

УДК 371.091.12:005

**В. І. Свистун,**

доктор педагогічних наук, професор

(Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, м. Київ)

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

*В статті з'ясовано значущість організаційної культури як інноваційного напрямку управління навчальним закладом, представлено різні погляди дослідників щодо розуміння суті організаційної культури, що уможливило визначення її характеристик і дало змогу виокремити специфічні відмінності організаційної культури навчального закладу від інших організацій і тим самим визначити її властивості, функції і структуру*

**Ключові слова:** управління, навчальний заклад, організаційна культура

*Головною відмінною особливістю процвітаючих компаній, їх найважливішою конкурентною перевагою, найбільш важливим чинником, який всі вони виділяють як ключову складову свого успіху, є культура їхньої організації*  
К. Камерон і Р. Куїні

*Найефективнішим засобом боротьби із синдромом невідомості є організаційна культура, яка спонукає до нововведень, заохочує до взаємодії із зовнішніми джерелами практичного досвіду та допомагає працівникам зрозуміти невичерпність криниці творчості, котра, однак, майже ніколи не буває повною*

М. Фуллан

Соціально-економічна значущість освіти, її роль в науково-технічному прогресі, в розвитку економіки країни загально визнані. Вхідження системи освіти в нові соціально-економічні умови породило безліч проблем, вибір шляхів вирішення яких, безумовно, пов'язаний, як з вивченням досвіду функціонування освітніх систем в країнах з ринковою економікою, так і з розробкою теоретико-методологічних проблем управління освітою в сучасних умовах.

Вибір напрямів і механізмів підвищення ефективності системи освіти з орієнтацією на ринкові умови господарювання, розробка єдиної методології управління розвитком освіти і взаємопов'язаних в рамках цієї методології методів і механізмів управління представляються актуальною проблемою теорії і практики професійної педагогіки. Для її вирішення необхідним є перегляд традиційного розуміння низки категорій, принципів і методів управління освітою, наповнення їх іншим сенсом і змістом. Перспективи розвитку сучасного суспільства прийнято пов'язати з освоєнням нових технологій (соціальних, гуманітарних, виробничих, інформаційних тощо), й звідси цілком зрозумілий інтерес до інновацій та інноваційного управління.

Управлінські інновації – це нові методи управління, що використовуються суб'єктами управління освітою, методи моделювання процесів, методи управління персоналом тощо, які забезпечують вирішення організаційних проблем, що перешкоджають ефективному функціонуванню освітньої системи.

Розповсюдження управлінських інновацій в системі управління освітою стикається з низкою проблем об'єктивного і суб'єктивного характеру. До об'єктивних чинників, стримуючих управлінські інновації, відносяться: суперечність старого і нового (нововведення неминує порушує систему взаємозв'язків, відносин, що склалася, і вимагає зміни існуючої організаційної структури); складність, комплексність управлінських інновацій. До суб'єктивних чинників відносяться: недостатня компетентність суб'єктів управління освітою, відсутність готовності працювати в нових умовах, низький рівень інтеграції теорії і практики управління освітою. Варто зазначити, що за результатами дослідження науковців в галузі організаційної психології, «більше, ніж у половини менеджерів освітніх організацій рівень розвитку інноваційності є низьким (55,6%). Середній рівень розвиненості цієї характеристики представлений у 42,2% освітян. І лише 2,2% опитаних менеджерів освітніх організацій мають високий рівень розвитку інноваційності. Отримані дані виявилися для нас достатньо несподіваними. Адже можна говорити про те, що переважна більшість керівників освіти не мають достатнього рівня готовності генерувати та впроваджувати інновації в своїй професійній діяльності» [6].

Дію цих чинників можна значно понизити за умови проведення заходів щодо організації інновацій. Так, наприклад, формування організаційної культури навчального закладу має стати невід'ємною частиною стратегічного й оперативного управління і постійно знаходитися в полі зору суб'єктів управління навчальним закладом, оскільки наявність сильної і стійкої організаційної культури,

адекватної швидкозмінному навколишньому середовищу, є одним з найважливіших конкурентних переваг, чинників успіху навчального закладу.

*Організаційна культура* навчального закладу як специфічна система відношень, взаємодії суб'єктів навчально-виховного процесу, що включає особливості професійної свідомості, стилю поведінки, діяльності педагогів і ґрунтується на професійних, етичних цінностях та нормах, відноситься до *непрямих (опосередкованих)* методів управління. Вони опосередковують спеціальною організацією умов діяльності і поведінки педагогів і колективу навчального закладу, реалізуються в триваліший проміжок часу, і вимагають від керівника не тільки організації відповідних умов для їх використання, але, найголовніше, – включення підлеглих у перетворення.

Феномен організаційної культури у контексті сучасної парадигми управління освітою все більше привертає увагу вітчизняних науковців і практиків. Суттєві напрацювання теоретичних і практичних аспектів організаційної культури зарубіжними вченими (Ч. Бернард, П. Вейл, М. Далтон, Д. Денісон, К. Камерон, М. Коул, Р. Куїнн, Р. Льюїс, Д. Мацумото, У. Оучі, Е. Шейн) переконливо свідчать про необхідність, по-перше, радикальної зміни у сприйнятті організаційної культури, й по-друге, цілеспрямованих досліджень теоретичних, організаційно-методичних та практичних аспектів розвитку організаційної культури в системі управління професійно-технічним навчальним закладом (ПТНЗ).

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблема організаційної культури є міждисциплінарною й активно досліджується науковцями таких наук і галузей знань як економіка, державне управління, соціологія, психологія, культурологія, антропологія тощо. Значна кількість досліджень присвячена проблемам розвитку організаційної культури *навчальних закладів*, а саме: психологічна культура персоналу освітньої організації як чинник розвитку організаційної культури (О. Бондарчук, А. Москальова), методи дослідження організаційної культури (В. Гордієнко, К. Терещенко), організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів (Л. Карамушка, Ж. Серкіс, Л. Калініна), особливості розвитку організаційної культури технічного університету (О. Винославська), основні соціально-психологічні характеристики організаційної культури ВНЗ (О. Мітчикіна), умови формування організаційної культури ВНЗ (І. Сингаївська), особливості організаційної культури педагогічного колективу професійно-технічного навчального закладу аграрного профілю (В. Свистун, Т. Поліщук) та ін. Проте, незважаючи на наявність окремих праць науковців із проблеми розвитку організаційної культури, практично відсутні системні й комплексні дослідження у педагогічній науці, які б науково розв'язали проблему розвитку організаційної культури навчального закладу як інноваційного методу управління. У зв'язку з цим, *метою* нашої статті є аналіз підходів дослідників щодо суті організаційної культури, визначення її характеристик та властивостей, виокремлення специфічних відмінностей організаційної культури навчального закладу від інших організацій.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* У сучасному менеджменті об'єктом управлінської діяльності вважаються не окремі процеси, технології, структури, працівники та їхня діяльність, а організаційна культура та її особливості як об'єднуючий чинник цих процесів у межах кожного навчального закладу.

Розвинена організаційна культура сприяє створенню в навчальному закладі позитивного психологічного клімату, що забезпечує високу та якісну продуктивність праці педагогів, підвищення позитивного іміджу навчального закладу. Організаційна культура впливає на всі процеси діяльності педагогів і функціонування навчального закладу в цілому, а також на чинники, що їх супроводжують – від педагогічного етикету до якості підготовки майбутніх фахівців.

Важливість організаційної культури для навчального закладу визначається низкою обставин, а саме: допомагає адаптуватися педагогам і учням в навчальному закладі, усвідомити правила та норми поведінки, надає їм організаційну ідентичність, що забезпечує в них відчуття безпеки, визначає ставлення до навчального закладу, стимулює високу відповідальність та активність педагогів для досягнення загальних організаційних цілей діяльності навчального закладу.

Організаційна культура навчального закладу, забезпечуючи організацію навчально-виховного процесу, вибір стратегій взаємодії педагогів між собою, з учнями, їхніми батьками, керівництвом навчального закладу, форми, методи, технології навчання, виступає основою для побудови освітнього простору.

Розуміння організаційної культури свого навчального закладу надає можливість педагогам побачити, в чому полягає його відмінність від інших навчальних закладів, на чому ґрунтується його унікальність й усвідомити її. *До речі*, за даними American MBA Edition, інформація про корпоративну культуру найсильніше впливає на вибір місця роботи випускників кращих американських бізнес-шкіл. При відповідях на запитання: «Якого виду інформація про роботодавця найбільш важлива для вас на презентації компаній в бізнес-школах?» – виявилася така закономірність:

63% опитаних студентів поставили на перше місце корпоративну культуру (з одинадцяти запропонованих показників);

37% вказали на інформацію про історію компанії і плани на майбутнє;

28% відзначили як найважливішу інформацію – умови для кар'єрного зростання [7].

Міждисциплінарний характер феномену організаційної культури накладає відбиток на розуміння, використання терміну «організаційна культура». Так, науковці в галузі економіки вважають її складним соціально-економічним явищем, вагомим інструментом управління персоналом. Із психологічної точки зору, організаційна культура є певною ієрархією цінностей, правил, норм, традицій, церемоній, ритуалів, прийнятих в організації, що дотримуються її членами і сприяють ефективності діяльності організації [5].

На сучасному етапі розвитку педагогічної теорії і практики науковцями також дискутується суть організаційної культури, а саме:

- сукупність колективних базових правил або моделей поведінки, винайдених, відкритих чи вироблених певною групою людей, відповідно до яких вони вчилися розв'язувати проблеми, пов'язані з адаптацією організації до зовнішнього середовища і внутрішньою інтеграцією, та розроблені достатньо ґрунтовно, щоб вважатися цінними [3];
- ідеологія управління, система поглядів, ідей, пов'язаних з управлінням організації, стратегією її розвитку, способами досягнення цілей, з діловою етикою організації [1];
- відкрита соціально-педагогічна система професійно-педагогічних й особистісних цінностей, що об'єднує учасників навчально-виховного процесу єдиною ідеєю й організаційним світоглядом; орієнтує їх на досягнення цілей освітнього закладу, враховує особливості соціально-психологічного клімату колективу та взаємодії між його членами у процесі прийняття й реалізації спільних рішень, загальноприйнятні способи розв'язання проблем, норми й правила поведінки; передбачає полісуб'єктивну діалогічну взаємодію між адміністрацією закладу, учительським й учнівським колективами, батьківською громадою та громадськістю; зберігає й реалізовує традиції, ритуали, символи, які створюють історію і відображають «індивідуальність» й неповторність організації [8].

Навіть незначна кількість прикладів, наведених нами таким чином, щоб охопити різні погляди дослідників щодо розуміння суті організаційної культури, дає змогу чітко визначитися з головною ознакою цієї інтегральної категорії. Суть її, з нашої точки зору, полягає в цілісному уявленні про цілі й домінуючі цінності навчального закладу, котрі визначають пріоритети й орієнтири в діяльності, поведінці, взаємодії педагогів.

Аналіз найбільш поширених визначень організаційної культури уможливив визначення її характеристик, а саме:

- основу організаційної культури складають цінності й переконання педагогів навчального закладу;
- організаційну культуру формують ті цінності, які поділяються більшістю педагогів;
- організаційна культура включає дві основні частини: імпліцитну (приховану, ціннісну, духовну) та експліцитну (видиму, матеріальну);
- організаційна культура впливає на організаційну взаємодію, організаційну поведінку та організаційну ефективність;
- організаційна культура включає цілий набір елементів (ціннісні, символічні, нормативні, інколи – комунікативно-управлінські складові);
- еволюційний розвиток організаційної культури;
- організаційна культура є відображенням самої суті навчального закладу [9].

*Організаційна культура навчального закладу* – це складна й багатогранна система його внутрішнього середовища, яка інтегрує духовні (ціннісні, уявленні), матеріальні (артефакти) і процесуальні (норми, правила) елементи з метою формування єдиної філософії управління ним для забезпечення його зовнішньої адаптації й ефективного функціонування [2].

Організаційна культура навчального закладу має *специфічні відмінності* від організаційних культур інших організацій. Як правило, організаційна культура слугує засобом підвищення конкурентоспроможності продукту навчального закладу – випускника. Організаційна культура навчального закладу не тільки виступає в цій якості – вона представлена в самому продукті, тобто у знаннях та поведінкових нормах учня, який одночасно є і продуктом діяльності навчального закладу, і носієм його організаційної культури.

Ще однією специфічною рисою організаційної культури навчального закладу є те, що формування і розвиток організаційної культури ведеться у двох напрямках – з колективом педагогів та з колективом учнів. Учнівська спільнота, постійно оновлюючись, активно та безпосередньо впливає на організаційні процеси, вона диктує свої умови побудови організаційної культури навчального закладу. Соціально-психологічні характеристики учнівської спільноти, соціально-психологічні процеси, які відбуваються в учнівських групах, можуть викликати хаотичне некероване формування організаційної культури учнів у формі субкультур, які іноді заважають роботі всього навчального закладу. Все це потребує цілеспрямованого втручання у процес формування організаційної культури учнівської спільноти.

Специфіка формування організаційної культури навчального закладу полягає в тому, що продукт його діяльності не можна обрахувати економічними показниками, а тим більше, об'єктивно оцінити ефективність діяльності самого закладу в результаті створення даного продукту, тому що його діяльність

лежить у площині соціального ефекту, за яким стоїть не лише виконання «вчорашнього» державного замовлення, а й формування «завтрашніх» перспектив розвитку всієї держави [4].

Для організаційної культури навчального закладу властивим є проходження етапів зародження, формування, підтримки, розвитку, вдосконалення та припинення (заміни), що характеризує її *динамічність*. Неповторність організаційної культури певного навчального закладу та неможливість повного її відтворення в умовах іншого навчального закладу вказує на її *унікальність*. Організаційна культура навчального закладу є достатньо складною системою, яка об'єднує окремі елементи в єдине ціле, отже, їй властива *системність*. Поєднання, інтеграція окремих елементів організаційної культури навчального закладу в єдину систему за рахунок системного ефекту (емерджентності), що сприяє, в кінцевому результаті, підвищенню ефективності управління навчальним закладом, і в цьому проявляється *синергетизм* організаційної культури. Наявність певної кількості культур відповідно до приналежності до різних статусних, вікових груп, до рівнів управління, підрозділів тощо, які накладають відбиток одна на одну, вказує на її *ієрархічність*. Здатність організаційної культури навчального закладу залишатися стійкою та протистояти негативним впливам, з одного боку, а також органічно долучатися до позитивних змін, не втрачаючи своєї ефективності – з іншого, підтверджує її *адаптивність*.

Організаційна культура впливає на організаційний розвиток навчального закладу через свої функції:

- *пізнавальну*, що сприяє визначенню педагогічним працівником свого місця і статусу в ПТНЗ, пізнанні свого «я», прагненні до самоаналізу, самоосвіти й саморозвитку;
- *ціннісно-формувальну*, що сприяє правильному розумінню й формуванню в педагогів організаційних цінностей, які є значимими для навчального закладу і культивуються в ньому;
- *нормативно-регульовальну*, що сприяє ідентифікації педагогів з навчальним закладом, формує регульовальні норми і правила поведінки, які визначають звичні способи дій та їхню послідовність, характер комунікацій і цим забезпечує керованість і передбачуваність поведінки;
- *комунікаційну*, що сприяє створенню специфічних, притаманних тільки даному навчальному закладу способів спілкування, що ґрунтуються на цінностях, нормах ділової поведінки й етиці спілкування, і які забезпечують ефективну комунікацію, взаєморозуміння, взаємодію педагогів;
- *мотиваційну*, оскільки розвинена організаційна культура підвищує рівень трудової мотивації педагогів (місія, високі цілі, доброзичливі стосунки, ефективна система соціального та матеріального заохочення, демократичний стиль управління – як елементи організаційної культури – мають величезний мотивуючий вплив на діяльність педагогів);
- *інноваційну*, що спонукає педагогів до постійного пошуку і впровадження інновацій, які забезпечують навчальному закладу конкурентні переваги;
- *адаптаційну*, що забезпечує адаптацію навчального закладу до зовнішнього середовища, адаптацію педагога до навчального закладу й навпаки;
- *інтегруючу*, що сприяє об'єднанню інтересів педагогів всіх рівнів і підрозділів навчального закладу за рахунок формування відчуття приналежності, ідентичності, залученості в справу навчального закладу та прихильності йому;
- *охоронну*, що полягає у створенні певного бар'єру на шляху проникнення небажаних тенденцій зовнішнього середовища всередину навчального закладу;
- *заміщувальну*, яка виявляється в тому, що вона сама по собі – ефективний інструмент управління навчальним закладом, і в цій якості замінює формальні, офіційні механізми управління, оскільки не потрібно регламентувати кожен крок педагога, досить позначити кінцеву мету і стежити за просуванням до неї. Проте підтримання, тим більше, формування нової чи трансформація існуючої організаційної культури в навчальному закладі потребує свідомих зусиль його керівництва.

Організаційна культура навчального закладу має складну структуру. Всі структурні елементи організаційної культури знаходяться в тісній взаємодії, доповнюють і врівноважують одне одного. Кожний навчальний заклад виконує певну *місію*, тим самим визначаючи в очах суспільства доцільність свого існування. *Цінності, норми й цілі* організаційної культури виступають засобом реалізації місії навчального закладу в суспільстві. Норми можуть знайти свій офіційний вираз в *кодексі* навчального закладу, де відображено правила поведінки педагогів, а також можуть існувати неофіційно у вигляді *зразків поведінки*, що практикуються в навчальному закладі. Зразки поведінки формують *традиції, ритуали, звичаї*, похідними від яких є такі елементи культури, як: *манера одягатися, мова*, якою спілкуються педагоги навчального закладу тощо. Усі перераховані елементи – засіб збереження і відтворення організаційної культури в умовах неминучої зміни поколінь керівників і педагогів.

Увага фахівців в області організаційної культури привернута до вивчення організаційних цінностей, в першу чергу, у зв'язку з переходом найбільш успішних організацій до ціннісного керівництва чи управління людьми за допомогою цінностей (V-business).

Керівництво навчального закладу при управлінні організаційними цінностями і переході на V-business отримує низку переваг:

- підвищується ефективність організаційної діяльності, зростає продуктивність праці, більш раціонально використовуються робочий час та інші ресурси;
- підвищується задоволеність педагогів умовами і результатами праці, учнів – якістю підготовки;
- покращується керованість на макрорівні, навчальний заклад управляється як єдиний організм за допомогою правил і норм, що підтримуються цінностями;
- встановлюється оптимальний рівень згуртованості колективу і довіри між керівництвом і працівниками, у педагогів з'являються чіткі уявлення щодо основних критеріїв оцінювання своєї діяльності;
- формуються чіткі й зрозумілі організаційні принципи, що допомагають керівництву об'єднувати педагогічний колектив в період проведення організаційних змін, у складні періоди функціонування навчального закладу;
- з'являється можливість залучати нових працівників з високим рівнем професіоналізму, які поділяють організаційні цінності.

Оскільки цінності управляють діями педагогів, то пізнання керівництвом навчального закладу цінностей окремих педагогів, підрозділів сприятиме ефективному управлінню їхньою поведінкою.

Формуванню, підтримці та розвитку бажаної організаційної культури навчального закладу сприяють:

- організаційні ритуали, традиції, правила і порядки, що діють в навчальному закладі, впровадження символіки;
- система стимулювання, що має підтримувати саме ті норми поведінки, саме те ставлення до справи, в яких найбільш повно виражено зміст і основну спрямованість організаційної культури, яка культивується й підтримується керівництвом навчального закладу;
- підтримка організаційної культури в процесі реалізації основних управлінських функцій;
- поведінка керівника, який має стати прикладом ставлення до справи, моделлю поведінки, що передбачається закріпити і розвинути у педагогів;
- звернення до емоцій, почуттів педагогів: «Ми маємо бути першими!», «У нашому навчальному закладі працюють кращі педагоги!» і таке інше;
- навчання і підвищення кваліфікації педагогів, роз'яснення того, яка поведінка очікується від них, як вона буде заохочуватися тощо.

Отже, організаційна культура навчального закладу соціальна, адже в її становленні беруть участь майже всі працівники; вона регулює поведінку педагогів, впливаючи в такий спосіб і на стосунки між ними; є результатом їхніх дій, ідей, прагнень; усвідомлено чи неусвідомлено, сприймається усіма педагогами; містить багато традицій, тому що є результатом певного історичного процесу розвитку; а також є водночас процесом і результатом, і перебуває у стані постійного розвитку.

Таким чином, формування, розвиток і підтримка організаційної культури навчального закладу – це відображення філософії, практики його управління. Основні можливості розвитку для багатьох сучасних навчальних закладів лежать у площині стратегії розвитку їхньої організаційної культури. Успіху зможуть досягнути ті навчальні заклади, керівники яких зрозуміють й усвідомлять, що організаційна культура як опосередкований метод управління є запорукою успішної реалізації одночасно короткострокових й довгострокових цілей навчального закладу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Болгаріна В. С. Культурологічний підхід до управління школою / В. С. Болгаріна. – Харків : Основа, 2006. – 112 с.
2. Інноваційні методи управлінської діяльності керівників ПТНЗ: посіб. / В. І. Свистун, Г. В. Єльнікова, Л. М. Петренко, Л. Д. Кузьмінська, Ю. С. Палькевич; за заг. ред. В. І. Свистун. – К.: ІПТО НАПН України, 2015. – Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/165975/>
3. Калініна Л. М. Стратегії в контексті організаційної культури / Л. М. Калініна // Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4–5 квіт. 2013 р. – К.: Арт Економі, 2013. – С. 9–14.
4. Канафоцька Г. П. Організаційна культура навчального закладу: навч. посіб. / Г. П. Канафоцька. – К.: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2011. – 40 с.
5. Карамушка Л. М. Сутність, природа та структура організаційної культури: актуальні ракурси дослідження / Л. М. Карамушка // Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу : тези ІХ Міжнар. конф. з організаційної та економічної психології (30–31 травня 2013 р., м. Київ) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ: ДонДТУ, 2013. – С. 6–9.
6. Креденцер О. В. Особливості підприємницької поведінки персоналу освітніх організацій та її взаємозв'язок з організаційним розвитком / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – К.: А.С.К., 2012. – Т. І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушка. – 2012. – Вип. 36. – С. 187–192.

7. Организационная культура: учеб. / под ред. Шаталовой Н. И. – М.: Издательство «Экзамен», 2006. – 652, [4] с. (Серия «Учебник для вузов»)
8. Стемковська Я. Є. Ключові виміри організаційної культури у контексті розвитку організаційної культури школи / Я. Є. Стемковська // Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4–5 квіт. 2013 р. – К.: Арт Економі, 2013. – С. 47–48.
9. Харчишина О. В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура» / О. В. Харчишина // ВІСНИК ЖДТУ. Економічні науки. – 2011. – № 2 (56). – С. 148–151.

#### REFERENCES (TRANSLATED & TRANSLITERATED)

1. Bolharina V. S. Kulturolohichniy pidkhd do upravlinnia shkoloiu / V. S. Bolharyna. – Kharkiv : Osnova, 2006. – 112 s.
2. Innovatsiini metody upravlinskoii diialnosti kerivnykiv PTNZ: posib. / V. I. Svystun, H. V. Yelnykova, L. M. Petrenko, L. D. Kuzminska, Yu. S. Palkeyvch; za zah. red. V.I. Svystun. – K.: IPTO NAPN Ukrainy, 2015. – Rezhym dostupu: <http://lib.iitta.gov.ua/165975/>
3. Kalinina L. M. Stratehii v konteksti orhanizatsiinoi kultury / L. M. Kalinina // Mekhanizmy upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf., 4–5 kvit. 2013 r. – K.: Art Ekonomii, 2013. – S. 9–14.
4. Kanafotska H. P. Orhanizatsiina kultura navchalnoho zakladu: navch. posib. / H. P. Kanafotska. – K.: Kyiv. un-t im. V. Hrinchenka, 2011. – 40 s.
5. Karamushka L. M. Cutnist, pryroda ta struktura orhanizatsiinoi kultury: aktualni rakursy doslidzhennia / L. M. Karamushka // Psykholohichni osoblyvosti rozvytku orhanizatsiinoi kultury v systemi derzhavnoi sluzhby, osvity, promyslovosti ta biznesu : tezy IX Mizhnar. konf. z orhanizatsiinoi ta ekonomichnoi psykholohii (30–31 travnia 2013 r., m. Kyiv) / za nauk. red. S. D. Maksymenka, L. M. Karamushky. – K.-Alchevsk: DonDTU, 2013. – С. 6–9.
6. Kredentser O. V. Osoblyvosti pidpriemnytskoi povedinky personalu osvitnikh orhanizatsii ta yii vziaemozviazok z orhanizatsiinyim rozvytkom / O. V. Kredentser // Aktualni problemy psykholohii: zb. nauk. prats Instytutu psykholohii im. H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy. – K.: A.S.K., 2012. – T. I: Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. Sotsialna psykholohiia / za red. S. D. Maksymenko, L. M. Karamushka. – 2012. – Vyp. 36. – S. 187–192.
7. Orhanyzatsionnaia kultura: ucheb. / pod red. Shatalovoi N. Y. – M.: Yzdatelstvo «Экзамен», 2006. – 652, [4] s. (Seriia «Uchebnyk dlia vuzov»)
8. Stemkovska Ya. Ye. Kliuchovi vymiry orhanizatsiinoi kultury u konteksti rozvytku orhanizatsiinoi kultury shkoly / Ya. Ye. Stemkovska // Mekhanizmy upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf., 4–5 kvit. 2013 r. – K.: Art Ekonomii, 2013. – S. 47–48.
9. Kharchyshyna O. V. Doslidzhennia sutnosti katehorii «orhanizatsiina kultura» / O. V. Kharchyshyna // VISNYK ZhDTU. Ekonomichni nauky. – 2011. – № 2 (56). – S. 148–151.

#### **Свистун В. И. Организационная культура как инновационное направление управления учебным заведением**

*В статье выяснена значимость организационной культуры как инновационного направления управления учебным заведением, представлены разные взгляды исследователей относительно понимания сути организационной культуры, что сделало возможным определение ее характеристик и дало возможность выделить специфические отличия организационной культуры учебного заведения от других организаций и тем самым определить ее свойства, функции и структуру.*

**Ключевые слова:** управление, учебное заведение, организационная культура.

#### **Svystun V. I. Organizational Culture As An Innovative Direction Of Educational Management**

*The article deals with the urgency of the choice of directions and mechanisms to improve the efficiency of the educational system with a focus on market economy, the development of a single methodology of educational development and related to this methodology techniques and management mechanisms. It is defined objective and subjective factors distributing management innovations in educational management. It is found the importance of organizational culture as an innovative management institution trend. The article presents different researchers views on understanding the organizational culture that made it possible to determine its characteristics and made it possible to isolate specific differences in organizational culture of the institution from other organizations and thus determine its properties, functions and structure.*

**Keywords:** management, educational establishment, organizational culture