



**ТЕОРІЯ ТА МЕТОДИКА НАВЧАННЯ**

УДК 378:37.014.5

**DOI** <https://doi.org/10.5281/zenodo.14545602>

**Суть організаційно-управлінської культури закладу фахової  
передвищої освіти**

**Бояринова Ірина Олександрівна**

кандидат економічних наук, доцент, директор ВСП «Професійно-педагогічний фаховий коледж Глухівського національного педагогічного університету імені. Олександра Довженка», Україна, Сумська область, Шосткинський район, м.Глухів, вул. Київська, 51,41400, <https://orcid.org/0000-0002-9228-464X>

**Прийнято: 19.11.2024 | Опубліковано: 29.11.2024**

*Анотація.* У статті розглядається суть організаційно-управлінської культури закладів фахової передвищої освіти як інтегрованої системи, що об'єднує цінності, норми, знання та навички для забезпечення ефективного управління освітнім процесом. Висвітлено багатогранність цього феномену, його ключові компоненти (аксіологічний, технологічний, особистісно-творчий) та їхню роль у гармонійному функціонуванні освітніх установ. Зосереджено увагу на динамічних змінах у системі освіти, які вимагають трансформації управлінських моделей для адаптації до сучасних викликів. З'ясовано, що організаційно-управлінська культура виконує не лише регуляторну функцію, але й є стратегічним ресурсом, що забезпечує конкурентоспроможність та інноваційний розвиток. Виділено три рівні сформованості управлінської культури керівників: потенційний, актуалізації та розвинений, а також охарактеризовано їхній вплив на діяльність закладу. Особливу увагу приділено



ролі керівника як носія управлінської культури, здатного мотивувати колектив і створювати сприятливе освітнє середовище. **Метою дослідження є** визначення структурних компонентів, ролі та значення організаційно-управлінської культури в діяльності керівників закладів фахової передвищої освіти. **Методи.** У дослідженні використано системний, структурно-функціональний підхід, методи порівняльного аналізу та узагальнення. Теоретична частина базується на аналізі наукових джерел і емпіричних даних. **Результати.** Розкрито зміст і структурні компоненти організаційно-управлінської культури. Визначено її роль як стратегічного ресурсу, що забезпечує якісну організацію освітнього процесу, інноваційний розвиток та адаптацію до сучасних викликів. Виокремлено рівні сформованості управлінської культури керівників і їхній вплив на ефективність діяльності закладу. **Висновки.** Формування управлінської культури є ключовим чинником розвитку закладів фахової передвищої освіти. Це вимагає запровадження комплексного підходу до підготовки керівників, який включає розвиток професійних компетентностей, інтеграцію інноваційних управлінських технологій та орієнтацію на гуманістичні цінності.

**Ключові слова:** організаційно-управлінська культура, управління, фахова передвища освіта, керівник, інновації, освітнє середовище, управлінські компетентності

## **The essence of the organizational and managerial culture of a professional pre-higher education institution**

**Boiarynova Iryna Oleksandrivna**

PhD of Economic Sciences, Associate Professor, Director Detached structural unit «Professional pedagogical specialty college of Oleksandr Dovzhenko Hlukhiv



National Pedagogical University», 51, Kyivska st., Hlukhiv, Sumy region, Ukraine, 41400, <https://orcid.org/0000-0002-9228-464X>,

**Abstract.** *The article examines the essence of the organizational and managerial culture of institutions of professional pre-higher education as an integrated system that combines values, norms, knowledge and skills to ensure effective management of the educational process. The multifaceted nature of this phenomenon, its key components (axiological, technological, personal and creative) and their role in the harmonious functioning of educational institutions are highlighted. Attention is focused on dynamic changes in the education system that require the transformation of management models to adapt to modern challenges. It is found that organizational and managerial culture performs not only a regulatory function, but is also a strategic resource that ensures competitiveness and innovative development. Three levels of the formation of the managerial culture of managers are identified: potential, actualization and developed, and their impact on the activities of the institution is also characterized. Particular attention is paid to the role of the manager as a carrier of managerial culture, capable of motivating the team and creating a favorable educational environment. **The purpose of the study** is to determine the structural components, role and significance of organizational and managerial culture in the activities of heads of institutions of professional pre-higher education. **Methods.** The study used a systemic, structural-functional approach, methods of comparative analysis and generalization. The theoretical part is based on the analysis of scientific sources and empirical data. **Results.** The content and structural components of organizational and managerial culture are revealed. Its role as a strategic resource that ensures high-quality organization of the educational process, innovative development and adaptation to modern challenges is determined. The levels of formation of the managerial culture of managers and their impact on the effectiveness of the institution are identified.*



***Conclusions.** The formation of managerial culture is a key factor in the development of institutions of professional pre-higher education. This requires the introduction of a comprehensive approach to the training of managers, which includes the development of professional competencies, the integration of innovative management technologies and an orientation towards humanistic values.*

***Keywords:** organizational and managerial culture, management, professional pre-higher education, manager, innovations, educational environment, managerial competencies*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасна система освіти України перебуває в процесі значних трансформацій, спричинених як інтеграційними процесами в європейській освітній простір, так і внутрішніми соціально-економічними та геополітичними викликами. Для забезпечення конкурентоспроможності закладів фахової передвищої освіти важливо запроваджувати інноваційні підходи до управління, орієнтовані на задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, зокрема студентів, педагогів, роботодавців і суспільства загалом. Ефективне управління освітньою установою вимагає переосмислення традиційних моделей діяльності, що передбачає акцент на мотивації, професійному розвитку учасників освітнього процесу та інтеграцію ціннісних орієнтирів. Особливої уваги потребує профорієнтаційна діяльність, впровадження сучасних методик викладання, адаптація освітніх програм до потреб ринку праці, а також моніторинг змін у освітньому середовищі.

Організаційна культура закладу фахової передвищої освіти постає як інтегративна система, що поєднує цінності якості, інноваційності та професіоналізму, сприяючи розвитку учасників освітнього процесу. Вона є базисним компонентом, що забезпечує стратегічний розвиток закладу, його адаптацію до сучасних викликів і зміцнення позицій у конкурентному



середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** з проблематики організаційно-управлінської культури в освітніх закладах дозволяє виокремити ключові тенденції, концептуальні підходи та перспективи розвитку цього явища. Робота Г. Тимошко [13] окреслює специфіку формування організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу, визначаючи її як багатокомпонентний феномен, що інтегрує індивідуальні професійні якості керівника, здатність до стратегічного мислення та ефективного управління людським потенціалом. Здійснено акцент на необхідності адаптації управлінських підходів до динамічних змін у системі освіти.

У монографії С. Королюка [7] обґрунтовано теоретичні та практичні засади управлінської культури як стратегічного ресурсу організації, що забезпечує її конкурентоспроможність та стійкість до зовнішніх викликів. Автор досліджує розвиток управлінської компетентності як процес, що передбачає опанування сучасних методів управління, орієнтованих на створення інноваційного освітнього середовища. Методичні рекомендації О. Грицан [1] зосереджуються на формуванні позитивного іміджу освітньої установи, що розглядається як невід'ємний елемент організаційної культури. Рекомендації мають прикладний характер і демонструють важливість стратегічної комунікації керівників з громадськістю для підвищення рівня довіри до закладу та залучення інвестицій у його розвиток. Дослідження Т. Довгої [2] уможлиблює глибше розуміння ролі особистісно-професійного іміджу вчителя у формуванні загальної культури закладу освіти. Автор підкреслює, що імідж педагога є не лише елементом його професійного самоствердження, але й чинником впливу на репутацію освітньої установи загалом.

Закон України «Про фахову передвищу освіту» [4] визначає нормативну базу для діяльності закладів відповідного рівня. Документ акцентує на створенні



умов для забезпечення якості освітнього процесу через розвиток організаційної культури, що вимагає інтеграції інноваційних практик управління, спрямованих на адаптацію до вимог сучасного ринку праці. Навчальний посібник Л. Карамушки [6] аналізує психологічні аспекти управління в освітніх закладах, звертаючи увагу на вплив емоційного інтелекту та культури взаємодії керівника на ефективність роботи колективу. Автор аргументує, що психологічний клімат у закладі є важливим індикатором рівня організаційної культури. Таким чином, здійснений аналіз наукових праць свідчить про багатоаспектність і складність феномену організаційної культури, яка визначає стратегічний напрям розвитку освітніх закладів. Інтеграція культурологічного підходу в систему управління забезпечує не лише ефективність функціонування закладу, але й його стійкість до зовнішніх змін, що є критично важливим в умовах сучасних суспільних трансформацій.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У контексті нашої теми визначено кілька невирішених питань, що потребують подальших досліджень. Зокрема, залишається недостатньо розробленим механізм адаптації організаційно-управлінської культури до сучасних викликів, таких як цифровізація освітнього середовища та впровадження інновацій. Також важливо дослідити зв'язок між культурою закладу та професійним розвитком викладачів, зокрема стратегії гармонізації їхніх цінностей із завданнями закладу. Потребує уваги розробка кризових моделей управлінської культури, здатних забезпечити стійкість закладів в умовах нестабільності. Недостатньо розробленою залишається інклюзивність управлінської культури, що враховує різноманітність потреб студентів і персоналу. Відсутність чітких критеріїв для оцінювання рівня розвитку культури управління обмежує ефективність моніторингу та стратегічного планування.

У межах дослідження організаційно-управлінської культури закладів



фахової передвищої освіти авторський внесок спрямований на виявлення невирішених аспектів, які є критичними для сучасного управління. Зокрема, обґрунтовано необхідність розробки механізмів адаптації управлінської культури до цифровізації та інтеграції інновацій, що забезпечить її відповідність сучасним викликам. Увага акцентується на гармонізації цінностей викладачів із стратегічними цілями закладу, що сприятиме професійному зростанню персоналу.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та аналіз сутності організаційно-управлінської культури закладу фахової передвищої освіти, визначення її ключових складових

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організаційно-управлінська культура закладу фахової передвищої освіти ґрунтується на глибоких методологічних засадах, які базуються на концепції педагогічного менеджменту. Ця концепція розглядає менеджмент як специфічний вид управлінської діяльності, що інтегрує гуманістичні підходи та практичні методи керівництва освітніми закладами.

Вагомий внесок у розвиток теорії педагогічного менеджменту зробили такі вітчизняні й міжнародні дослідники, як В. Сухомлинський [12], І. Ткаченко [14], О. Захаренко [5], А. Маслоу [15] та К. Роджерс [16]. Їхні праці сформували основи людиноцентричного підходу, який акцентує увагу на розвитку відносин у колективі, забезпеченні психологічного комфорту та створенні умов для самореалізації особистості. Особливого значення набуло розмежування понять «управління» та «менеджмент». Якщо «управління» традиційно асоціюється з централізованими ієрархічними структурами, то «менеджмент» включає гнучкі підходи, орієнтовані на взаємодію з людьми та їхній професійний розвиток.

У педагогічному контексті менеджмент визначається як система методів і технологій, спрямованих на забезпечення ефективного освітнього процесу.



## ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ: НАУКОВІ ЗАПИСКИ

Відповідно до теоретичних напрацювань, педагогічний менеджмент охоплює не лише організаційні форми, а й поведінкові аспекти, що є ключовими для сучасної освітньої системи. Зокрема, гуманістичні підходи підкреслюють значення людського фактора, сприяючи адаптації закладу до змінних умов зовнішнього середовища. Подальший розвиток поведінкових концепцій, таких як «виробнича демократія», «людські відносини» і «організаційний гуманізм», зробив менеджмент універсальним інструментом модернізації управління. Це забезпечує можливість адаптації закладів фахової передвищої освіти до викликів сучасного суспільства, зокрема через інтеграцію інноваційних підходів до керівництва освітнім процесом.

Організаційно-управлінська культура закладу фахової передвищої освіти має багатогранну природу, що об'єднує загальнолюдські цінності, професійну компетентність та специфіку управлінської діяльності. Перенесення закордонного досвіду менеджменту без урахування національної специфіки, зокрема традицій, менталітету та законодавчих особливостей, не дає очікуваних результатів. Це свідчить про необхідність адаптації досягнень менеджменту до українських умов для підвищення якості управління та розвитку професійної компетентності керівників.

Поняття культури в управлінському контексті є складним і багатозначним. На думку українських дослідників, таких як Г. Єльнікова [3], Л. Пономарьов [11] і В. Кричевський [8], культура управління визначається як якісний рівень організації управлінської діяльності. Вона включає загальнолюдську, політичну, правову, естетичну та педагогічну культури, які інтегруються залежно від типу закладу освіти. Такий підхід підкреслює зв'язок між культурою керівника, стилем управління та ефективністю діяльності освітньої організації. Управлінська культура також розглядається як стратегічний спосіб підвищення результативності управління [10], що формується через зворотний зв'язок,



специфіку організаційних відносин і етнопсихологічні фактори. Вона характеризується не лише якісними рисами управлінської праці, а й здатністю керівника створювати умови для розвитку організаційної культури закладу. Особливу увагу заслуговує професійна діяльність керівника, яку, за В. Кричевським [8], слід розглядати як ядро управлінської діяльності. Управлінська культура тут виступає складовою професійної компетентності, формує мотиваційну сферу особистості, змінює її ціннісні орієнтації, сприяє розвитку соціально-економічної та духовної взаємодії з колективом.

Таким чином, організаційно-управлінська культура закладу фахової передвищої освіти повинна враховувати національні особливості та адаптувати найкращі міжнародні практики до українського освітнього середовища. Це сприятиме підвищенню професійної майстерності керівників, демократизації управлінських процесів та створенню ефективної системи взаємодії всередині організації, що забезпечить її стійкий розвиток у сучасних умовах.

Організаційно-управлінська культура закладу фахової передвищої освіти є ключовою складовою професійної діяльності керівника, що інтегрує управлінську етику, комунікативну, правову, естетичну культури, а також загальну та розумову культуру особистості. Вона формує основу для ефективного управління, гармонізації робочого середовища та розвитку закладу. Особливого значення набувають ціннісні основи, стилі управління та моделі поведінки, які забезпечують прийняття рішень і підтримання етичності та професіоналізму.

У сучасних умовах управлінська культура трансформується з теоретичної концепції у практичну поведінку, що відображається у стилях комунікації, впровадженні інноваційних технологій та організації роботи. Це вимагає від керівника адаптивності до викликів суспільних змін, впровадження сучасних технологій та підтримання стабільного функціонування закладу. Організаційна



## ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ: НАУКОВІ ЗАПИСКИ

культура закладу освіти об'єднує цінності, норми, переконання і моделі поведінки, гармонізуючи внутрішнє середовище та сприяючи адаптації до зовнішніх змін. Суб'єктивна організаційна культура охоплює нематеріальні аспекти, як-от ритуали, традиції та цінності, які формують унікальність організації та стиль керівництва. Об'єктивна культура, включаючи матеріальне середовище, відображає цінності організації, але поступається суб'єктивній у створенні ідентичності та підвищенні управлінської ефективності.

Структура організаційної культури керівника закладу фахової передвищої освіти включає чотири основні підсистеми: ціннісну, нормативну, мотиваційну та підсистему організаційної трудової поведінки. Взаємодія цих елементів забезпечує адаптивність організації та сприяє її розвитку. Ключову роль у цьому процесі відіграє керівник, чия управлінська культура визначає стиль керівництва, етичні норми та професійну компетентність, формуючи загальну культуру закладу. Організаційна культура інтегрує гуманістичні, мотиваційні та поведінкові аспекти, стаючи стратегічним ресурсом для стійкого розвитку закладу. Вона сприяє формуванню ефективної комунікації, створенню сприятливого психологічного клімату та підвищенню конкурентоспроможності освітньої установи.

Управлінська культура, як динамічна система, охоплює професійну компетентність керівника, стиль управління та комунікативні здібності. Вона визначає принципи прийняття рішень, спрямовує діяльність закладу та мотивує колектив до досягнення спільних цілей. Її розвиток вимагає постійного вдосконалення знань і навичок керівника, впровадження інноваційних технологій управління та гармонійної взаємодії учасників освітнього процесу, що забезпечує ефективність функціонування закладу в умовах динамічних змін.

Управлінська діяльність у закладах фахової передвищої освіти є складною системою, що забезпечує стабільність, функціонування та розвиток установи.



## ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ: НАУКОВІ ЗАПИСКИ

Однією з ключових проблем є недостатня підготовленість керівників до професійного управління, адже більшість із них є предметними фахівцями без належних знань з менеджменту. Це зумовлює домінування традиційних адміністративних підходів, малоефективних у сучасних умовах. Перехід до менеджерських принципів управління вимагає системної психолого-педагогічної підготовки, що формує управлінські компетенції. Важливо адаптувати методи закордонного менеджменту до національного контексту, враховуючи специфіку української освіти, традиції та законодавство. Використання самоменеджменту сприяє саморозвитку керівників, ефективній організації часу, формуванню чітких цілей і цінностей, що підвищує ефективність роботи закладу та демократизує управління. Профорієнтація повинна базуватися на індивідуальному підході, надаючи учням можливість випробувати свої здібності, включно з управлінськими. Відсутність такого підходу гальмує формування професійного самовизначення, відповідного сучасним вимогам.

Формування управлінської культури керівника закладу фахової передвищої освіти потребує інтеграції загальнолюдських цінностей, практичних навичок, основ комунікації та менеджменту. Нинішня система освіти часто обмежується теорією, ігноруючи практичні аспекти підготовки. Запровадження курсів практичного людинознавства та культури може сприяти застосуванню знань у реальних умовах, забезпечуючи підготовку конкурентоспроможних фахівців. Ефективне управління потребує антропосоціального підходу, який визнає людину ключовою цінністю. Це вимагає узгодження особистих і суспільних інтересів, що створює основу для реформування системи управлінської освіти. Післядипломна освіта в цьому контексті відіграє провідну роль, замінюючи традиційне підвищення кваліфікації безперервним розвитком як професійних, так і особистісних якостей керівника.



Розробка освітніх програм має ґрунтуватися на проблемно-методологічному підході, який моделює реальні управлінські ситуації та сприяє формуванню інноваційних рішень. Важливо уникати спрощення складних концепцій, щоб запобігти формуванню поверхневих знань, які знижують ефективність управління. Гуманістичний підхід до освіти керівників посилює загальнокультурну складову, орієнтуючи управління на людину як ключовий ресурс. Курсове навчання та самоосвіта повинні бути взаємопов'язаними. Курси слугують стимулом для самостійного навчання, а самоосвіта дозволяє поглибити знання. Така інтеграція сприяє безперервному розвитку керівників, підвищуючи їхню здатність адаптуватися до сучасних викликів і забезпечувати ефективне управління в умовах змін.

Управлінська культура керівника є інтегральною характеристикою, що поєднує професійні, особистісні та соціальні аспекти. У закладах фахової передвищої освіти керівник відіграє роль лідера, організатора й мотиватора, спрямовуючи колектив на досягнення цілей та професійний розвиток. Орієнтація на особистість як ключовий елемент управління стала визначальною у сучасному підході. Особистість керівника поєднує природні, соціальні й професійні риси, які дозволяють адаптуватися до змін, управляти процесами та підтримувати мотивацію. Управлінська культура проявляється у стилі керівництва, прийнятті рішень та здатності надихати колектив. Вона базується на інтелектуальній і духовній зрілості, самоаналізі та стресостійкості. Рівні сформованості управлінської культури поділяються на три стадії: потенційний, актуалізації та розвинутий. Більшість керівників знаходяться на початкових рівнях, маючи обмежений досвід і готовність до самоосвіти, тоді як лише 7% досягають розвинутого рівня з високою підготовкою та інноваційним підходом [9].

Розвиток управлінської культури ускладнюється браком стимулювання професійного зростання, недостатньою інтеграцією сучасних технологій та



## ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ: НАУКОВІ ЗАПИСКИ

стресами від новітніх методів навчання. Рішення цих проблем вимагає комплексного підходу, що включає теоретичну базу, практичний досвід і розвиток творчого потенціалу, забезпечуючи ефективне управління та стратегічний розвиток освітніх закладів.

Управлінська культура керівника закладу фахової передвищої освіти є системою цінностей, знань і навичок, що визначають ефективність управління. Вона охоплює три компоненти: аксіологічний, який базується на цінностях та етичних принципах; технологічний, що передбачає володіння сучасними методами організації освітнього процесу; та особистісно-творчий, спрямований на інноваційність і творчий підхід. Розвинена управлінська культура включає стратегічне мислення, комунікативну компетентність та здатність організовувати колективну діяльність. Її формування потребує системного підходу, що поєднує теоретичну підготовку, практику й самовдосконалення. Таким чином, управлінська культура є ключовим інструментом для якісного управління, впровадження інновацій та адаптації освітніх закладів до сучасних викликів.

Підсумовуючи, організаційно-управлінська культура закладу фахової передвищої освіти є ключовою складовою забезпечення його ефективності. Вона ґрунтується на інтеграції сучасних управлінських підходів, що охоплюють раціональну організацію, планування, мотивацію та контроль. Педагогічний менеджмент виступає системним процесом, спрямованим на підготовку конкурентоспроможних фахівців, здатних адаптуватися до сучасних викликів суспільства. Якість освітньої діяльності закладу забезпечується відповідністю умов освітнього процесу державним стандартам, професійним вимогам і суспільним очікуванням, що реалізується через системи внутрішнього і зовнішнього контролю. Ефективність управління залежить від професійної компетентності керівників, їх здатності впроваджувати інновації, забезпечувати



гармонійне поєднання теоретичного і практичного навчання та сприяти працевлаштуванню випускників. Таким чином, розбудова управлінської культури вимагає системного підходу, орієнтованого на стратегічні цілі, інноваційний розвиток і активну співпрацю з роботодавцями, що забезпечує сучасну якість освіти і задовольняє потреби суспільства та економіки.

**Висновки.** Отже, організаційно-управлінська культура закладу фахової передвищої освіти є ключовим чинником його ефективного функціонування, забезпечуючи інтеграцію управлінських, педагогічних та соціальних аспектів для досягнення стратегічних цілей. Вона спрямована на забезпечення якості освітнього процесу, впровадження інноваційних підходів і формування конкурентоспроможних фахівців відповідно до суспільних і економічних потреб.

Формування управлінської культури керівників базується на розвитку аксіологічних, технологічних та творчих компонентів, що сприяють їхньому професійному зростанню. Ефективне управління передбачає впровадження сучасних управлінських технологій, системного мислення та створення сприятливого освітнього середовища.

Заклад фахової передвищої освіти має реалізовувати стратегічні завдання з підготовки висококваліфікованих фахівців, формування їхньої соціальної відповідальності, критичного мислення та готовності до викликів сучасного суспільства. Перспективи подальших досліджень зосереджуються на вдосконаленні управлінської підготовки керівників і розробці інноваційних моделей управління для задоволення змінних потреб ринку праці.

### **Список використаних джерел**

1. Грицан О.В. Формування позитивного іміджу навчального закладу : методичні рекомендації. Миколаїв : ОІППО, 2016. 44с.



2. Довга Т.Я. Особистісно-професійний імідж майбутнього вчителя початкової школи: теоретико-технологічний аспект. Дніпро : «Середняк Т.К.», 2020. 483 с.
3. Єльнікова Г. В. Підвищення рівня культури управлінської праці керівників професійно-технічних навчальних закладів. Київ: Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України, 2000. 112 с.
4. Закон України від 6 червня 2019 року № 2745-VIII «Про фахову передвищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text>
5. Захаренко О. А. Школа над Россю. Черкаси: Брама-Україна, 2006. 320 с.
6. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. Київ : Либідь, 2004. 424 с.
7. Королюк С.В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Полтава: 2007. 168 с.
8. Кричевський В. В. Управлінська культура керівника освітньої установи. Київ: Освіта, 2003. 284 с.
9. Культура управління : монографія / Садковий В.П., Назаров О.О., Домбровська С.М., Крутій О. М, Пономарьов О. С., Харченко А. О. Харків : НУЦЗУ, 2018. 218 с.
10. Петросян Д. А. Культура управління як стратегічний спосіб підвищення його результативності. *Менеджмент в Україні*. 2005. № 4. С. 12–18.
11. Пономарьов Л. І. Соціальна культура особистості: теоретичні та прикладні аспекти. Київ: Наукова думка, 2002. 178 с.
12. Сухомлинський В. О. Вибрані твори: у 5 т. Київ: Радянська школа, 1976. Т. 1. 654 с.
13. Тимошко Г.М. Особливості розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. праць / ред. кол.: О.Л. Ануфрієва та ін.; голов. ред.. В.В. Олійник. Київ : Ун-т менедж. освіти НАПН України. Вип. 3 (16) 2011.



**ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ:**  
НАУКОВІ ЗАПИСКИ

588 с.

14. Ткаченко І. Г. Педагогічні роздуми. Київ: Радянська школа, 1985. 240 с.

15. Maslow A. H. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954. 411 р.

16. Rogers C. R. On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy. Boston: Houghton Mifflin, 1961. 420 p.