

Тимошко Г.М.
кандидат педагогічних наук,
доцент, професор кафедри
соціальної педагогіки психолого-
педагогічного факультету ЧДПУ
імені Т.Г.Шевченка

Формування культури шкільного середовища засобами організаційного впливу керівників ЗНЗ

Культура управління школою – це виконання сукупностей вимог, зумовлених нормами моралі, етики, естетики, права, принципами організації і технології управління.

Ю. Конаржевський

У даній статті розглядаються основні теоретичні засади комплексного підходу до формування культури шкільного середовища, акцентується увага на ролі організаційної культури керівника в умовах універсалізації сучасного ЗНЗ.

В данной статье рассматриваются основные теоретические принципы комплексного подхода к формированию культуры школьной среды, акцентируется внимание на роли организационной культуры руководителя в условиях универсализации современной общеобразовательной школы.

In this article basic theoretical principles of complex approach are examined to forming of culture of school environment, attention is accented on the role of organizational culture of leader in the conditions of universal modern school.

Глибокі соціальні й економічні зрушення, що відбуваються на початку третього тисячоліття в Україні, спонукають до постійного реформування системи освіти, яка має сприяти утвердженню людини як найвищої соціальної цінності. Лише компетентна, самостійна і відповідальна, з чіткими громадянськими позиціями індивідуальність, тобто вихована людина здатна до

оновлення суспільства, забезпечення державності України, розвитку її економіки та культури. Виховання такої людини доручено освітянам. У цільовій комплексній програмі «Вчитель» зазначається, що «завдяки діяльності педагога має реалізуватися державна політика у створенні інтелектуального, духовного потенціалу нації, розвитку, збереженні примноженні культурної спадщини й формуванні людини майбутнього».

Мета нашої статті – зацентувати увагу науковців і практиків на тому, що головним інститутом творення культури шкільного середовища від керівника → до вчителя → до учня є сучасний навчально-виховний заклад.

Культурологічний аналіз висвітлення проблеми, насамперед, в теорії педагогіки свідчить, що в основу теоретичних засад наукових досліджень сучасності покладено ідеї про освіту як явище культури П.Наторпа, М.Пирогова, С.Гессена, С.Шацького, В.Сухомлинського. При цьому враховувалось, що культурне середовище освітнього закладу потребує міждисциплінарного підходу. Глибше зрозуміти і усвідомити необхідність комплексного підходу нам допомогло звернення до творів філософів, соціологів (зокрема теорії соціокультурного середовища П.Сорокіна, Дж.Дьюї, культурно-історичних характеристик суспільного розвитку К.Поппера, Е.Тоффлера, теорії діалогу культур М.Бахтіна, В.Біблера, психологічних особливостей становлення та розвитку культурної особистості Л.Виготського, А.Леонтьєва і ін.). Гуманістичний та демократичний виміри освіти передбачають високий рівень її культури лише за умови подолання розриву між освітою і культурою, реальною зміною технократичної (знанієвоцентричної) парадигми на культурологічну, зорієнтовану на плекання Людини Культури. Такої думки дотримуються сучасні дослідники Е.Загвязинська, В.Зінченко, В.Кремень, Н.Крилова, В.Панов, В. Пассов, О.Савченко, В.Ясвін і ін.. Виходячи з їх теоретичних положень, можемо стверджувати, що рівень культури суб'єктів шкільної освіти є одним з найбільш інтегрованих показників її якості та готовності до процесу інтеграції в суспільство злагоди і культури. Суть культурологічного підходу полягає у тому, що освіта розглядається у контексті

культури як багатовимірного явища, а тому не зводиться до навчання, засвоєння знань. Звідси - необхідність культурологічного підходу до визначення мети освіти, а значить і оцінювання результату. Оскільки керівники закладів освіти визначають мету та оцінюють якість освіти як співвідношення мети і результату, необхідною умовою є вміння управлінців ці результати спрогнозувати і операційно спрямувати на подальший розвиток. Результатом такого розвитку завжди має бути новий рівень культури навчального закладу. Інтегрованим критерієм якості освітньої системи є її здатність забезпечити всім суб'єктам комплекс можливостей для ефективного особистісного саморозвитку і само актуалізації.

Отже, важливим чинником вирішення піднятої проблеми є організація управління загальноосвітніми навчальними закладами. Управління розвитком культурного середовища - це не окремий вид (напрям), а органічна складова системи управління ЗНЗ. Це означає, що культурологічна складова має бути притаманна всім елементам (функціям, напрямам, методам тощо) управлінської діяльності. І не лише як існуюча реальність, а як цілеспрямована реалізація культурологічного підходу до управління.

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 в собі, оптимістичне сприймання світу, заповзятість, творчість. За аналогією з економічним чуттям, такому керівникові притаманне чуття сучасності у педагогічній реальності. Такий керівник ЗНЗ поєднує в собі високий професіоналізм з широким світобаченням. Він 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 їх соціалізації. Для нього характерною є висока загальна і професійна культура, яка свідомо транслюється на соціальне шкільне середовище.

Поняття "культура" має не тільки досить широкий семантичний спектр в багатьох сучасних мовах, в тому числі і в українській, але і тривалу та складну суто лінгвістичну історію. В європейські мови це поняття безпосередньо або опосередковано (через інші мови) прийшло з латини. Латинське ж *cultura*, в свою чергу, походило від латинського *colere*. Слово *colere* мало безліч значень, зокрема пов'язаних з такими діями та намірами як: „поклонятися”, „шанувати”, „плекати”, „населяти”, „обробляти”, „виховувати” і т.д. У повсякденному житті поняття "культура" розуміють як освіченість, начитаність, розумність. Використовують також поняття "особиста культура" або "культура людини". Термін "культура" вживається у спеціальних науках, таких як: історія, археологія, антропологія, біологія, агрономія тощо.

Видатний німецький філософ І.Кант культурою називав те, що служить на благо людству. Тому все створене людиною можна віднести до культури. Мета культури, на його думку, включає в себе розвиток природних здібностей і особливостей людини, передачу від покоління до покоління знань і досвіду, завоювання свободи від природних сил, моральну досконалість людини тощо.

Поняття „культура” (лат. *Cultura* – виховання, освіта, розвиток) у філософському словнику тлумачиться, як сукупність практичних, матеріальних і духовних надбань людства, які виражають історично досягнутий рівень розвитку суспільства й людини і втілюються в результатах продуктивної діяльності. У вужчому розумінні "культура" - це сфера духовного життя суспільства, що охоплює, насамперед, систему виховання, освіти, духовно]творчості, а також установи й організації, що забезпечують їхнє функціонування (школи, вузи, клуби, музеї, театри, творчі спілки тощо). Водночас під культурою розуміють рівень освіченості, вихованості людей, а також рівень оволодіння певною галуззю знань. Джерелом культури є

суспільна праця, яка здатна практично й духовно перетворювати дійсність, соціум і саму людину.

Сучасна педагогіка має визнати, що метою освіти є входження вихованця у суспільний простір культури і активне її засвоєння, творення нових культурних цінностей. Цей процес відбувається у культурно-освітньому середовищі, в якому можлива співпраця суб'єктів освітнього середовища, без якої середовище не можна вважати культурним. Ресурси справді культурного середовища, на думку багатьох дослідників є невичерпними. Отже, проектуючи розвиток освітнього закладу, керівники забезпечують його культуровідповідність.

Культурологічний підхід до управління ЗНЗ передбачає, по-перше, особистісну орієнтацію не лише на навчання та виховання учнів, але й на керування педагогічним колективом; по-друге, обов'язковою умовою його є створення культурного середовища, творчої атмосфери в ЗНЗ. Максимально використовуючи культурний потенціал освітнього середовища керівник розуміє, що знання, вміння, навички, мораль шкільної молоді, які формуються у навчальному закладі, є, насамперед, засобами розвитку особистості, її становлення як суб'єкта культури.

Справді культурним має бути і сам процес управління - 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.

Розвиток особистості в ЗНЗ, перетворення її в особистість відбувається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх сил. Визначальним у першій групі чинників є середовище, що оточує індивіда. Воно включає комплекс природних і соціальних факторів. Сукупність соціальних умов життєдіяльності людини, що впливають на її свідомість і поведінку, називають соціальним середовищем. Тобто, власне соціальним є та його частина, яка складається з індивідів, спільностей, що взаємодіють між собою у певному просторі культур (субкультур). Воно складається з економічних, політичних, соціальних і духовних умов та відносин, що прямо чи опосередковано впливають на

свідомість, розвиток, поведінку людини. Саме цей вплив і надає ознак середовища. Розрізняють дві форми вияву соціального середовища - на макро та мікрорівнях. Макросередовищем прийнято називати сукупність духовних та матеріальних умов, за яких проходить життєдіяльність всього суспільства. Узагальнено його можна назвати культурою народу. Воно тісно взаємодіє з мікросередовищем, що має безпосередній вплив на поведінку людини. Все ж соціокультурне мікросередовище, хоч і пов'язане з загальнокультурною ситуацією, має свою диференціацію, певну автономію.

Це стосується і такого явища, як освітнє середовище. Воно теє є соціальним і включає в себе систему впливів і умов формування особистості, а також можливостей для її розвитку (В.Ясвін). Важливою складовою освітнього середовища є шкільне середовище, сімейне, екологічне тощо. В науковий обіг введено ще таке поняття, як соціокультурне навчальне середовище (С.У.Гончаренко), яке тлумачиться як спеціально організований простір для освоєння різних видів і форм людської діяльності, де учень оволодіває науковими знаннями, досвідом емоційно-ціннісного ставлення до світу, речей і людей, досвідом спілкування. Вченими вживається і такий термін як навчально-виховне середовище (О.Савченко). Створення сприятливого навчально-виховного середовища школи займало чільне місце у педагогічній діяльності В.О.Сухомлинського. Теоретичне осмислення цього важливого фактора впливу на якість діяльності навчального закладу викладено у ряді його творів („Серце віддаю дітям“, „Проблеми виховання всебічно розвиненої особистості“ і ін.).

Соціокультурне середовище школи розглядається як сукупність умов, предметних і людських елементів, з якими взаємодіють суб'єкти навчально-виховного процесу і зазнають їх впливу. Це складна мікросистема з певними складовими, сферами - соціально-правовою, інформаційною, (освітньою, навчальною), виховною і ін. Культурне середовище розглядається як достатній рівень культури освітнього середовища, його культуровідповідність. Це багатомірне явище, яке включає систему елементів людського та предметного оточення, умов (інформаційно-освітніх, психолого-педагогічних, матеріально-

технічних, знаково-символічних), що впливають на культурний розвиток суб'єктів освітнього закладу і зазнають змін у результаті культуротворчої діяльності цих суб'єктів. Це - конкретний соціальний простір, в якому вихованець активно включається в культурні зв'язки суспільства і де він набуває першого досвіду самостійної культурної діяльності. Засвоєння культурних цінностей відбувається через зміст навчальних предметів, реалізацію соціокультурних функцій методів навчання, шляхом організації повноцінного включення вихованців у створення культурного середовища школи. Все це складає зміст управління розвитком культурного середовища, яке є основним структурним елементом педагогічної системи навчального закладу і виступає важливим чинником забезпечення якості освіти.

Культура, як одне з явищ людського життя, має своє призначення.

Це задоволення як духовних, так і матеріальних потреб людини. Вона зумовлює розвиток і вдосконалення цих потреб.

Шкільна культура є окремим випадком загальної культури, тому вона має таку саму місію, лише в звуженому варіанті.

Місце шкільної культури - задовольнити потреби членів шкільного колективу (духовні, організаційні, потреби у згуртованості; наявності смислу, у причетності до світового прогресу, до забезпечення добробуту в державі; тощо).

Окремо слід наголосити на трьох основних характеристиках культури:

1. Культура створюється людьми. Це набір породжених людським суспільством елементів, які були створені і відкриті в минулому і передаються із покоління в покоління.

2. Культура - це феномен, якого вчать. Її елементів навчають або спостерігають нові члени товариства, які сприймають їх як норму поведінки в соціальному житті.

3. У шкільній культурі є стрижнева ідея, або ядро, принцип, який є обов'язковим для всіх і кожного і виявляється як в оформленні школи, класу,

так в сутності ділового спілкування керівника з членами педагогічного і учнівського колективів у ЗНЗ.

У процесі формуванні особистості є два головних аспекти – професійний і культурний. Загальноосвітній навчальний заклад покликаний давати не тільки знання учням, але й впливати на особистість педагога і виховувати його, адже за словами Т.Г.Шевченка він був би апостолом правди і науки та уособленням совісті нації, яка потребує культурного вчителя. Культурний педагог - це не взірець формально-етикетної шляхетності, а інтелігентна людина за своєю найвищою духовною сутністю із творчим і гуманним способом світобачення, світосприймання. Це одна з основних умов існування сучасного ЗНЗ. Саме культура вчителя ЗНЗ є підґрунтям формування особистості учня загальноосвітнього навчального закладу.

Особливої актуальності сьогодні набуває теза „Від людини освіченої – до людини культури”, що означає відродження національної інтелігенції, створення внутрішніх передумов для розвитку творчої індивідуальності. Тільки у культурному середовищі можуть формуватися керівники, спеціалісти, учні, батьки, здатні вільно і широко мислити, створювати інтелектуальні цінності, яких завжди потребує суспільство, сім'я і школа зокрема.

Державна національна програма «Освіта. Україна XXI століття» одним із напрямів реформування освіти визначає і підготовку нової генерації педагогів, керівників з високим загальним рівнем педагогічної культури, які б втілювали в життя основні принципи перебудови освіти, а саме: гуманізації, гуманітаризації, демократизації, етнізації, диференціації, індивідуалізації.

Принципи гуманізації та гуманітаризації освіти спонукає керівників підносити статус їх культурологічного підходу в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом.

Йде зміна самої структури педагогічного мислення. З керівника знімається зайвий тягар контролю за „зунною педагогікою” (знання, уміння і навички) на користь стратегії розвитку особистості сучасної історичної доби. Менеджер освіти враховує у своїй педагогічній і управлінській діяльності, що шкільна

культура – нове педагогічне мислення, нова філософія рідної школи як система поглядів на навчально-виховний процес. Шкільна культура – школа почуттів, отже, завдання виховання почуттів: любові до людей і життя, морального відношення до природи, праці, Батьківщини, спілкування, характер і, обов'язково, - почуття школи як рідного дому. Шкільна культура ще не спонукає усіх бути творчими, інноваційними. Між існуючою культурою і культурою відродження можлива невідповідність. Тому сучасні ідеї керівника загальноосвітнім навчальним закладом мають спиратися не на культуру окремого вчителя, учня, а на колектив висококультурних однодумців.

Культура школи – це така система життя шкільного колективу, коли панує ініціатива, організація, реалізація, коли вчителі і учні свідомо знають, що і як їм робити, коли є взаємна повага, взаємодопомога, взаємовимогливість, емпатія, толерантність, альтруїзм тощо. Культура школи – це живий дух, живе натхнення, успіх, радість, самоствердження й саморозвиток. Педагоги мають бути передусім носіями культури, а не передавачами знань.

Все це буде основою оновлення, реорганізації педагогічних традицій і створення здорового клімату в школі. Провідником такої культури має бути директор школи і його команда.

Традиційні для педагогіки підходи щодо ролі школи, вчителя, керівника як транслятора культурного досвіду, а учня як „споживача”, об'єкта виявляються застарілими в умовах глобальних змін суспільного розвитку. Йдуть активні пошуки адекватних цим змінам методологічних основ виховання людини культури. Вони базуються на усвідомленні того, що освіта в цілому, найбільш масова її ланка – загальноосвітній навчальний заклад, зокрема, є насамперед явищем культури. В наукових колах поширена думка, що кращий стратег – це філософ, що володіє техніками стратегічного управління. Існує тлумачення стратегічного управління освітою як сукупності рішень і ідей щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку. Така програма розвитку забезпечує досягнення місії та цілей школи. А ввести дитину у світ культури – основна

місія школи. Тож все, що відбувається в ній, має носити культурний характер і управління загальноосвітнім навчальним закладом в першу чергу.

Важливим етапом вивчення культури школи були 70-80-ті роки, коли предметом уваги дослідників уперше стали поняття «шкільний клімат», «етос школи», «шкільне середовище», що є або складовими поняття «культура школи», або тісно пов'язані з ним.

Водночас культура сучасної школи стала предметом вивчення фахівців у галузі теорії організацій. У центрі їхньої уваги була проблема взаємозв'язку розвитку організаційної культури та ефективного лідерства, культури школи та освітніх змін.

До численних характеристик культури школи, що аналізувалися протягом останніх двох десятиліть, належать такі:

- етична місія культури школи, яка повинна сприяти розвитку професійної та соціальної мотивації діяльності педагогічного колективу, й постійному удосконаленню, розвитку творчої співпраці педагогів;
- залежність культури школи від зовнішнього контексту (соціально-економічних, політичних та культурних умов діяльності) та внутрішніх чинників розвитку (історія навчального закладу, матеріальні, часові, фінансові, людські та інші ресурси, способи здійснення лідерських функцій тощо);
- способи інтеграції в рамках культури школи кількох субкультур, у тому числі учительської, учнівської, батьківської, місцевої;
- залежність рівня розвитку культури школи від характеру цінностей, що об'єднують членів шкільної громади, згуртованості навколо цінностей, способів прояву цінностей у поведінці та багатьох інших;
- консервативний характер культури школи як чинник опору змінам;
- шляхи подолання токсичної культури школи.

Отже, Культура школи, як цілісне явище, необхідна умова якості сучасної освіти, розвитку особистості як найголовнішої мети сьогодення і, як уже наголошувалося, тісно пов'язана із запровадженням культурологічного підходу

в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом і значною мірою залежить від рівня організаційної культури керівників.

Підсумовуючи, слід поставити акценти на тому, що:

- педагогічні дослідження початку ХХІ століття активізували інтерес до наукових пошуків формування організаційної культури керівника ЗНЗ. Але найбільша увага приділяється дослідженню потенційних можливостей процесів, здатних оновити зміст і структуру освіти, зорієнтованої на виховання всебічно розвиненої і культурної особистості в цілому, а не керівника ЗНЗ;

- сучасна педагогіка в змістовий ряд базових понять включає актуально значущі поняття „організаційна культура учителя”, „організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу”, „організаційна культура керівника ЗНЗ” (А.Л.Бетуганов, В.С.Болгаріна, І.П.Васильченко, Е.Є.Дроздовський, А.П.Єгоршин, В.А.Єршов, Є.Ю.Захарченко, В.Катков, С.В.Кульневич, А.В.Мудрик, Н.П.Пищулін, С.Н.Пищулін, В.А.Співак, І.О.Тюрина, П.Н.Шихирев, Н.А.Щуркова);

- принципи гуманізації та гуманітаризації освіти спонукають керівників підносити статус їх культурологічного підходу в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом;

- саме культура керівника ЗНЗ є підґрунтям формування культурної особистості учня загальноосвітнього навчального закладу;

- менеджер освіти враховує у своїй педагогічній і управлінській діяльності, що організаційна культура є новою філософією школи як система поглядів на навчально-виховний процес та зміни в ньому;

- сучасні ідеї керівника у культурологічних підходах управління загальноосвітнім навчальним закладом мають спиратися не на культуру окремого вчителя, учня, а на культуру колективу однодумців;

- організаційна культура керівника ЗНЗ - це живий дух, живе натхнення, успіх, радість, самоствердження, саморозвиток й самоменеджмент;

- організаційна культура керівника ЗНЗ діалектично пов'язана з усіма елементами особистісної культури: моральною, естетичною, розумовою, правовою, політичною, екологічною та ін., оскільки вона є інтегральним показником інших видів культур і продукується як на формування культури учителя і учня;

- складові організаційної культури керівника ЗНЗ - науковий світогляд, наукова ерудиція, духовне багатство, педагогічна майстерність, управлінські здібності, природно-педагогічні людські якості, педагогічна техніка (культура зовнішнього вигляду, культура мови, культура спілкування, педагогічна етика, педагогічний такт, прагнення до самовдосконалення). Зрозуміло, що організаційною культурою досконало має володіти керівник навчального закладу, бо, як писав Адольф Дістервег, «як ніхто не може дати іншому того, що немає сам, так не може розвивати, виховувати й навчати той, хто сам не розвинений, не вихований, не освічений»;

- обумовленою необхідністю щодо усвідомлення основних засад формування організаційної культури керівника ЗНЗ є знання про процеси формування і розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу;

- за цих умов важливою проблемою є формування керівника ЗНЗ нової генерації, формування людини організаційної культури, від професійної майстерності якої залежить як організація роботи ЗНЗ, так і її результативність, спрогнозована на творення конкурентоспроможної, висококультурної особистості випускника.

Отже, організаційну культуру керівника ЗНЗ характеризує співпраця, орієнтована на досягнення мети. На нашу думку, можливі дві інтерпретації поняття „організаційна культура”. У першому випадку організаційна культура розглядається як результат рішень, прийнятих адміністрацією організації. У другому - інтерпретація організаційної культури передбачає розгляд реальної ситуації. Реальною організаційною культурою вважаються ті відносини і позиції, які вже існують і є сталими в управлінській практиці керівника ЗНЗ.

Ми переконані, що лише за умови високої компетентності керівника сучасного навчального закладу, його організаційної культури, яка продукується на педагогічний і учнівський колективи, можна належним чином вплинути на формування сучасної конкурентоспроможної, висококультурної моделі випускника ЗНЗ.

А це першочергове завдання школи, суспільства, сім'ї.

Література:

Бабенко Т. Формування особистості менеджера освіти / Т. Бабенко // Директор школи. - 2007. - № 21 - 22.

Болгаріна В.С. Ідеї культуровідповідної освіти в педагогіці / В.С.Болгаріна // Болгаріна В.С. Культурологічний підхід до управління школою. — Х. : Основа, 2006. — 112 с. — (Б-ка журн. « Управління школою»; Вип. 5 (41)). — с.15 - 25.

Болгаріна В.С. Культурологічний підхід як імператив управління сучасною школою / В.С.Болгаріна // Болгаріна В.С. Культурологічний підхід до управління школою.— Х.: Основа, 2006. — 112 с. - (Б-ка журн. « Управління школою »; Вип.. 5(41)) —с. 40-50.

Болгаріна В.С. Основні поняття та проблеми культурології освіти / В.С.Болгаріна // Болгаріна В.С. Культурологічний підхід до управління школою. — Х. : Основа, 2006. — і І2с.- (Б-ка журн. « Управління школою » ; Вип.. 5 (41)). —с. 26- 39.

Болгаріна В.С. Реалізація культурологічного підходу до управління навчально-виховним процесом / В.С.Болгаріна // Болгаріна В.С. Культурологічний підхід до управління школою. — Х.: Основа, 2006.-112 с. - (Б-ка журн. «Управління школою»; Вип.. 5 (41)).— С. 51 - 82.

Болгаріна В.С. Шкільна освіта в контексті культури / В.С.Болгаріна // Болгаріна В.С. Культурологічний підхід до управління школою. — Х.: Основа, 2006. — 112 с. - (Б-ка журн. «Управління школою»; Вип.. 5 (41)). —с. 6 -14.

Бондисева Г. Модернізація змісту управління школою / Г. Бондисева // Директор школи. — 2006. - № 37 - 38.

Васильченко Л.В. Критерії сформованості управлінської культури керівника школи / Л.В.Васильченко // Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника. — Х.: Основа, 2007.—176 с. — (Б-ка журн. «Управління школою», Вип. 3 (51)).—С. 63-69.

Васильченко Л.В. Модель формування управлінської культури керівника школи / Л.В.Васильченко // Васильченко Л.В.Управлінська культура і компетентність керівника. - Х.: Основа, 2007—176 с. — (Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 3(51)). – С.43-62.

Васильченко Л.В. Напрями формування управлінської культури керівника школи / Л.В.Васильченко //Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника. — Х.: Основа, 2007.—176 с. — (Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 3 (51)).—С.21-30.

Васильченко Л.В. Сутність управлінської культури керівника сучасної школи / Л.В.Васильченко // Васильченко Л.В.Управлінська культура і компетентність керівника. - Х/. Основа, 2007.—176 с. — (Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 3 (51)).—С. 5 - 20.

Васильченко Л.В. Фактори формування управлінської культури керівника школи / Л.В.Васильченко // Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника. - Х.: Основа, 2007.—176 с. — (Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 3 (51)). – С.31-42.

Васильченко Л.В. Як оцінювати культуру управління? / Л.В.Васильченко // Директор школи. – 2001 - №3.—С.50-55.

Даниленко Л. Основні напрями розвитку менеджменту освітніх інновацій / Л. Даниленко // Даниленко Л. Менеджмент інновацій в освіті. -К.: Шк. світ, 2007.—(Б-ка «Шк. світу»).—с. 82-95.

Єльнікова Г. Управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г.Єльнікова // Єльнікова Г. Управлінська компетентність—К. : Ред. загальнопед. Газ., 2005.—128с. -(Б-ка « Шк.. світу»).—с. 102- 109.

Королюк С. До проблеми розвитку культури сучасного директора школи / С.Королюк // Директор школи. – 2005. – 13, 37, 40, 41, 43.

Мармаза О.І. Мистецтво керівництва: управлінські перегони / О.І. Мармаза // Мармаза О.І. Менеджмент в освіті : секрети успішного управління. Х. : Основа, 2006.- Б-ка журн. «Управління школою»); Вип.. 11 (35)). -с. 115-140.

Мармиза О.І. Організаційна культура управління / О.І.Мармаза // Управління школою. – 2003. - №7. -с. 19-23.

Павлютенков Є.М., Крижко В.В. Лідер /Є.М.Павлютенков, В.В. Крижко // Павлютенков Є.М., Крижко В.В. Основи управління школою.—Х.: Основа, 2006.—(Б-ка журн. «Управління школою»). -с.103-128.

Туріщева Л.В. Культура спілкування керівника / Л.В.Туріщева // Туріщева Л.В. Психологія управління. —Х. : Основа, 2005.—(Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 9 (33). - С.42-46.