



УДК 373:005.73



Тимошко Г. М.

## ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТІВ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

**А** Розкриваються актуальність та проблеми формування та розвитку організаційної культури суб'єктів педагогічного менеджменту в загальноосвітньому навчальному закладі.

**Ключові слова:** організаційна культура, суб'єкти педагогічного менеджменту, організаційна культура вчителя, керівники загальноосвітніх навчальних закладів.

*Можливо, єдиною, справді важливою справою, яку робить керівник, є створення культури й управління нею.*

Е. Шейн

**Постановка проблеми.** Розвиток основних показників діяльності освітніх установ та організацій в умовах трансформації економіки й соціальної сфери України визначають для держави можливість поступового її входження у світове співтовариство, інтеграцію в європейські структури, за умови розв'язання пріоритетних проблем стратегічного менеджменту і, як наслідок, формування належного рівня організаційної культури в управлінській діяльності. Предметом особливого наукового інтересу у нашому дослідженні виділяємо організаційну культуру суб'єктів педагогічного менеджменту як вагомий складник організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ).

**Актуальність проблем.** Структура організаційної культури школи є складною і багатогранною категорією. Залежність її від розміру та особливостей мети діяльності школи, характеру внутрішнього середовища та зовнішнього оточення, а також інших чинників обумовлює унікальність складових організаційної культури. Якщо в цілому в менеджменті її визначають як ефективний механізм управління, то в педагогічному менеджменті треба розглядати ширше поняття організаційної культури, таке, як культурологічна основа управління, тому що навчальний заклад уже є культуротворчою організацією.

На нашу думку, культура, що складається всередині організації, сприяє формуванню нових цін-

ностей, змісту, і в той же час вона сама відображає зміст педагогічної й управлінської діяльності, розуміння керівником того, як повинен функціонувати й розвиватися ЗНЗ. Організаційна культура, по-перше, з'ясовує місце і роль кожного члена колективу в досягненні поставлених цілей; по-друге, забезпечує їхню ефективну взаємодію у процесі досягнення мети; по-третє, створює систему необхідних при цьому організаційних відносин.

Організаційна культура ЗНЗ має багато складових, а значить є складнішою як за цілями і завданнями, що ставляться перед нею, так і за змістом, ніж така культура інших установ. При цьому треба враховувати, що головними носіями організаційної культури є керівник ЗНЗ, управлінська команда, педагогічний колектив, учні та їхні батьки.

Намагаючись по-різному інтерпретувати організаційну культуру освітньої установи, виокремлюємо важливі для її розуміння характеристики та її складову – організаційну культуру суб'єктів педагогічного менеджменту.

Організаційна культура суб'єктів педагогічного менеджменту – це культура управлінської команди та педагогічного колективу, що базується на демократичному стилі керівництва і гуманістичній орієнтації; загальній системі гуманістичних цінностей, що розділяються директором, педагогами, учнями та їхніми батьками; творчій спрямованості керівництвом школи життєдіяльності учнівського та педагогічного колективу, що є надійним засобом організації шкільного життя й утвердження позитивного іміджу школи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фахівці з управління та менеджменту у підходах до

розуміння сутнісних характеристик організаційної культури спираються на теоретичні й практичні напрацювання вітчизняного і зарубіжного менеджменту, використовуючи при цьому поняття «культура школи», «внутрішньошкільна культура», «корпоративна культура», що близькі до смислового значення і змістовних характеристик до поняття «організаційна культура» (Т. Давиденко, Ю. Конаржевський, В. Лазарев, А. Моїсеєв, П. Третьяков, К. Ушаков та ін.). Названими вченими культура школи розглядається як ширший щодо організаційної культури феномен, що включає її як складову, або як ідентична їй.

Питання організаційної культури знайшло широке відображення в працях із загального менеджменту Л. Винокурова, О. Віханського, І. Грошева, А. Занковського, В. Козлова, Т. Комісарової, С. Корольок, В. Маслова, Г. Тимошко та ін.

Аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників (А. Барабанщиків, В. Болгаріна, О. Бондаревська, М. Букач, А. Вовчак, Б. Гаєвський, О. Гармаш, А. Гошко, О. Грішнова, І. Зязюн, Т. Іванова, Л. Карамушка, Н. Комар, С. Муцинов, С. Подмазін, В. Родін, О. Рудницька) дають підставу констатувати, що «організаційна культура» як спеціальне наукове поняття потребує всебічного розгляду, оскільки являє собою педагогічну систему, особистісне утворення, діалектичну інтегровану єдність соціальних цінностей, між якими існують певні зв'язки і відносини, що формуються, реалізуються, вдосконалюються в різноманітних видах професійно-педагогічної діяльності та спілкування. Збільшення кількості робіт, присвячених проблемам розвитку організаційної культури, свідчить про пильну увагу вчених до цього питання. Не дивлячись на наявність певних успіхів у вирішенні теоретичних і практичних аспектів проблеми, відзначаємо, що недостатньо акцентована увага на вивченні організаційної культури керівників ЗНЗ як важливого фактора їхньої управлінської діяльності. У ході проведеного нами дослідження встановлено, що існує низка нових підходів в осмисленні феномена організаційної культури керівника. Вперше це поняття використав К. Ушаков [19], 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 він приділяє організаційній культурі, що впливає на всіх членів організації. Ці ідеї отримали розвиток у дослідженні взаємозв'язку організаційної культури та професійного менталітету вчителя та управлінської команди в ЗНЗ.

За О. Новіковим, «організаційна культура» усвідомлюється як «основний тип форм організації діяльності в тому або іншому суспільстві». У навчальній діяльності присутні всі без винятку типи організаційної культури. Ті чи 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 [9].

**Метою статті** є висвітлення проблем формування та розвитку організаційної культури суб'єктів педагогічного менеджменту в ЗНЗ, що стає новою сходинкою у перетворенні внутрішньошкільного управління, є потужним інструментом управління, інтегрує й об'єднує зусилля педагогічного колективу з метою досягнення загальношкільних цілей.

**Виклад основного матеріалу.** Результати проведених нами досліджень дають можливість сформулювати і визначити два основних підходи до формування та розвитку організаційної культури в ЗНЗ. Перший підхід (*структурний*), під яким представляємо сукупність важливих системних відносин, характерних для навчального закладу. Другий (*атрибутивний*), в якому структурні елементи культури відокремлюються від форм проявів культури.

При формуванні підходів до визначення сутності та структури організаційної культури сучасного ЗНЗ вагомим є практичний досвід діяльності.

З метою обґрунтування структури організаційної культури в навчальному закладі нами було проведено спеціальне дослідження. Респондентами були керівники ЗНЗ і педагогічні колективи. Більшість учасників опитування схильні до думки, що складові організаційної культури мають структурний характер, а не атрибутивний. Такий підхід обумовлений тим, що атрибути культури, такі як норми, цінності, мова, ритуали, уніформа тощо, притаманні будь-яким складовим елементам культури в ЗНЗ. Проте, саме складові організаційної культури мають певні особливості й елемент унікальності через індивідуальність ЗНЗ (розмір, особливості статуту, цілі, якість освіти, соціальна успішність членів педагогічного колективу та учнів, імідж закладу).

За Ю. Конаржевським [5], організаційна культура не формується спонтанно, вона виростає зі спадщини освітньої організації, її історії, традицій, символів, цінностей, що об'єднує спільною метою учасників навчально-виховного процесу та виступає чинником стимулювання до творчої діяльності суб'єктів освітнього процесу. Необхідність дослідження організаційної культури обумовлена її використанням як інструменту аналізу освітньої ситуації в школі, оцінки її ресурсів, відповідності шкільних перетворень стану організаційної культури. Кінцевим результатом таких перетворень є зміна організаційної культури школи в результаті професійного управління нею засобами педагогічного менеджменту.

А. Занківський зазначає, що носіями організаційної культури є люди. Проте в організаціях зі сталою організаційною культурою вона якби відокремлюється від людей і стає її атрибутом, її частиною, будучи предметом пильної уваги з боку керівництва. При цьому він підкреслює, що значний вплив на культуру організації та особистості здійснює вище керівництво. Його поведінка, проголошені ним норми, а головне організаційні ресурси, спрямовані на реалізацію й усталеність у свідомості членів організації, стають найважли-

вішими орієнтирами поведінки працівників [3]. Разом з тим, культура змінюється у процесі людської діяльності. Зокрема, в ЗНЗ організаційна культура буде змінюватися у процесі різних видів діяльності суб'єктів навчально-виховного процесу, у тому числі в організаційній діяльності. У цьому контексті нам видається доцільним обґрунтувати сутність організаційної культури суб'єктів освітнього процесу в ЗНЗ, спочатку визначивши їхню роль у педагогічному менеджменті. Сучасна дослідницька думка розвивається шляхом пошуку технологічного забезпечення управлінських процесів, при цьому процес розвитку, як свідчить аналіз, відбувається діалектично: все краще, що було накопичено в розробках внутрішньошкільного управління, береться за основу для створення нових.

Вищезазначене дозволяє осмислити зміст терміну «педагогічний менеджмент» і ті тенденції, що визначилися в розробленні цієї категорії, вважаємо, що в основу формування концепції педагогічного менеджменту мають бути покладені прогресивні ідеї теорії внутрішньошкільного управління, а також гуманістичні традиції світової і вітчизняної педагогічної думки. Яскравим прикладом людиноцентричної теорії і практики шкільного управління вважаємо досвід і праці видатного директора школи В. Сухомлинського [15].

Підтвердженням того, що новий напрям у теорії управління ЗНЗ – педагогічний менеджмент – розвивається інтенсивно, є роботи Г. Єльникової, Л. Калініної, Н. Клокар, Ю. Конаржевського, В. Лазарева, В. Маслова, В. Олійника, М. Поташника, З. Рябової, В. Симонова, Т. Сорочан, Є. Чернишової, Т. Шамової та ін. У роботах зазначених авторів закладене підґрунтя якісно нового етапу в розвитку внутрішньошкільного управління.

За В.Симоновим, педагогічний менеджмент – «це комплекс предметів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом, які сприяють підвищенню ефективності останнього. Іншими словами, – це теорія, методика і технологія ефективного управління освітнім процесом» [14]. Сам термін «педагогічний менеджмент» повинен відображати, на нашу думку, не стільки професійну сферу його вживання (на відміну, наприклад, від медичного, бібліотечного і т. п.), скільки інше розуміння процесів управління у сфері освіти, людиноцентрований зміст діяльності педагога-управлінця.

Поняття «менеджмент» стало інтернаціональним. У ширшому значенні воно перекладається як «управління», проте сам факт паралельного існування двох термінів-синонімів у мові відображає їхню різну семантику. Швидке поширення нового терміну є відображенням нових життєвих реалій, які вимагають осмислення. Нам видається, що у сучасну інтерпретацію поняття «менеджмент» вкладається дещо інший, новий зміст, ніж у поняття «управління», яке переважно асоціюється з командно-бюрократичною системою, що сучасний менеджмент виходить із концепції управління людиною і розглядає організацію як культурний феномен. В якості об'єкта дослідження і впливу в

управлінській діяльності виступають уже не процеси, люди і їхня діяльність, а організаційні культури, що представляють собою набір цінностей, які характеризують різні сторони діяльності організації, наприклад, ціннісні якості, інноваційність, професіоналізму керівника [12]. Особливою складовою менеджменту є педагогічний менеджмент. За визначенням В. Крижко та Є. Павлотенкова [11], педагогічний менеджмент – це комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямований на підвищення його ефективності. Педагогічний менеджмент формується на надбаннях багатьох наук, але з урахуванням особливостей діяльності школи. Завдання шкільного менеджменту полягає у розробленні та реалізації організаційної структури управління взаємодією освітніх процесів з урахуванням можливих варіантів за всіма їхніми параметрами [10].

У теорії менеджменту виділяють два основних інструменти втілення людиноцентрованої орієнтації в управлінні, два принципи: повага до людини і довіра до неї. Сутність людиноцентристського підходу [7] полягає в тому, що центром уваги стає людина. У своїй основі цей підхід спирається на теорію й практику менеджменту, у якому досить добре розроблена поведінкова сторона діяльності менеджера, який орієнтується у своїй праці на три «кити»: повага, довіра, успіх (Р. Дафт) [2].

Н. Шейко пропонує розглядати організаційну культуру школи як «сплав трьох взаємопов'язаних між собою організаційних культур: культури педагогічного колективу; учнівського колективу; колективу батьківської громади» [21].

У ході дослідження вдалося встановити, що існує низка нових підходів в осмисленні феномену організаційна культура учителя.

Наприклад, Н. Мисливець організаційну культуру вчителя визначає як діалогічне життєве буття, в ході якого розвиваються учасники педагогічної взаємодії [8].

Дослідники педагогічної освіти сходяться на думці про те, що організаційна культура – це і форма життєдіяльності суб'єктів. Але питання про зв'язок змін культури освітньої установи з якістю й ефективністю її діяльності недостатньо досліджене, хоча останнім часом позначився інтерес учених до вивчення умов формування й управління розвитком організаційної культури.

У низці теоретичних і методичних робіт дослідники пропонують виділити такі умови, які будуть забезпечувати ту або іншу якість організаційної культури вчителя освітньої установи:

– позитивний особистий приклад учителя, усвідомлення ним уявлень про культуру школи, що дозволяє йому визначити стратегію поведінки. Для того, щоб змінити в школі культуру, потрібне терпіння і цілеспрямована робота з людьми (К. Ушаков) [19];

– робота з колегами – педагогами по усвідомленню власних повноважень і посадових обов'язків, підвищення соціальної активності школи в освітньому співтоваристві, формування стійкого позитивного ставлення до школи, підтримка педаго-

гів, творчо працюючих в інноваційному режимі тощо [12];

- підвищення рівня розвитку культури організаторської діяльності [17];

- створення іміджу освітньої установи на принципах співпраці, гармонії і комфортності, унікальності, управління емоційно-інтелектуальним фоном, раціональності [16];

- підвищення згуртованості педагогічного колективу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення соціометричного статусу вчителя [20];

- застосування вчителем управлінської технології на основі аналізу й оцінки організаційних управлінських установок, узагальнення інформації, розроблення рекомендацій для адміністрації і педагогічних працівників [6].

Таким чином, вивчення організаційної культури вчителя стало механізмом цілісної інтеграції [16], за допомогою якого теоретики і керівники-практики намічають різноманітні шляхи підвищення ефективного розвитку організаційної культури освітніх закладів.

У формуванні організаційної культури суб'єктів навчально-виховного процесу, як і у формуванні особистості, є два основні 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 з творчим і гуманним способом світобачення і світосприймання; високоорганізований керівник ЗНЗ із високим рівнем організаційної культури – особистість, яка повною мірою втілює в життя основні принципи перебудови освіти та спонукає всіх учасників навчально-виховного процесу підносити статус культури школи.

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, коли вчителі й учні свідомо 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.

Важливим фактором успішної управлінської діяльності, без сумніву, є організаційна культура керівника та управлінської команди ЗНЗ, як основоположна складова організаційної культури школи. Нині, коли школа переорієнтовується на вимоги ринкової побудови всіх сфер соціального життя держави, найперше змінилася роль керівника ЗНЗ як важливої фігури в організації навчально-виховного процесу. Школі потрібен керівник, який би виконував свою роботу професійно. Є підстави говорити про тенденцію до розшарування ЗНЗ за якістю знань. З'являється так званий елітний ЗНЗ. Його керівникові характерні – професіоналізм, впевненість у собі,

оптимістичне сприймання світу, творчість. За аналогією з економічним чуттям такому керівникові притаманне чуття сучасності у педагогічній реальності, він поєднує в собі високий професіоналізм із широким світобаченням, готовий завжди оволодівати новими формами, методами, технологіями навчання і виховання, основами менеджменту освіти, що дає йому впевненість у завтрашньому дні. Такий керівник утверджує оптимістичний підхід до дійсності, є стійким у стресових ситуаціях, соціалізується в умовах кризи, залишається для учня і колективу важливим суб'єктом їхньої соціалізації та управлінської діяльності з високим рівнем організаційної культури.

Саме організаційна культура керівника ЗНЗ і його управлінської команди є підґрунтям формування організаційної культури учня, організаційної культури вчителя і організаційної культури ЗНЗ. Інститутом творення культури від керівника → до вчителя → до учня є сучасний загальноосвітній навчальний заклад. Проблема організаційної культури управлінської команди, її розроблення, виникло 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 і поступово перетворювати жорстке субординаційне управління сучасними організаціями на мобільне і гнучке.

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 шкільної освіти. 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. Дослідники педагогіки сходяться на думці про те, що організаційна культура керівника ЗНЗ – це і форма життєдіяльності та професійної діяльності його як суб'єкта. У свою чергу проблема взаємозв'язку змін культури освітньої установи з якістю й ефективністю його діяльності недостатньо вивчена, хоча останнім часом позначився інтерес учених до вивчення умов формування організаційної культури керівника школи. Позитивний особистий приклад керівника, усвідомлення ним уявленень про культуру школи, дозволяє йому визначити стратегію розвитку його власної організаційної культури. Теоретичний і практичний аналіз специфіки складових організаційної культури керівника ЗНЗ 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 і статутних правил із усіма учасниками навчально-виховного процесу;

– культурологічна складова визначає рівень культури у взаємовідносинах із підлеглими, ініціативи керівника щодо мотивації власної праці та праці колег, дотримання норм поведінки, сповідування шкільних традицій і 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 і впливовість;

– організаційна складова виокремлює працездатність і здоровий спосіб життя, інформаційну обізнаність, професійну компетентність, підбір кадрів і делегування ним управлінських повноважень, лідерство та тайм-менеджмент керівника ЗНЗ;

– управлінська складова об'єднує: самостійність позиції, процес прийняття та організації виконання управлінського рішення, вміння делегувати повноваження своїм заступникам і 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.

Розглядаючи організаційну культуру з точки зору менеджменту як особливу його складову, можна стверджувати, що це *специфічна система відносин, якій навчаються, яку створюють і використовують люди, що є членами освітньої організації*. Ця система сприяє побудові правильних моделей поведінки учасників навчально-виховного процесу, об'єднаних єдиною метою, співзвучною із місією ЗНЗ, і знаходять своє відображення в такому системному феномені як *організаційна культура*.

**Висновки.** Таким чином, теоретичне осмислення проблем та організація відповідного педагогічного дослідження щодо формування та розвитку організаційної культури суб'єктів педагогічного

менеджменту в ЗНЗ дозволяє, на нашу думку, стверджувати що: категорія «організаційна культура» ввійшла до понятійного апарату різних областей наукового знання і використовується для виявлення взаємозв'язку між культурою окремої організації і культурою суспільства в цілому, визначення системотворної, творчої суті культури, характеристики особових і суб'єктних проявів людини в культурі, виявлення засобів підвищення ефективності організацій; існують різні точки зору на розуміння структурно-змістовних компонентів організаційної культури, її типології, рівнів, чинників і умов формування, критеріальних і емпіричних характеристик; у педагогіці склалося проблемне поле розгляду організаційної культури як чинника, умови і засобу продуктивного розвитку особистості й освітньої установи, що включає протиріччя, зміст, функції і структуру організаційної культури, а також умови її розвитку і потребу подальшого різнопланового дослідження.

### Список використаних джерел

1. Бацмай, С. А. Развитие организационной культуры работников начальных заведений: гендерный аспект [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.mp2.umo.edu.ua/content/uploads/2012/04/Бацмай.pdf](http://www.mp2.umo.edu.ua/content/uploads/2012/04/Бацмай.pdf)
2. Дафт, Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2006. – 864 с.
3. Занковский, А. Н. Организационная психология / А. Н. Занковский. – Москва : Социс, 2002. – 275 с.
4. Конражевский, Ю. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. Конражевский. – Москва : Пед. поиск, 2000. – С. 157–158.
5. Конражевский, Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конражевский. – Москва : Педагогический поиск, 2000. – 224 с.
6. Королюк, С. В. Управлінська культура керівника школи / С. В. Королюк // Постметодика. – 2003. – № 5–6. – С. 85–88.
7. Кремень, В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти: Стратегія. Реалізація. Результати / В. Г. Кремень – Київ : Грамота, 2005. – 447 с.
8. Мисливец, Н. Организационная культура учителя [текст] / Н. Мисливец. – Белгород : Изд-во БелГУ, 2005. – 276 с.
9. Новиков, А. М. Педагогика : словарь системы основных понятий / А. М. Новиков. – Москва : Изд. центр ИЭТ, 2013. – 268 с.
10. Олійник, В. Дослідження процесу формування правової компетентності керівників навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти / В. Олійник // Післядипломна освіта в Україні. – 2007. – №1. – 73 с.
11. Павлютенков, Е. М. Основи управління школою / Е. М. Павлютенков, В. В. Крижко. – Харків : Вид. гр. «Основа», 2006. – 176 с.
12. Павлютенков, Е. М. Професійна компетентність директора школи / Е. М. Павлютенков // Управління освітою. – 2003. – №7. – С. 2–4.
13. Професійна освіта. Словник : навч. посіб. / уклад. С. У. Гончаренко та ін.; за ред. Н. Г. Ничкало. – Київ : Вища шк., 2000. – С. 149.
14. Симонов, В. П. Системный подход – основа педагогического менеджмента / В. П. Симонов // Педагогика. – 1995. – №1. – С. 14–18.
15. Сухомлинский, В. А. Избранные произведения в 5-ти томах, т. 1. / В. А. Сухомлинский. – Київ : Рад. шк., 1979. – С. 7–66.
16. Тимошко, Г. М. Аналіз феномену «Організаційна культура у педагогічній теорії і практиці» / Г. М. Тимошко // Вісник ЧНПУ ім. Т. Г. Шевченка. – 2012. – № 96. – С. 211–214.
17. Тимошко, Г. М. Історичні аспекти розвитку організаційної культури / Тимошко Г. М. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchdpu/ped/2011\\_84/Tym.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2011_84/Tym.pdf)
18. Ушаков, К. Ресурси управління школьною організацією [текст] / К. Ушаков. – Москва : Сентябрь, 2000. – 144 с.
19. Ушаков, К. Источник сопротивления – организационная культура / К. Ушаков // Директор школы. Украина. – 2002. – № 7. – С. 3–7.
20. Формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти : наук.-метод. посіб. / О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, О. В. Брюховецька та ін.; за наук. ред. О. І. Бондарчук. – Київ : Наук. світ, 2012. – 190 с.
21. Шейко, Н. Особливості організаційної культури в сучасному навчальному закладі / Н. Шейко // Директор школи. – 2012. – № 8. – С. 23–35.

Дата надходження авторського оригіналу: 14.09.2015

**Тимошко Г. Н.** Проблемы формирования и развития организационной культуры субъектов педагогического менеджмента в общеобразовательном учебном заведении.

А Раскрываются актуальность, проблемы формирования и развития организационной культуры субъектов педагогического менеджмента в общеобразовательном учебном заведении.

**Ключевые слова:** организационная культура, субъекты педагогического менеджмента, организационная культура учителя, руководители общеобразовательных учебных заведений.

**Tymoshko H.N.** Problems of formation and development of organizational culture of subjects of pedagogical management in secondary school.

С The article highlights the relevance and problems of formation and development of organizational culture of subjects of pedagogical management in secondary schools.

**Key words:** organizational culture, subjects of pedagogical management, organizational culture of teachers, heads of secondary schools.