діагностика основних складових ціннісної, нормативної, мотиваційної підсистем організаційної культури шкільної організації і підсистеми трудової поведінки, аналіз результатів діагностики та їх усвідомлення керівником і колективом, визначення бажаної організаційної культури й розробка програми дій щодо реалізації основних компонентів нової організаційної культури різноманітними формами й методами. Ми дотримуємося думки про необхідність цілеспрямованого формування організаційної культури [2].

Науковці В. М. Гриньова, І. А. Зимня, Е. С. Маркарян виділяють три основні групи підходів до формування організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: перша група визначає культуру як сукупність особистісних цінностей педагогічних працівників (особистісний підхід), друга група розуміє культуру як процес творчої діяльності педагогів (зафіксованої, «опредмеченої» в культурних цінностях), що спрямована на формування ціннісного ставлення людини до навколишньої дійсності, діяльності людей, самого себе (аксіологічний підхід), а третя – зараховує культуру до специфічного способу соціальної взаємодії людини з іншими людьми (діяльнісний підхід) [4].

Організаційна культура формується як реакція на дві групи завдань, які доводиться вирішувати педагогічним працівникам загальноосвітніх навчальних закладів.

Першу групу складають завдання інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль: наявність 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 належать ті завдання, які педагогічним працівникам загальноосвітніх навчальних закладів доводиться вирішувати в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем.

Нами запропоновано концептуальну модель розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (рис. 1), яка відображає системне розуміння та сприйняття організаційної культури на основі визначеної мети розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів й розкриття сутності її структурних компонентів, елементів, функцій, принципів, властивостей, чинників і факторів, які впливають на її розвиток, та етапів формування організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Основною метою розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, на нашу думку, є створення сприятливих умов для об'єднання всіх суб'єктів навчально-виховного процесу (керівники (адміністрація), педагогічні працівники, учні та їхні батьки) в єдиний колектив з метою цілеспрямованого руху від уже сформованого стелю організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу до якісно нового.

Доцільним, на нашу думку, є визначення ролі **суб'єктів навчально-виховного процесу** у формуванні, розвитку та зміні організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Суб'єктами формування, розвитку та зміни організаційної культури є керівники (адміністрація) загальноосвітнього навчального закладу, педагогічні працівники, учні та їхні батьки.

Багато наукових дослідження присвячено визначенню основної ролі **керівників** організацій у формуванні та розвитку організаційної культури [23; 40]

Зокрема, на думку Ж. В. Серкіс, керівник школи, його особистість та управлінська культура є важливим чинником впливу на організаційну культуру [1].

Як зазначає Е. Шейн, особлива роль у процесі формування організаційної культури навчального закладу відводиться керівнику. Організаційна культура і лідерство в навчальному закладі взаємопов'язані, оскільки «ми говоримо організаційна культура, а маємо на увазі культуру лідера». Організація – це своєрідне творіння лідера, тому в ній, як у будь-якому творінні, відображаються особливості особистої культури автора, його погляди і помилки [44]. Тому стан розвитку організаційної культури сучасного навчального закладу залежить від рівня розвитку організаційної культури керівника.

Протилежної думки щодо основної ролі у формуванні та розвитку організаційної культури притримуються В. М. Гончаров, В. Л. Иванов, В. Ю. Припотень. На їхню думку, основним завданням організаційної культури в сучасних умовах є необхідність для підприємства саморозвиватися, самовідроджуватися, використовуючи при цьому свій внутрішній потенціал, тобто здібності до самоорганізації. На сьогодні внутрішнім елементом підприємства, який володіє потенціалом розвитку, є персонал.

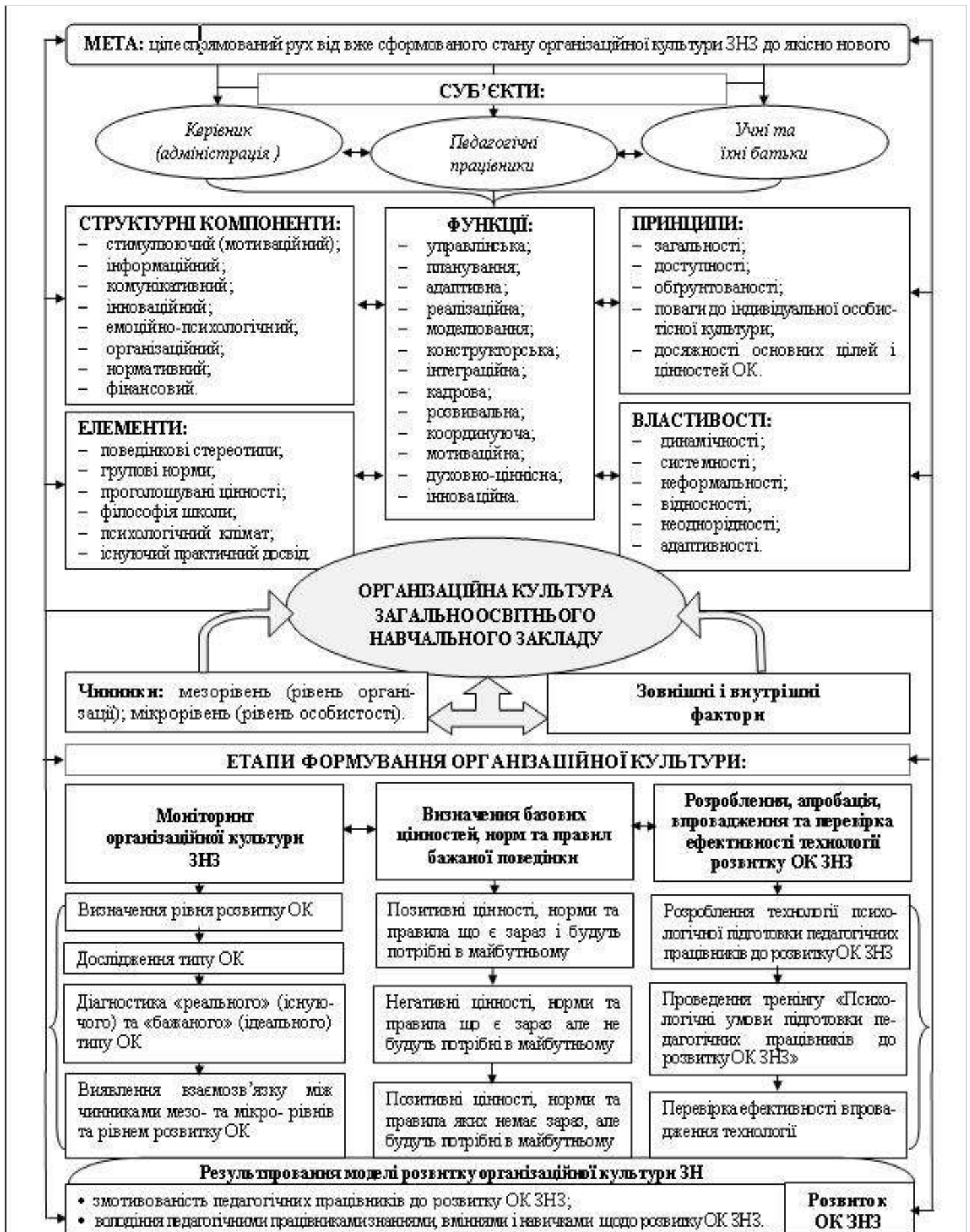


рис. 1. Концептуальна модель розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів

На рівні загальноосвітніх навчальних закладів під поняттям «персонал» ми розглядаємо **педагогічний колектив** загальноосвітніх навчальних закладів.

Педагогічний колектив – це творча співдружність однодумців, у якій кожен робить свій індивідуальний внесок у колективну творчість, кожен збагачується духовно завдяки творчості колективу й одночасно духовно збагачує своїх товаришів [35; 36].

В. О. Сухомлинський вважав педагогічний колектив спадкоємцем і хранителем духовних цінностей, який живе вічно – стільки, скільки живе школа. Учений називав його колективом однодумців, об'єднаних єдиною педагогічною ідеєю. «Педагогічна ідея, – писав він, – це крила, на яких підноситься колективна творчість. Ідея надихає колектив, і починається найцікавіше й найпотрібніше в шкільному житті – колективна дослідницька робота». Бо творчість – це не сума знань, а особлива спрямованість інтелекту, особливий взаємозв'язок між інтелектуальним життям особистості і проявом її сил в активній діяльності [35].

Педагогічні працівники як носії організаційної культури характеризується певними якостями та здібностями. До них учені відносять гнучкість мислення, інтуїцію, красномовство, привабливість, майстерність, спостережливість, освіченість, високий рівень загальної культури, організаторські здібності, працездатність, почуття гумору, різнобічність інтересів, силу волі, витривалість, настирливість, стійкість, витримку, самоволодіння, цілеспрямованість, творчі здібності, талант, емоційність, допитливість, оптимізм, життєрадісність, комунікабельність, самостійність [22].

На думку І. І. Ільчук, формування організаційної культури – це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку працівників. Формуючи в рамках організаційної культури окремі конкретні настанови, систему цінностей або «модель світу» для персоналу організації, можна прогнозувати, планувати і стимулювати бажану поведінку [10].

В. М. Гончаров, В. Л. Іванов, В. Ю. Припотень [3] вважають, що організаційна культура являє собою формування характеру відносин і взаємозв'язків між підрозділами, індивідами на підприємстві та із зовнішнім середовищем, формування і розвиток компетенції персоналу, створення умов для самоорганізації, а також формування основних цінностей підприємства.

Ефективність роботи працівників організації визначається не стільки підвищенням їхньої заробітної плати, скільки налагодженням відносин між працівниками і менеджерами, підвищенням задоволеності людей своєю працею і стосунками в робочій групі.

Модель «співробітництво-конфронтація» працівників організації залежить від їх взаємодій і протидій, від ступеня злиття в загальну організаційну поведінку.

*Організаційна поведінка* – це поведінка працівників, об'єднаних у визначені управлінські процеси, що мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки і культуру. Зазначені процеси, з одного боку, направляються зусиллями керівників усіх рангів, залежать від їхньої культури управління, а з іншої – реалізуються в поведінці безпосередніх працівників організації [8; 21; 32; 33; 34; 41].

Організаційна поведінка формується на перетині двох основних організа-

ційних сил: субординаційних (підпорядкування працівників «зверху донизу») і координаційних (узгодження інтересів підрозділів). Оптимальне співвідношення субординаційних і координаційних сил у часі й просторі і визначають організаційну систему управління, організаційну культуру [8; 21; 32; 34; 41].

В організації, де культивується відповідність – ідентифікація – працівника інтересам фірми, модель його поведінки стає взаємопогодженою, формується панорамне бачення всього фронту дій, що створює додатковий простір відкритих комунікацій. Їх результатом стає широкий спектр взаємодій, взаємопідстраховок у рішенні спільних проблем.

В організації, де домінує відчужений тип працівника, проявляється високий рівень «непогодження», модель його поведінки стає роз'єднуючою. Формується вузькофункціональне бачення дій – «від сих і до сих», що створює «простір з відгородженими комунікаціями».

Організаційна культура «спільний дім» базується на тому принципі що головна цінність – це люди, особливо професіонали. Показником такої культури є типові вирази – «Мене цінують та поважають», «Навколо цікаві люди», «Сприятливе, творче оточення», «Хороший колектив», «З нашим керівництвом добре працювати», «Взаєморозуміння та взаємоповага». У такому середовищі співробітники готові ділити радощі і невдачі разом з керівництвом. Вони можуть піти до конкурентів на більшу зарплату, проте не йдуть, оскільки їм цікаво працювати [8; 21; 32; 34; 41].

Основне протиріччя організаційної поведінки проявляється, коли працівники переживають почуття відстороненості від організації, де працюють. За таких обставин вони, компенсуючи свою невдоволеність, переорієнтовуються на особисту вигоду й діють за виразом «працюю, щоб був стаж роботи», «накопичу грошей та й звільнюся», «своє відробив і пішов». Організаційна культура в такому середовищі будується на принципі «Гроші вирішують усе» [8; 21; 32; 34; 41].

Ступінь ідентифікації працівників організації залежить від культури управління її керівника, наскільки він стимулює розкриття здібностей своїх підлеглих, їхню самовіддачу. Людина може працювати з почуттям обов'язку і з почуттям задоволеності своєю справою. Якщо людина працює захоплено, а керівництво на це не реагує, то в неї виникає почуття невизнання власного «Я». Виникає парадокс, коли працівник, виконуючи справу, яку любить, усе більше відсторонюється від організації, роздвоюється його соціальний статус [8; 21; 32; 34; 41].

На нашу думку, організаційну культуру загальноосвітніх навчальних закладів не можна розглядати окремо від учнів та їхніх батьків, адже загальноосвітні навчальні заклади – це серйозні корпорації, повноправними співробітниками якої є три класичні суб'єкти освітнього процесу – учні, батьки та педагоги.

Тому загальноосвітні навчальні заклади, крім освітніх завдань, повинні не менш успішно реалізовувати виховні завдання, спрямовані на формування в учнів здатності займати стійку громадянську позицію, виховувати в собі ділові якості, максимально сприяти реалізації творчих здібностей. Усі ці якості можуть виховуватися і під впливом організаційної культури теж. Важливо пам'ятати про те, що організаційна культура сприяє підвищенню якості освіти набагато ефективніше, ніж будь-які сучасні інноваційні педагогічні технології. Слід

при цьому враховувати, що елементи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів повинні бути прийняті не тільки педагогами, але й учнями загальноосвітніх навчальних закладів.

Ефективність формування організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів залежить від ряду чинників та зовнішніх і внутрішніх факторів, які потрібно враховувати в процесі культурних перетворень.

Важливу роль серед них відіграють такі *чинники*: чинники *мезорівня* (рівень організації). До цієї групи відносять психологічні чинники, зумовлені структурою й особливостями діяльності загальноосвітніх навчальних закладів: тип освітнього закладу, кількість працівників в організації, рівень організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів – та чинники *мікрорівня*. До даної групи відносять *організаційно-професійні характеристики* педагогічних працівників, зокрема: посада, рівень освіти, тип освіти, загальний стаж роботи і стаж роботи в конкретному навчальному закладі – та *соціально-демографічні характеристики педагогічних працівників*: сімейний стан, вік, стать, рівень освіти.

Також у процесі формування, розвитку і зміни організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів слід враховувати такі *зовнішні і внутрішні фактори*:

– 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.

Динамічне функціонування організаційної культури можливе завдяки злагодженій структурі, тобто ефективній взаємодії її структурних компонентів (стимулюючий (мотиваційний), інформаційний, комунікативний, інноваційний, емоційно-психологічний, організаційний, нормативний, фінансовий і матеріально-технічний) та елементів (поведінкові стереотипи, групові норми, проголошені цінності, філософія школи, психологічний клімат, існуючий практичний досвід).

Розвиток організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів базується на врахуванні певних *принципів і властивостей* [5; 13; 15; 16; 18; 25; 31; 39; 45].

До принципів розвитку організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу нами віднесено:

– *загальності* – організаційна культура повинна бути загальноприйнятою, такою, що поділяється усіма або більшістю членів організації;

– *доступності* – передбачає ясність і простоту організаційної культури задля забезпечення можливості її розуміння всіма працівниками – від управлін-



ської команди до педагогічних працівників;

- *поваги до індивідуальної особистісної культури і загальношкільної культури;*

- *обґрунтованості* – засадовими повинні виступати закони, традиції та специфіка діяльності загальноосвітнього навчального закладу;

- *досяжності основних цілей і цінностей організаційної культури* – для працівника будь-якого рівня повинна існувати реальна можливість досягати цілей і відповідати цінностям організаційної культури [5; 15; 16; 125; 31; 39; 45].

До властивостей організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу, які слід ураховувати в процесі її розвитку, нами визначено такі:

- *динамічність* – у своєму русі організаційна культура проходить стадії зародження, формування, підтримки, розвитку й удосконалення, припинення. На кожному з етапів з'являються свої «проблеми зростання», що є закономірним для динамічних систем;

- *системність* є другою найважливішою властивістю, що вказує на те, що організаційна культура являє собою досить складну систему, яка об'єднує окремі елементи в єдине ціле, при цьому вони чітко структуровані, та ієрархічно підпорядковані;

- *неформальність* організаційної культури визначається тим, що її функціонування практично не пов'язане з офіційними, установленими в наказовому порядку правилами організаційного життя. Організаційна культура діє ніби паралельно з формальним механізмом діяльності організації. Відмінною рисою організаційної культури порівняно з формальним механізмом є переважне використання усних, мовних форм комунікацій, а не письмової документації та інструкцій, як це прийнято у формальній системі.

Значення неформальних контактів визначається тим, що більше 90 % ділових рішень у сучасних організаціях ухвалюються не у формальній обстановці (на нарадах, зборах), а на неофіційних зустрічах, за межами спеціально відведених місць.

- *відносність* організаційної культури базується на постійному співвіднесенні своїх елементів як із цілями, так і з навколишньою дійсністю, іншими організаційними культурами, відзначаючи при цьому свої слабкі та сильні сторони, переглядаючи й удосконалюючи ті чи інші параметри;

- *неоднорідність* – усередині організаційної культури може бути багато локальних культур, що відображають диференціацію культури за рівнями, відділами, підрозділами, віковими групами, національними групами і так званими субкультурами;

- *адаптивність* організаційної культури полягає в її здатності залишатися стійкою і протистояти негативним впливам з одного боку й органічно вливатися і позитивні зміни, не втрачаючи своєї ефективності з іншого боку [5; 6; 13; 15; 16; 18; 19; 25; 26].

У концептуальній моделі розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів важлива роль відводиться її функціям. Організаційна культура є комунікаційно-забезпечувальним і функціональним механізмом ефективності діяльності загальноосвітніх навчальних закладів, оптимізуючи йо-

го завдяки *управлінській, адаптивній, реалізаційній, конструкторській, інтеграційній, кадровій, розвивальній, координуючій, мотиваційній, духовно-ціннісній, інноваційній, планувальній та моделювальній функціям.*

Для використання в практичній діяльності загальноосвітніх навчальних закладів теоретичних основ формування та розвитку організаційної культури нами запропоновано методологічний підхід до формування та розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, який складається з ряду послідовних етапів.

Такий методологічний підхід 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 більш детально сутність кожного етапу 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.Д. Ладанова [17];
- дослідження типів організаційної культури на основі використання методики «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді [37];
- діагностика «реального» (існуючого) та «бажаного» (ідеального) типу організаційної культури на основі використання методики «Інструмент оцінки організаційної культури», К. Камерона та Р. Куїнна [12];
- виявлення взаємозв'язку між чинниками мезо- та мікрорівнів і рівнем розвитку організаційної культури на основі використання опитувальника «Оцінка рівня організаційної культури» І. Д. Ладанова та «анкети-паспортички» (авторська розробка) [17].

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

На цьому етапі необхідно провести відкриту дискусію. Усі суб'єкти формування та розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (керівники (адміністрація), педагогічні працівники, учні та їхні батьки) можуть обговорювати проблемні місця у формуванні базових цінностей. Необхідно прийти до єдиного рішення з приводу переліку позитивних та негативних цінностей які переважають у загальноосвітніх навчальних закладів. Загальна згода може бути отримана в результаті здійснення декількох послідовних процедур:

- аналіз позитивних цінностей, норм і правил, що є зараз і будуть потрібні в майбутньому;

– аналіз негативних цінностей, норм і правил, що є зараз, але не будуть потрібні в майбутньому;

– аналіз позитивних цінностей, норм і правил, яких немає зараз, але будуть потрібні в майбутньому.

Нові організаційні цінності повинні знаходити своє відображення на рівні характеристик нової організаційної культури. Визначення й аналіз базових цінностей, норм і правил бажаної поведінки спрямоване на впровадження нових моделей організаційної поведінки.

Четвертим етапом формування та розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів є 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 та 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.

**Висновки.** Отже, організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів – це насамперед соціально-психологічне явище, урахування якого в діяльності загальноосвітніх навчальних закладів та формування і розвиток якого є важливим фактором організаційного розвитку, створення іміджу школи, гуманізації управління, підвищення його ефективності в досягненні мети. Тому достатня увага має приділятися оволодінню педагогічними працівниками знаннями, розвитку вмінь і навичок із формування організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів відповідно до потреб сучасного суспільства.

### Список використаних джерел:

1. Богатырев М. Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления / М. Р. Богатырев // Вестник Московского университета. – Серия 6. Экономика. – 2004. – № 6. – С. 97–24.

2. Бондарчук О.І. Психологічні проблеми підготовки менеджерів у системі післядипломної педагогічної освіти до управління конфліктами в освітніх організаціях / О. І. Бондарчук // Актуальні проблеми психології. Том І.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К.: Міленіум, 2003. – Ч. 10. – С. 8–

3. Гончаров В. М. Управління організаційно-економічною стабільністю на основі аналізу, формування і використання організаційного потенціалу підприємства / В. М. Гончаров, В. Л. Іванов, В. Ю. Припотень // Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2006. – №5. – С. 93–97.

4. Гриньова В. М. Формування педагогічної культури майбутнього вчителя (теоретичний та методологічний аспекти) : посібник / В. М. Гриньова. – Х. : Основа, 1998. – 300 с.

5. Грошев И. В. Определение понятий, составленных с использованием материалов книг

«Организационная культура» : учебник / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.

6. Грошев И. В. Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.

7. Зайцева О. І. Проблеми трансформації організаційної культури / О. І. Зайцева // Таврійський науковий вісник [Електронний ресурс]. – Випуск 64. – 2009. – Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Chem\\_Biol/Tavnyv/2009\\_64/64\\_50.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Tavnyv/2009_64/64_50.pdf)

8. Занковский А. Н. Организационная психология : учебное пособие для вузов по спец. «Организационная психология» / А. Н. Занковский. – М. : Флинта: МПСИ, 2000. – 648 с.

9. Ионцева М. В. Социально-психологические основы формирования корпоративной культуры вуза : дис. ... докт. псих. наук : 19.00.05 / М. В. Ионцева. – М., 2006. – 428 с.

10. Ильчук Г. І. Організаційна культура: особливості формування та оцінювання впливу на результати діяльності колективу / Г. І. Ильчук // Науковий вісник НЛТУ України : збірник науково-технічних праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21 (18). – 400 с.

11. Калініна Л. М. Теоретико-прикладні аспекти формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: Монографія. – К.: Педагогічна думка, 2012. – 159 с.

12. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб : Питер, 2001. – 320 с.

13. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика : учебное пособие / Э. А. Капитонов. – М. : Альфа-Пресс, 2005. – 352 с.

14. Кнорринг В. И. Искусство управления : ученик / В. И. Кнорринг. – М. : БЕК, 1997. – 288 с.

15. Корпоративная культура : учебно-методическое пособие / авт.-сост. Т.А. Лапина. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.

16. Культура организации: проблемы формирования и управления : учебное пособие / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев [Междунар. академия менеджмента; Ин-т проблем экон. возрождения]. – СПб. : Гуманистика, 2006. – 216 с.

17. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки : учебное пособие / И. Д. Ладанов. – М. : Издательство «Корпоративные стратегии». – 2004. – 496 с.

18. Организационная культура : учебник для вузов / [авт. кол. : Н. Шаталова, Т. Александрова, И. Т. Вепрева и др.] ; под ред. Н. И. Шаталовой. – М. : Экзамен, 2006. – 652 с.

19. Организационная культура : учебно-методический комплекс / сост.: О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2005. – 132 с.

20. Освітній менеджмент в умовах змін: навчальний посібник / За заг. ред. В. Олійника. – Луганськ, 2011. – 308 с.

21. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003.

22. Палеха Ю. І. Ключі до успіху або організаційна та управлінська культури : навчальний посібник / Ю.І. Палеха. – 2-ге вид. доп. – К. : Вид-во Європ. Ун-ту, 2002. – 337 с.

23. Педагогічні технології у неперервній професійній освіті [Текст] / С. О. Сисоєва [та ін.] ; ред. С.О. Сисоєва ; Акад. пед. наук України, Ін-т педагогіки і психології проф. освіти. – К. : ВІПОЛ, 2001. – 502 с.

24. Роджерс К. Несколько важных открытий / К. Рожерс // Вестник МГУ. Серия 14. Психология. – 1990. – № 2. – С. 58-65.

25. Семенов Ю. Г. Организационная культура : учебное пособие / Ю. Г. Семенов. – М. : Университетская книга; Логос, 2006. – 256 с.

26. Семенов Ю. Г. Організаційна культура: управління економіки й діагностика : посібник / Ю. Р. Семенов. – Екатеринбург: Институт економіки УрОРАН, 2004. – 180 с .

27. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя / М. В. Семикіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 197–200 с.

28. Серкіс Ж. В. Технологія формування і розвитку організаційної культури закладу

середньої освіти // Актуальні проблеми психології. Том I: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – Київ: Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002, Ч. 6. – С. 140-145.

29. Сняданко І. І. Соціально-психологічні умови формування організаційної культури промислового підприємства [Текст]: дис... канд. психол. наук: 19.00.05 / І. І. Сняданко; Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України. – К., 2007. – 333 с.

30. Соломанидина Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах : учебное пособие / Т. О. Соломанидина. – М.: ИНФРА–М, 2007. – 395 с.

31. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учебное пособие / Т. О. Соломанидина. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 456 с.

32. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.

33. Спивак В.А. Организационная культура : учебник / В. А. Спивак. – СПб.: Нева, 2004. – 224 с.

34. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академ-видав, 2003. – 464 с.

35. Сухомлинский В. А. Методика воспитания коллектива : учебник / В. А. Сухомлинский. – М. : Просвещение, 1981. – 192 с.

36. Сухомлинский В. А. Павлышская средняя школа: обобщение опыта : учеб.-воспитат. работы в сел. сред. школе. – 2-е изд. – М. : Просвещение, 1979. – 396 с.

37. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учебник для вузов / О. Г. Тихомирова. – Санкт-Петербург: Изд-во ГУ ИТМО, 2008. – 160 с.

38. Управління інноваційним розвитком колегіуму: моделі, соціокультурні процеси, технології: Науково-методичний посібник / За наук. ред. Професора Л. М. Калініної. – Київ – Володимирець: Інформатодор, 2011. – 560 с.

39. Усачова В. В. Організаційна культура в транзитивній економіці: політекономічний аспект : автореф. дис. канд. ... економ. наук. – Донецьк, 2003. – 15 с.

40. Ушаков К. М. Организационная культура : уровневая модель / К. М. Ушаков // Директор школы. – 1995. – №3. – С. 13-18.

41. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003.

42. Хофстеде Г. Культура бізнесу / Г. Хофстеде // Кур'єр ЮНЕСКО. – К., 1994. – С. 12.

43. Хувейк Р. В. Продукт конфликта и консенсуса. Заметки об изменениях организационной культуры / Р. В. Хувейк // Директор школы. – 1997. – №3. – С. 25-30.

44. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; [пер. с англ. / под ред. Т.Ю. Ковалевой.] – [3-е изд.] – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.

45. Элвессон М. Организационная культура / М. Элвессон ; [пер. с англ. и науч. ред. П. К. Власова]. – М. : Изд-во Гуманитарный центр, 2005. – 460 с.

## **Шевченко А. М. Современные тенденции управления развитием организационной культуры общеобразовательных учебных заведений**

Представлены материалы, освещающие современные тенденции управления развитием организационной культуры общеобразовательных учебных заведений. Освещены концептуальные подходы и механизмы развития организационной культуры. Определена роль субъектов учебно-воспитательного процесса в формировании, развитии и изменении организационной культуры общеобразовательных учебных заведений.

**Ключевые слова:** организационная культура, развитие организационной культуры, психологическая подготовка педагогов к развитию организационной культуры.