

УДК 371.20

DOI: 10.15587/2313-8416.2015.51707

## ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ – ОСНОВА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

© А. Н. Тимошко

*В статье представлены современные научные взгляды на формирование профессиональной компетентности руководителя общеобразовательного учебного заведения, что является основой его организационной культуры. Автор раскрывает особенности управления развитием профессиональной компетентности руководителей как составляющей формирования организационной культуры. В процессе осуществления анализа управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учебного заведения, определены характерные особенности его организационной культуры*

**Ключевые слова:** организационная культура, руководитель общеобразовательного учебного заведения, организационная культура руководителя общеобразовательного учебного заведения, профессиональная компетентность

*The modern scientific views on the professional competence formation of the school heads, which is the basis of its organizational culture, are considered in the article. The author reveals the peculiarities of development management of professional competence of managers as a part of organizational culture formation. The characteristic features of its organizational culture in the process of analysis of administrative activity of school heads are identified*

**Keywords:** organizational culture, school head, organizational culture of the school head, professional competence

### 1. Введение

Трансформационные процессы, происходящие сейчас в образовании, требуют новых подходов к управлению учебными заведениями с целью обеспечения их высокой эффективности и конкурентоспособности. Один из таких подходов заключается в учете особенностей организационной культуры как культуры организационной деятельности руководителей и определении основных направлений её развития.

### 2. Постановка проблемы

Актуальность исследования обусловлена необходимостью использования элементов культуры организационной деятельности в практике управления учебным заведением и отсутствием разработанных алгоритмов развития их профессиональной компетентности как основополагающей составной организационной культуры руководителей.

### 3. Литературный обзор

Наработки по проблематике организационной культуры накопленные в области менеджмента, философии, психологии, социологии и т. д. К концепту-

альному фундаменту данного исследования также необходимо отнести разработки из общих философских вопросов культуры – в частности, таких авторов, как Н. Ничкало [1], Л. Карамушка [2]. Проблематика организационной культуры в большей степени разработана в трудах западных исследователей – таких, как Е. Шейн [3]. Отдельные аспекты организационной культуры, в частности в бизнес и образовательных организациях, изучались российскими (Е. Балашова [4] и др.) и украинскими (С. Бацмай [5], О. Бондарчук [6], О. Брюховецька [6], Л. Карамушка [2, 6], А. Тимошко [7] и др.) учеными. Эта проблема нашла свое отображение в диссертационных работах по вопросам исследования организационной культуры в области: педагогики, психологии, социологии. Анализ последних исследований и публикаций свидетельствует о том, что в педагогической теории и практике возрастает профессиональная заинтересованность и активизируется работа по данной проблеме. Она освещается в сериях научно-популярных изданий, в педагогической и методической практиках, особенно в научных кругах России, Польши, Бельгии, Франции. Увеличение количества работ,

посвященных проблемам развития организационной культуры, свидетельствует о пристальном внимании ученых к данному вопросу.

Однако, несмотря на наличие определенных успехов в решении теоретических и практических аспектов проблемы, мы отмечаем недостаточную изученность вопроса развития организационной культуры путем изучения наиболее важной ее составляющей – управления развитием профессиональной компетентности руководителей. К характеристикам организационной культуры исследователи обращаются лишь в единичных тезисах, не формируя целостной концепции [8–10].

#### **4. Роль профессиональной компетентности в процессе формирования организационной культуры руководителя общеобразовательного учебного заведения**

Исследование организационной культуры требует, прежде всего, раскрытия сущности понятий «культура» и «организация». Понятие «культура» можно толковать в широком смысле – как уровень развития общества или исторической эпохи и в узком смысле – как сферу духовной жизни людей. В данном исследовании понятие «культура» используется в узком смысле.

На основе существующих в литературе подходов существует более 200 трактовок понятия «культура». Общепринятое толкование: культура – это система ценностей, норм, правил поведения, обычаев и традиций, которые являются общими для определенной группы людей и передаются из поколения в поколение.

По мнению М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Толкование организации как социальной системы, в которой происходит процесс социализации, в результате чего формируются ценности, нормы, правила поведения, обычаи, традиции, позволяет утверждать о наличии в ней определенного типа организационной культуры, характерна как для группы, так и для личности, которая является членом группы [5].

Организационная культура – это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась также из сравнительно новой области знаний – организационного поведения, которая изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в организации.

Организационная культура в системе образования включает в себя задачу управленцам-практикам освоить различные методы решения всех возможных организационно-управленческих проблем; научить их ставить цели и научно достоверно анализировать трудности, мешающие реализации, показывать им, как надо оценивать преимущества или недостатки принятых управленческих решений.

Понимание особенностей формирования организационной культуры позволяет увидеть и осознать, благодаря каким ценностям, символам, ритуалам, героям, способам, образам, осуществляется деятель-

ность педагогического, ученического коллектива школы, какие язык, легенды, фольклор, нормы, традиции воспринимаются, а какие – нет.

Организационная культура в XXI веке рассматривается в науке как одна из субкультур, в которой находят свое специфическое выражение все основные элементы культуры общества: ценности, идеалы, нормы и образцы поведения, а также как совокупность символов, ритуалов и мифов, которые отвечают ценностям организации и разделяются всеми ее членами.

В современном понимании искусство управления предусматривает глубокую интеграцию науки и практики. Культура управления является составной частью человеческой культуры и представляет собой форму использования общечеловеческих культурных ценностей в сфере управления. Культура управления позволяет на основе ценностей организации применить адекватную, эффективную управленческую систему, структуру с учетом тенденций развития объекта управления, составной частью которой является организационная культура.

Теоретическое осмысление организационной культуры с позиции междисциплинарного подхода в социально-гуманитарных исследованиях позволило сделать выводы, что эта категория вошла в понятийный аппарат различных отраслей научного знания. Она используется для выявления взаимосвязи между культурой отдельной организации и культурой общества в целом, для определения творческой сущности культуры, характеристики личных и субъектных проявлений человека в культуре, выявление способов повышения эффективности организаций.

Несмотря на выявленное разнообразие определений структурно-содержательных компонентов организационной культуры, ее типологии, уровней факторов и условий развития, критериальных и эмпирических характеристик, в педагогике сложилось проблемное поле рассмотрения организационной культуры как фактора, условия и средства продуктивного развития личности или образовательного учреждения в целом, включающий совокупность противоречий, содержание, функции и структуру организационной культуры, а также условия ее развития.

Рассматривая организационную культуру с позиции субъектов педагогического менеджмента, как особого его составляющей, можно утверждать, что это специфическая система отношений, которой учатся, которую создают и используют работники учебного заведения. Эта система способствует построению вариативных моделей поведения участников учебно-воспитательного процесса, объединенных общей целью, соотношенной с миссией ОУЗ, что находит свое отражение в таком системном феномене, как организационная культура.

Изучение сущности организационной культуры руководителей ОУЗ дало основания для понимания ее, как целостной интеграции, с помощью которой ученые и руководители-практики намечают различные пути повышения эффективного развития организационной культуры образовательных учреждений. Многофункциональный и полисубъектный ха-

рактор организационной культуры руководителя ОУЗ создает предпосылки для понимания ее как междисциплинарного феномена.

Высокий уровень организационной культуры руководителя учебного заведения улучшает организацию учебно-воспитательного процесса, обеспечивает слаженность и четкость работы сотрудников, повышает трудовую дисциплину в организации. Организационная культура руководителя учебного заведения является определяющим фактором развития культуры организации и непосредственно влияет на результаты ее деятельности.

Все эти утверждения являются основой интеграции основных составляющих организационной культуры руководителя, в совокупности раскрывают ее сущность и содержательно-структурную специфику.

Теоретический и практический анализ организационной культуры руководителя общеобразовательного учебного заведения дает основания для выделения ее структурно-содержательных компонентов.

Гражданская составляющая позволяет руководителю определять стратегические аспекты развития образования, налаживать связи с общественностью и родителями учеников, развивать положительный имидж школы, проявлять экономическую и правовую компетентность в управлении и придерживаться демократических отношений, общественных норм и уставных правил всеми участниками учебно-воспитательного процесса.

Личностная составляющая включает коммуникативные, креативные, деловые, общественные и властные качества руководителя. Личностные качества руководителя определяют внутреннюю структуру его управленческой деятельности, среди компонентов которой различают познавательные, экспрессивные, управленческие.

Педагогическая составляющая олицетворяет гуманное отношение к коллегам и ученикам, педагогическое мастерство, творческое сотрудничество, эмпатию и асертивность, профессиональную компетентность, интеллигентность и влияние. Реализация задач педагогического мастерства руководителя ОУЗ рассматривается в контексте внедрения новых эффективных образовательных технологий, рационального использования дидактических, материально-технологических и кадровых ресурсов, целесообразного использования достижений отечественной педагогической теории и практики, повышение профессионального уровня педагогических кадров ОУЗ.

Управленческая составляющая обуславливает самостоятельность позиции, административное влияние руководителя, формирование управленческого решения, ведение документооборота, культуру условий труда, личную организованность, стиль руководства. Для усвоения основ управленческой деятельности в традиционной педагогической практике активно используются методы трансляции знаний, формирование навыков и умений управления ОУЗ.

Организационная составляющая выделяет работоспособность и здоровый образ жизни, информационную осведомленность, профессиональную ком-

петентность, подбор кадров и делегирования им управленческих полномочий, лидерство и тайм-менеджмент руководителя ОУЗ. Базовой категорией организационной культуры руководителя ОУЗ является его организаторские способности. Организаторские способности руководителя-менеджера – это навыки налаживания совместной работы многих людей, навыки распорядительности.

Культурологическая составляющая определяет уровень культуры в отношениях с подчиненными, инициативы руководителя по мотивации собственного труда и труда коллег, соблюдение норм поведения, соблюдение школьных традиций и ценностей, осознание значения организационной культуры руководителя в управленческой деятельности.

В процессе осуществления анализа управленческой деятельности руководителя ОУЗ, определены характерные особенности его организационной культуры. Содержание организационной культуры руководителя ОУЗ оказывается в процессах управленческой деятельности с целью обеспечения развития каждого отдельного процесса в общей системе управления. Благодаря организационной культуре, руководитель переходит из пространства мышления в пространство реальных действий.

Структура организационной культуры руководителя ОУЗ состоит из взаимосвязанных составляющих, в которых представлены их компоненты, с помощью описания которых охарактеризована организационная культура и выделены интегрированные критерии, показатели и уровни ее развития. Определение базовых составляющих организационной культуры и создания на этой основе комплекса методов по ее развитию является эффективным средством управления ОУЗ.

Концептуальные основы развития организационной культуры руководителя ОУЗ представлены, как единство структуры и содержания в процессуальном, развивающей и методическом аспектах. Раскрыты подсистемы и функции, факторы, тенденции, закономерности, принципы, механизмы, критерии, этапы и уровни развития организационной культуры руководителя ОУЗ позволяют диагностировать ее состояние и прогнозировать дальнейшее развитие.

Разработанные концептуальные основы развития организационной культуры управленческой деятельности руководителя ОУЗ включают следующие основные подходы:

- процессуальный подход, для которого характерно серия взаимосвязанных функций;
- системный подход, основанный на теории систем и определяет логические взаимосвязи между отдельными компонентами;
- ситуативный подход, который содержит практические ситуации и определяет методы их эффективного решения.

Концептуальные основы развития организационной культуры руководителя ОУЗ включают выявленные закономерности данного процесса, соответствующие принципы, функции и методы, которые обеспечивают развитие организационной культуры руководителя.

Концептуалізація соціального феномена «організаційна культура» базується на виявленні суттєвих атрибутів, ідентифікуючих ту чи іншу культуру організації та людини. Концептуальні основи розвитку організаційної культури керівника ОУЗ передбачають визначення та інших функціональних особливостей суб'єкта управлінської діяльності. В зв'язі з цим уточнене педагогічне змістове функцій організаційної культури керівника ОУЗ. В частині, вказано, що в управлінні спостерігається посилення соціокультурних тенденцій, зміна пріоритетів управління, усвідомлення цільовості використання технологічних процедур, загальної орієнтації на людину з її системою цінностей, поглядів, переконань, традицій.

В процесі теоретичного аналізу та узагальнення практичних основ розвитку організаційної культури керівника ОУЗ виділено ряд основних закономірностей:

– залежність розвитку організаційної культури керівника ОУЗ від раціональності та оперативності виконання прямого та зворотного зв'язу в управлінській діяльності; залежність ефективності організаційної культури керівника від якості його функціональної визначеності в процесі управління ОУЗ;

– залежність ефективності організаційної культури керівника від рівня взаємодії всіх структурних елементів управління ОУЗ; залежність ефективності розвитку організаційної культури керівника ОУЗ від рівня його управлінської компетентності;

– залежність результатів управління ОУЗ від ефективності розвитку організаційної культури керівника; залежність ефективності розвитку організаційної культури керівника ОУЗ від стилю керівництва.

Організаційна культура – це сукупність суспільно прогресивних норм, правил та стандартів, прийнята та підтримується в області організаційних відносин. Організаційні відносини – це взаємодія, протидія або нейтральне взаємодія елементів організації всередині або зовні її [1].

Проведений аналіз дає можливість охарактеризувати організаційну культуру керівника як ефективний механізм управління. В педагогічному менеджменті слід розглядати більш широке поняття організаційної культури, таке як культурологічна основа управління, так як навчальне заклад уже є культуроформуючою організацією. Організаційна культура навчального закладу має багато складових, а значить є більш складною як за цілями та завданнями, які ставляться перед нею, так і за змістом, ніж організаційна культура інших установ. При цьому слід врахувати, що основними носіями організаційної культури навчального закладу є його керівник, управлінська команда, педагогічний колектив, учні та їх батьки [5].

Організаційна культура керівника на основі професійної компетентності, впливає на покращення організації навчально-виховного процесу, підвищення трудової дисципліни в організації, забезпечує спокійність та чіткість роботи співробітників. ОКК ОУЗ є визначальною фактором формування загальної культури організації, безпосередньо впливає на результати її діяльності. В свою чергу, професійна компетентність об'єднує різні компетенції керівників та сприяє ефективності управлінських дій по проблемі формування та розвитку організаційної культури керівника ОУЗ, що можливо лише за умови плідної спільної організаційної взаємодії. Слід вважати, що базовим фактором організаційної культури суб'єктів управлінського процесу в ОУЗ є їх професійна компетентність, яка визначається сукупністю знань. Дані знання необхідні для управлінської діяльності, умінь та навичок, які сприяють успішному виконанню передбачених нормативними документами функціонально-обов'язкових професійних, ділових та особистих якостей для більш повної реалізації власних сил, здібностей та можливостей керівника, загальної культури, необхідної для формування гуманістичного погляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних та етичних принципів особистості, мотивації професійного розвитку.

Базовими компонентами культури організації управлінської діяльності є:

- професійна компетентність;
- педагогічна спрямованість;
- сукупність професійно важливих особистих якостей та здібностей;
- широта світогляду;
- педагогічна ерудиція та ін.

Організаційна культура керівника – це інтегративне особистісне навчання, що містить сукупність знань, умінь, навичок, цінностей, переконань, норм поведінки та синтезу громадянських, особистих, педагогічних, управлінських, організаційних, культурологічних складових, професійних якостей та компетенцій керівника, необхідних для успішної організації управління загальноосвітнім навчальним закладом.

На сучасному етапі до компонентів організаційної культури керівника можна віднести наступні:

- здоров'єзберігаюча культура керівника;
- комунікативна культура керівника;
- культура делегування повноважень;
- культура організації виконання управлінських рішень;
- культура умов управлінського праці;
- психологічна та психодіагностична культура керівника;
- інформаційна культура керівника;
- культура маркетингового мислення;
- підприємницька культура керівника;

- рефлексивная культура;
- эстетическая культура руководителя [6].

Для эффективного развития организационной культуры руководителя учебного заведения необходимо, в первую очередь, знание специфики культуры организации, изучение теоретических условий и методологических подходов к развитию организационной культуры. Но самих знаний недостаточно для того, чтобы развитие организационной культуры приносил пользу и руководителю, и самому учебному заведению. Необходимо определить цели, задачи, механизмы развития организационной культуры, адаптированные к современным условиям развития образовательной среды, при этом обязательными являются понимание и восприятие целей и задач развития организационной культуры самим руководителем. Следует помнить, что организационная культура руководителя учебного заведения предполагает наличие готовности личности улучшать социальную атмосферу, в которой осуществляется процесс обучения, воспитания, развития ученика, формирования будущего конкурентоспособного выпускника, работа преподавателя, осознание требований к собственным интеллектуальным, профессиональным, личностным качествам и их развитие в процессе реализации профессиональных функций.

Важной составляющей формирования организационной культуры руководителя учебного заведения является разработка программы развития организационной культуры с учетом собственных возможностей, реальных условий, факторов. Впоследствии должна быть разработана система критериев, показателей развития организационной культуры и системы анализа результатов этой деятельности. Руководитель должен обеспечить системный сбор диагностических данных о развитии организационной культуры для достижения желаемого результата. Дальнейший шаг – реализация программы развития организационной культуры, оценка реального состояния организационной культуры руководителя в соответствии с требованиями управленческой деятельности и собственного творческого потенциала. Соблюдение схемы развития организационной культуры руководителя приведет к оптимизации развития организационной культуры в будущем [7].

Высокая организационная культура руководителя учебного заведения улучшает организацию учебно-воспитательного процесса, обеспечивает слаженность и четкость работы сотрудников, повышает трудовую дисциплину в организации.

Организационная культура руководителя учебного заведения является определяющим фактором формирования общей культуры организации, непосредственно влияет на результаты деятельности. Символьные элементы культуры определяет и вводит в организации ее руководитель вместе с коллективом. Система ценностей, которыми руководствуются работники учебного заведения, формируется, с одной стороны, в русле самозарождения основных общих ценностей организации, а с другой – влияет на их состав и сущность. Все ценности организации руководитель отбирает и оценивает, и только после такой

селекции внедряет их, заботясь, чтобы они овладели сознанием всех работников.

Организационная культура руководителя учебного заведения оказывает влияние на формирование положительной среды учебного заведения, которая обеспечивает высокие образовательные возможности для учащихся и учителей, поддерживает атмосферу сотрудничества, поощряет продуктивные педагогические инициативы [5].

Для того чтобы успешно руководить организацией в современных условиях, решать профессиональные и жизненные вопросы, руководителю следует осознать сущность понятия «компетентность» и овладеть навыками профессионально компетентного управления. В научной литературе компетентность определяется как «совокупность знаний и умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности: способность анализировать, прогнозировать результаты профессиональной деятельности, внедряя информационные технологии» [1].

### 5. Апробация результатов исследования

Проанализировав уровень развития организационной культуры руководителей ОУЗ в шести регионах Украины, можно сделать вывод о необходимости управления развитием профессиональной компетентности руководителей как составляющей формирования организационной культуры. По нашему убеждению, управление развитием профессиональной компетентности руководителя школы как составляющей формирования его организационной культуры, включает:

- создание концепции развития организационной культуры руководителей ОУЗ как комплекса положений, дающих целостное представление о формировании организационной культуры и определяющих методологию и организацию управленческой деятельности;

- построение моделей организационной культуры руководителя учреждения;

- предоставление системного характера деятельности по управлению развитием организационной культуры руководителей;

- индивидуализация работы на основе диагностического оценивания личностно-профессионального потенциала руководителей;

- психологическое сопровождение деятельности руководителя;

- использование различных форм работы (как традиционных, так и инновационных) по развитию организационной культуры руководителей;

- создание рефлексивной среды, способствующей развитию субъектов управления;

- обеспечение материально-технических и информационных возможностей для развития организационной деятельности;

- создание условий для самоменеджмента руководителей ОУЗ;

- воспитание потребности у руководителя формировать и развивать организационную культуру.

Формами работы по повышению уровня профессиональной компетентности как основы органи-

зационной культуры руководителя могут быть: творческая группа, педагогический практикум, консультация, школа молодого руководителя, решения управленческих ситуаций, постоянно действующие семинары, семинары-практикумы, мастер-классы, педагогическая поддержка, супервизия и управленческое консультирование.

### 6. Выводы

Таким образом, мы пришли к выводу, что проблема развития организационной культуры руководителей является недостаточно разработанной, требует специального педагогического исследования и одной из ее основных составляющих является развитие профессиональной компетентности руководителя общеобразовательного учебного заведения. Перспективу дальнейшего изучения проблемы мы связываем с:

- разработкой активных форм и методов развития организационной культуры руководителя учебного заведения и педагогических коллективов;
- выявлением условий, обеспечивающих высокий уровень развития организационной культуры руководителя учебного заведения;
- разработкой практических рекомендаций руководителям учебных заведений по развитию их организационной культуры.

### Литература

1. Гончаренко, С. У. Професійна освіта: Словник [Текст]: навч. пос. / уклад. С. У. Гончаренко та ін.; за ред. Н. Г. Ничкало. – К.: Вища шк., 2000. – С. 149.
2. Карамушка, Л. М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) [Текст]: навч. пос. / Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко. – К. – Львів: Край, 2010. – 212 с.
3. Шейн, Е. Организационная культура и лидерство [Текст] / Е. Шейн пер. с англ.; под. ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
4. Балашова, Е. А. Организационная культура учителя [Электронный ресурс] / Е. А. Балашова, Т. А. Юджина // Администрирование школы. – Режим доступа: <http://festival.1september.ru/>
5. Бацмай, С. А. Розвиток організаційної культури керівників навчальних закладів: гендерний аспект [Електронний ресурс] / С. А. Бацмай. – Режим доступа: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/stud\\_almanah/2\\_.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/2_.pdf)
6. Бондарчук, О. І. Формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти [Текст]: наук.-метод. пос. / О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, О. В. Брюховецька та ін.; за наук. ред. О. І. Бондарчук. – К.: Наук. світ, 2012. – 190 с.

7. Тимошко, Г. М. Аналіз феномену «організаційна культура» у педагогічній теорії і практиці [Текст] / Г. М. Тимошко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. – 2012. – Вип. 96. – С. 211–214.

8. Нестеренко, С. А. Иррациональный мир современной организационной культуры [Текст]: автореф. дис. ... канд. филол. наук / С. А. Нестеренко. – К., 2010. – 16 с.

9. Ясницкая, В. Восемь шагов на пути к новой школьной культуре [Текст] / В. Ясницкая // Директор школы. – 2008. – № 1. – С. 33–41.

10. Ясницкая, В. Модель повышения воспитательного потенциала школьной культуры [Текст] / В. Ясницкая // Директор школы. – 2007. – № 9. – С. 46–51.

### References

1. Goncharenko, S. U. et. al; Nychkalo, N. G. (Ed.) (2000). *Profesiynna osvita : Slovnyk. 2000* [Professional education: Dictionary]. Kyiv: Vishha shkola, 149.
2. Karamushka, L. M., Snjadanko, I. I. (2010). *Psykhohoiya orhanizatsiynoi kul'tury (na materiali promyslovykh pidpryyemstv)* [Psychology of organizational culture (based on industry)]. Kyiv-Lviv: Kraj, 212.
3. Sheyn, E.; Spivaka, V. A. (Ed.) (2002). *Orhanyzatsyonnaya kul'tura y lyderstvo* [Organizational culture and leadership]. Sankt-Peterburg: Piter, 336.
4. Balashova, E. A., Judkina, T. A. *Organizatsionnaya kul'tura uchitel'ya*. Administrirovanie shkoly. Available at: <http://festival.1september.ru/>
5. Batsmay, S. A. (2012). *Rozvytok oranizatsiynoi kul'tury kerivnykiv navchal'nykh zakladiv: hendernyy aspekt* [The development of organizational culture of school leaders: a gender perspective]. Available at: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/stud\\_almanah/2\\_.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/2_.pdf)
6. Bondarchuk, O. I., Karamushka, L. M., Brjuhovets'ka, O. V. et. al; Bondarchuk, O. I. (Ed.) (2012). *Formuvannya psykhohoiichnoi kompetentnosti kerivnykiv osvitnikh orhanizatsiy v umovakh pislyadyploynoї pedahohichnoi osvity* [The formation of psychological competence of managers of educational institutions in terms of Postgraduate Education, Research Manual]. Kyiv: Naukovyj svit, 190.
7. Tymoshko, H. M. (2012). *Analiz fenomeny «orhanizatsiynna kul'tura» u pedahohichniy teorii i praktysi* [Analysis of "organizational culture" in pedagogical theory and practice]. *Visnik Chernigiv'skogo nacional'nogo pedagogichnogo universitetu*, 96, 211–214.
8. Nesterenko, Y. A. (2010). *Irratsional'nyy vymir suchasnoi orhanizatsiynoi kul'tury* [Irrational dimension of modern organizational culture]. Kyiv, 16.
9. Yasnytskaya, V. (2008). *Vosem' shahov na puty k novoy shkol'noy kul'ture* [Eight steps towards a new school culture]. *Direktor shkoly*, 1, 33–41.
10. Yasnytskaya, V. (2007). *Model' povysheniya vospitatel'nogo potentsyala shkol'noy kul'tury* [Model increase the educational potential of the school culture]. *Direktor shkoly*, 9, 46–51.

*Дата надходження рукопису 15.09.2015*

**Тимошко Анна Николаевна**, доктор педагогических наук, доцент, кафедра управления учебными заведениями и педагогики высшей школы, Государственное высшее учебное заведение "Университет менеджмента образования" Национальной академии педагогических наук Украины, ул. Артема, 52а, г. Киев, Украина, 04053  
E-mail: timoshko49@mail.ru