

Організаційна культура як чинник організаційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу

Практичне заняття

Мета: розкрити психологічні особливості організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу та психологічні умови підготовки майбутніх вчителів до її формування.

Обладнання: стільці за кількістю учасників, білий папір (А4), фліп-чарт, кольорові стікери, маркери, конверти.

Ключові слова

Організаційна культура – комплекс найважливіших положень, переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які зорієнтовують поведінку і діяльність працівників організації.

Зміст організаційної культури – важливі положення, які поділяються працівниками. Зміст організаційної культури виявляється у комунікаціях, доводах, поведінці.

Організаційні цінності – це предмети, явища і процеси, спрямовані на задоволення потреб членів організації, які визнаються більшістю членів організації.

Типи організаційних культур: авторитарна, бюрократична, культура, орієнтована на завдання, культура, орієнтована на людину.

Авторитарна культура заснована на централізації влади і чіткій структурі підлеглих.

Бюрократична культура припускає, що позиція в організації дає певні переваги їх володарю. Для даної культури характерна система формалізованих, чітко структурованих правил, інструкцій і положень щодо різних сторін діяльності організації.

Культура, орієнтована на завдання. Керівництво розподіляє проекти між різними підрозділами організації. Проекти розробляються і реалізуються автономно командами, які набираються з наявного персоналу, часто тільки для виконання конкретного проекту.

Культура, орієнтована на людину. Людина є ключовою цінністю для організації, яка працює для того, щоб служити інтересам людей.

План практичного заняття

I. Теоретичний блок

1.1. Вступ

1.2. Теоретичні аспекти дослідження організаційної культури як чинника організаційного розвитку освітніх організацій.

1.3. Критерії та показники за якими визначається організаційна культура закладу освіти.

1.4. Психологічний портрет організаційної культури освітньої організації.

1.5. Типологія організаційної культури.

II. Практичний блок

2.1. Прийняття правил роботи в групі.

2.2. Вправа «Мозковий штурм».

2.3. Методика «Мозаїка».

2.4. Вправа «Психологічний портрет освітньої організації».

2.5. Вправа «Гілка з фруктами».

2.6. Вправа «Продовж фразу».

ТЕОРЕТИЧНИЙ БЛОК

Вступ. Питання організаційної культури є актуальним напрямком досліджень у сучасній організаційній психології та практичній діяльності освітніх організацій.

Професійна діяльність школи, її керівників і вчителів, її ефективність, якість і безпека значною мірою визначаються рівнем розвитку і спрямованістю (позитивною чи негативною) організаційної культури. Недостатньо розвинена культура призводить до зниження якості праці, часті зміни кадрів, посилення конфліктності в діловому спілкуванні. Проблема розвитку організаційної культури і впливу на неї з метою отримання позитивних результатів інноваційних змін є важливим завданням керівника навчальної установи.

Оновлення навчального закладу неминуче потребує внесення позитивних змін в організаційну культуру. До того ж треба мати на увазі, що будь-якій модернізації завжди притаманні три особливості: по-перше, зміни не відбуваються миттєво, вони потребують тривалого часу; по-друге, процес змін має бути організованим з боку ініціаторів чи авторів інновацій; по-третє, зміни насамперед торкаються організованої спільноти людей і можуть бути радикальними (наприклад, перехід навчального закладу в новий статус), комбінованими (запровадження нових технологій), модифікаційними (покращення й доповнення того що вже є).

Зміни особливо необхідні в умовах, коли організаційна культура школи вичерпала себе (підвищується плінність кадрів) або коли об'єктивні чинники призвели до перетворень із метою виживання шкільної організації у зовнішньому середовищі (конкуренція з іншими школами). В останньому випадку зміни торкаються або і в цілому всього навчального закладу, або потребують значних технологічних перетворень у його діяльності [3; 8].

Організаційний розвиток відбувається насамперед через покращення комунікації між різними частинами освітнього закладу і шляхом духовного професійного розвитку його співробітників. Такий розвиток не буде ефективним, якщо керівник намагається тільки інформувати колектив про можливі та необхідні зміни. Потрібним є передання максимальної кількості управлінських функцій тим співробітникам, які найбільш здатні до самоосвіти та саморозвитку.

Спроби внесення змін в організаційну культуру завжди зустрічають опір з боку носіїв – співробітників із великим стажем роботи. Вони розглядають ситуацію як тиск із метою змусити їх відмовитись від принципів, вірувань, цінностей. Загострюються також протиріччя між управлінським впливом і виконавчою дисципліною співробітників. Сила спротиву обернено пропорційна радикальності пропорційних змін [3; 8].

1. Теоретичні аспекти дослідження організаційної культури як чинника організаційного розвитку освітніх організацій. Одним із важливих аспектів психологічного забезпечення організаційного розвитку освітніх організацій є аналіз психологічних чинників, які впливають на організаційний розвиток. До таких чинників належить, зокрема, *організаційна культура*, яка являє собою сукупність визначених та встановлених в організації цілей, цінностей, норм, правил поведінки та санкцій.

Проблема організаційної культури освітніх організацій вимагає наукового опрацювання в цілому ряді аспектів, що є цілком новими і малодослідженими.

Єдиного правильного підходу до трактування поняття “організаційна культура” досі немає, що пов'язано зі складністю та багатоаспектністю цього явища в “житті” освітньої організації. Однозначного найменування цього терміна теж немає, оскільки як організаційну культуру розглядають і “корпоративну культуру”, і “культуру ділових відносин”, і “підприємницьку культуру”, і “організаційний клімат”. Хоча останній термін за своїм змістом є дещо вужчим, ніж термін “організаційна культура”, однак певною мірою доповнює його.

Оскільки мова йде про організаційну культуру, її складові та процес безпосереднього формування, то, перш за все, необхідно дослідити визначення поняття “організація”, що лежить у її основі. Одним з найбільш поширених визначень організації є її дефініція як “об'єднання людей, які реалізують певну програму на основі встановлених процедур та правил” [4].

У сучасній літературі існує досить багато визначень поняття «організаційної культури». Із позицій сутнісного розгляду та цілеспрямованого формування культури організації цікавими є дослідження зарубіжних учених, які розглядають соціологічні основи управління (Радугін А.А., Радугін К.А.), типи організаційних структур та відповідну культуру організації (Альберт М., Мескон М., Хедоурі Ф.), організаційну поведінку персоналу (Коротков Е.М.).

Вітчизняна теоретична база з питань організаційної культури вітчизняних організацій розроблена ще недостатньо. Частково ці поняття розглядаються у дослідженнях вітчизняних і російських науковців Карамушки Л.М., Короткова Е.М., Наумова А.І., Серкіс Ж.В. та ін. Особливості організаційної культури закладів освіти вивчали Клокар Н.І., Поташнік М.М., Хувейк Р.В. та ін.

Організаційну культуру розуміють як: “систему відносин, дій та артефактів, яка витримує випробування часом і формує в людини певного культурного співтовариства до-

силь унікальну, спільну для його учасників психологію ... спільність мислення та почуттів, сприйняття та оцінок”, а також як “систему особистих та колективних цінностей, які приймають та поділяють усі члени організації; набір прийомів та правил (вирішення проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників), що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні”. Проте це не єдині найбільш поширені дефініції поняття “організаційна культура”, що розкривають його сутність.

За підрахунками Е.А. Капітонова, таких трактувань більше ніж 250, що, безумовно, позначилось і на типології організаційних культур, підходів до чого також безліч.

Так, наприклад, Р.Р. Гестеланд типологію організаційних культур підприємств здійснює, враховуючи такі основні критерії їх виділення:

- а) орієнтація на укладання угоди – орієнтація на взаємовідносини;
- б) неформальна культура – формальна культура;
- в) поліхронна культура – монохронна культура (відповідно до ставлення до часу);
- г) емоційно-експресивна культура – емоційно стримана культура [2; 4; 5; 6].

2. Критерії та показники за якими визначається організаційна культура закладу освіти. У наші дні дослідники і практики використовують кілька понять, що описують одне й те саме явище. Стосовно організаційної культури, то це обумовлюється складністю предмета дослідження, його „порубіжністю” – розташуванням на перетині інтересів багатьох наук. У зв’язку з неоднозначністю терміна “організаційна культура” в літературі пропонується чималий перелік критеріїв і показників для його точнішого визначення. Ті, що найчастіше зустрічаються в працях з менеджменту персоналу та організаційної психології, наводимо в таблиці 1.

Таблиця 1

Перелік критеріїв та показників, що пропонуються при визначенні організаційної культури

Автори	Критерії та показники організаційної культури
V. Sathe, 1983, Schein E.H., 1984, Kotter J.P. & Heskett J.L., 1992	Сила та узгодженість
Albert S., Whetten D.A., 1985	Особистісна/ділова орієнтація
Arnold D.R., Capella L.M., 1985	Сила/слабкість, внутрішній/зовнішній фокус
Deal T.E., Kennedy A.A., 1983	Швидкість зворотного зв’язку, ступінь ризику
Ernest R. C., 1985	Тип орієнтації людей (участь/неучасть), спосіб орієнтації в зовнішньому середовищі, (відповідь/упередження)
Gordon G.W., 1985	Прозорість, спрямованість, організаційна досяжність, інерція, інтеграція, досяжність вищої управлінської ланки, особиста ініціатива, спосіб вирішення конфліктів, розвиток людських ресурсів
Hofstede G., 1980	Влада, вилучення невизначеності, індивідуалізм
Martin J., 1992	Культурна інтеграція і консенсус, диференціація та конфліктність, фрагментація та невизначеність
Cameron K., 1994	Гнучкість – дискретність – динамізм/стабільність – порядок – контроль; внутрішній фокус (інтеграція)/зовнішній фокус (диференціація)
Campbell, Dunnette, Lawler, Weick, 1970 (Цит. по Роцину)	Автономія дій індивіда, структурно-рольова специфікація співробітника, тактика винагороди, рівень підтримки та уваги в стосунках
Likert R., 1970	Комунікація, мотивація, прийняття рішення, координація
Schein E.H., 1984	Ставлення до природи, природи реальності і правди,

	природи людини, людської активності, людських стосунків
Harris, Moran, 1991	Усвідомлення себе та свого місця в організації, комунікаційна система та мова спілкування, зовнішній вигляд, репрезентація себе на роботі
Litwin, Stringer, 1968	Стиль лідерства, структурні характеристики організації, рівень обмежень, ступінь відповідальності індивіда, міжособистісні стосунки в організації, система заохочень/покарань, рівень конфліктності

До основних параметрів організаційної культури освітньої установи відносяться:

1. Акцент на зовнішніх або внутрішніх завданнях організації. Орієнтація на потреби учасників громади підвищує конкурентоспроможність установи.
2. Спрямованість активності на вирішення організаційних завдань або на соціальні аспекти її функціонування, зокрема – стійка увага школи до проблем споживачів освітніх послуг, громади.
3. Міра готовності до ризику і впровадження нововведень. Міра орієнтованості діяльності освітньої установи на інноваційні процеси або стабілізацію.
4. Міра заохочення конформізму або індивідуалізму педагогічних працівників. Орієнтація стимулювання на групові або індивідуальні досягнення.
5. Ступінь переваги групових або індивідуальних форм ухвалення рішень. Міра централізованості й децентралізованості ухвалення рішень.
6. Ступінь підпорядкованості діяльності планам. Вираженість співпраці або суперництва між окремими працівниками і між групами в освітній установі.
7. Ступінь простоти або складності організаційних процедур освітньої установи. Міра лояльності працівників до освітньої установи.
8. Ступінь інформованості працівників про те, яка їх роль у досягненні мети освітньої установи. Відданість працівників закладу освіти [3; 4; 7; 9].

Таблиця 2

Характеристика основних підходів до вивчення організаційної культури

№ з/п	Назва підходу	Характеристика підходу
1	Символічний	Організаційна культура вивчається через символи (емблеми, міфи, звичаї), які стають орієнтиром у нестабільному середовищі. Символи визначаються культурними цінностями організації, які використовуються її членами для зниження невизначеності.
2	Когнітивний	Організаційна культура вивчається через колективну свідомість, когнітивні схеми або системи знань, вірувань та правил, які визначають форми поведінки членів організації.
3	Систематичний	Організаційна культура вивчається через систему об'єктивних властивостей організації (структура, стиль керівництва, цілі організації тощо) та психологічного середовища (суб'єктивні враження, привабливість організації з боку її працівників). Вплив організаційної культури на ефективність діяльності залежить від того, наскільки вона є привабливою для працівників організації.

3. Психологічний портрет організаційної культури освітньої організації. Проблема організаційної культури освітніх організацій вимагає наукового опрацювання в цілому ряді аспектів, що є цілком новими і малодослідженими. Організаційна культура забезпечує інтеграційні функції у спільнотах, що утворюють її, та підтримує сталі інтеграційні ефекти. Вона являє собою той «соціальний клей», який з'єднує розрізнені спільноти, що діють у відповідному середовищі, створює «спільне почування», протидіючи таким чином процесам диференціації, які є неодмінною частиною життєдіяльності спільнот [3; 4].

Організаційна культура пропонує спільну для членів різних груп систему понять, яка слугує основою комунікації і взаєморозуміння. Якщо ці інтеграційні функції порушуються, руйнується життєдіяльність організацій, вони втрачають своє значення.

Актуальність поставлених питань зумовлена важливістю проблеми організаційної культури як чинника розвитку освітньої організації.

Організаційна культура – це система формальних та неформальних правил і норм діяльності, звичаїв, традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки членів організації, стиль керівництва, показників задоволеності членів організації умовами праці, рівня співробітництва і сумісності між собою і організацією та перспектив розвитку. Під сильною організаційною культурою слід розуміти набір чітко визначених уявлень про цінності та провідні принципи, визнані, підтримані, схвалені всіма членами організації, котрі постійно перебувають у полі їхньої уваги, інтенсивно підтримуються та широко поширюються. Чим більше членів організації поділяють головні цінності, визнають їх важливими і підтримують їх своїми діями, тим сильніша ця організаційна культура.

Організаційна культура може бути визначена через такі базові виміри, як **зміст культури, прояви культури та інтерпретація культури.**

Зміст культури визначається такими характеристиками, як місія і стратегія організації, цілі, засоби, контроль та корекція процесів діяльності.

Проявами культури є спільна мова і концептуальні категорії (вибір методів комунікації, визначення значень, використовувана мова і концепції); меж груп і критерії входження та виходу з групи (спосіб встановлення членства в організації та групах); влада і статус (встановлення правил з набуття, підтримки і втрати влади, визначення та розподіл статусів в організації), особисті стосунки (встановлення правил щодо рівня та характеру соціальних стосунків відповідно до статі, віку, рівень відкритості, теплоти, провідні принципи експресії вимог, почуттів, досвіду).

Зміст культури та її прояви отримують своє відображення через **інтерпретацію** в ідеології (в «системі віри» або так званої «релігії» організації. Модель функціонування цінностей у структурі організаційної культури розглядає цінності, настанови та пріоритети як визначальні в системі відносин, поведінкових норм та дій членів організації в конкретних ситуаціях.

Цінності, настанови та пріоритети становлять **ядро організаційної культури** та визначають особливості сприйняття членами організації своєї діяльності, як і сам процес їх діяльності [1].

4. Типологія організаційної культури. Широке розповсюдження отримало визначення чотирьох типів організаційних культур: авторитарної, бюрократичної, культури, орієнтованої на завдання, культури, орієнтованої на людину.

Авторитарна культура заснована на централізації влади і чіткій структурі підлеглості. Від членів організації очікується безумовне підкорення владі вищого керівництва, будь-який опір пригнічується. Від людей очікуються результати і орієнтація на перемогу. Виконавців заохочують або карають на підставі особистих оцінок керівництва.

Бюрократична культура припускає, що позиція в організації дає певні переваги їх володарю. Для даної культури характерна система формалізованих, чітко структурованих правил, інструкцій і положень щодо різних сторін діяльності організації. Влада, повноваження і відповідальність у цій культурі переважно визначаються позицією в ієрархії.

Культура, орієнтована на завдання. Ця культура характерна для матричних або проектно-орієнтованих організацій. Керівництво розподіляє проекти між різними підрозділа-

ми організації, проекти розробляються і реалізуються автономно командами, які набираються з наявного персоналу, часто тільки для виконання конкретного проекту. Цій культурі властиві поєднання в одній команді носіїв різних функцій, різних рівнів компетентності і підкорення ієрархічної влади процесу розробки або виконання завдання.

Культура, орієнтована на людину. Людина є ключовою цінністю для організації, яка працює для того, щоб служити інтересам людей. Організації цього типу часто створюються такими фахівцями, як адвокати, архітектори, консультанти. Часто такий тип культури можна знайти усередині великої організації, коли деяка група фахівців має сильну потребу у відстоюванні своїх інтересів або права на особливий тип відносин (наприклад, програмісти, дослідники).

Одну із найбільш поширених *типологій організаційної культури освітньої установи* запропонував С.Ханді. Його типологія базується на розподілі влади і пов'язаних з нею ціннісних орієнтацій особистості. За цим критерієм С.Ханді виділив чотири організаційні культури, які метафорично відтворені в образах чотирьох богів старогрецької міфології (таблиця 3) [2; 3; 4; 10].

Таблиця 3

Основні характеристики чотирьох типів культури в освітніх організаціях

<p>Кланова культура</p> <p>Основні характеристики: дружній сприятливий психологічний клімат. Працівники довіряють один одному і мають багато спільного.</p> <p>Стиль лідерства: лідери мислять як вихователі.</p> <p>Пов'язуюча сутність організації: традиції, обов'язковість та відданість працівників.</p> <p>Критерії успіху: згуртованість колективу.</p> <p>Приоритети в організації: розвиток організації на основі професійного розвитку та удосконалення працівників. Значна увага приділяється згуртованості колективу та моральному клімату.</p> <p>Управління персоналом: заохочується командна робота.</p>	<p>Адхократична культура</p> <p>Основні характеристики: в колективі переважає динаміка і творчість. Працівники готові ризикувати.</p> <p>Стиль лідерства: лідери вважаються новаторами і людьми готовими ризикувати.</p> <p>Пов'язуюча сутність організації: відданість інноваційній діяльності та новаторству.</p> <p>Критерії успіху: результативність діяльності і надання якісних освітніх послуг.</p> <p>Приоритети в організації: діяльність в інноваційному режимі. Перспектива розвитку організації – удосконалення ресурсів діяльності.</p> <p>Управління персоналом: заохочується ініціативність працівників.</p>
<p>Ієрархічна культура</p> <p>Основні характеристики: діяльність працівників чітко регламентована.</p> <p>Стиль лідерства: лідери гордяться тим, що вони раціонально мислячі координатори і організатори.</p> <p>Пов'язуюча сутність організації: формальні правила та офіційна політика.</p> <p>Критерії успіху: плановість, стабільність, гарантії.</p> <p>Приоритети в організації: підтримка поступового розвитку організації.</p> <p>Управління персоналом: перевага – гарантія зайнятості та забезпечення довгострокової передбачуваності.</p>	<p>Ринкова культура</p> <p>Основні характеристики: в колективі переважає цілеспрямованість, орієнтація на результат. Головне завдання – реалізація поставлених цілей. Конкуренція між працівниками організації.</p> <p>Стиль лідерства: лідери – вимогливі керівники і суворі конкуренти.</p> <p>Пов'язуюча сутність організації: працівників організації об'єднує спільне бажання перемагати.</p> <p>Критерії успіху: конкурентоздатність, лідерство.</p> <p>Приоритети в організації: конкурентні дії, досягнення визначених завдань та досягнення поставлених цілей.</p> <p>Управління персоналом: заохочення внутрішньої конкуренції.</p>

ПРАКТИЧНИЙ БЛОК

1) Прийняття правил роботи в групі.

Керівник групи пояснює учасникам, що для того, щоб кожному в групі було зручно та комфортно, потрібно дотримуватися певних правил. Учасники разом з ведучим виробляють правила взаємодії у групі. Ведучий читає правило, пояснює його зміст, дізнається у кожного чи згоден він з ним. Діючими в групі є правила, які прийняті усіма учасниками. «Правила» записуються на великому папері та знаходяться на видному для всіх місці.

Правила роботи в групі

Бути позитивними – бути позитивними у висловах і ставленні до інших, прагнути до конструктивного вирішення всіх питань.

Не критикувати – наша зустріч – це діалог. Кожна точка зору – це особиста реальність, вона базується на власному досвіді. Точка зору іншої людини – це те, що бачить, чує й відчуває інша людина. Декому може не подобатися ця позиція, тому що люди часто думають, що розуміти позицію означає поділяти її. Але розуміння важливе саме по собі. Критикувати означає ставити свою точку зору вище за іншу.

Говорити коротко, по черзі... – дбати про можливість сказати, а також про можливість почути.

Персоніфікація – говорити від свого імені. Усвідомлення своєї позиції.

Добровільність – брати участь у тренінгу за бажанням, усвідомити, що вибір було зроблено у момент рішення пройти тренінг. На тренінгу є свої правила роботи. Це правила, за якими працюють всі ті, хто в свій час вирішили брати участь в ньому.

Конфіденційність – особиста інформація не обговорюється і не виноситься за коло заняття. В той же час люди мають бути свідомими, що це є правило особистої безпеки. І вони самі мають вирішувати і розуміти свою відповідальність за той об'єм інформації, який виносять на загальне. Під час тренінгу деякі учасники/учасниці можуть бути не в звичних для них ролях, тому всі решта мають бути лояльними до того, що бачать, і потім не обговорювати та не засуджувати їх поза тренінгом.

Обговорення

Чи згодні ви з такими правилами?

Яке правило варто внести ще?

2) Вправа «Мозковий штурм».

Зміст вправи: учасникам пропонується:

- записати на листочках 3 слова, з якими у них асоціюється поняття «організаційна культура»;
- групою вибрати слова, які збіглися;
- керівник групи презентує знання групи щодо організаційної культури.

3) Методика «Мозаїка».

Зміст вправи:

- учасники отримують картки чотирьох кольорів із цифрами (1, 2, 3, 4);
- об'єднуються в групи за цифрою, що є на картці і на столі;
- кожна група отримує дидактичний матеріал, в якому є інформація з різних аспектів, що стосуються організаційної культури;
- учасники груп опрацьовують інформацію так, щоб можна було навчити інших (групам дається на опрацювання стаття «Особливості формування організаційної культури в загальноосвітніх навчальних закладах»);
- після опрацювання інформації потрібно повернутися в свої групи і провести взаємонавчання за номерами від 1 до 4.

Кожна група по черзі презентує свої знання, відповідаючи на запитання з аркушів, що лежать на столі.

Запитання для груп:

- Розповісти про основні принципи формування організаційної.
- Розповісти про особливості формування сприятливого психологічного клімату в

колективі.

– Коротко класифікувати типи організаційної культури.

4) *Вправа «Психологічний портрет освітньої організації».*

Зміст вправи: учасники об'єднуються в групи і створюють психологічний портрет освітньої організації.

I група – завдання: створити психологічний портрет освітньої організації з високим рівнем розвитку організаційної культури.

II група – завдання: створити психологічний портрет освітньої організації з низьким рівнем розвитку організаційної культури.

Створюючи психологічний портрет освітньої організації в залежності від рівня розвитку організаційної культури потрібно висвітлити такі характеристики:

- зміст культури (мета та завдання діяльності організації);
- прояви культури (вибір методів комунікації, міжособистісні стосунки, відносини працівників організації з управлінською командою, встановлення правил щодо рівня та характеру соціальних стосунків відповідно до статі, віку, рівень відкритості, теплоти тощо);
- інтерпретація (цінності, принципи та пріоритети);
- ядро організаційної культури.

5) *Вправа «Гілка з фруктами».*

Зміст вправи: кожен учасник має уявити себе фруктом, який висить на одній гілці з іншими фруктами (працівники організації). Після зображення гілок триває обговорення міжособистісних відносин учасника тренінгу з його колегами.

б) *Вправа «Продовж фразу».*

Зміст вправи: учасники продовжують фразу «На цьому занятті я ... (усвідомила..., дізналася про те...)».

Література

1. Гордієнко В. І. Організаційна культура професійно-освітнього середовища / В. І. Гордієнко // Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. Т. 33. – Видавничий дім «КМ Академія», 2004. – С. 55-60.
2. Девіс К. Организационное поведение / К. Девіс. – СПб. : Питер, 2000.
3. Карамушка Л. М., Сняданко І. І. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навч. посібник / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – К. – Львів : Край, 2010. – 212 с.
4. Клокар Н.І. Інституційний розвиток та професійний розвиток персоналу закладу післядипломної педагогічної освіти : навчально-методичний комплекс / Н.І. Клокар. – Біла Церква : КОШОПК, 2008. – 664 с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М., 1993.
6. Организационное поведение / под ред. Э.М. Короткова. – Тюмень : НОРМА, 1998. – С. 354.
7. Поташник М.М., Моисеев А.М. Управление современной школой : [пособие для руководителей образовательных учреждений и органов образования] / М. М. Поташник, А. М. Моисеев. – М. : Новая школа, 1997. – 352 с.
8. Серкіс Ж.В. До питання про трактування понять «організаційна культура» та «організаційний клімат» / Ж.В. Серкіс // Психологія на перетині тисячоліть : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К. : Гнозис, 1998. – С. 142–148.
9. Стеклова О. Е. Организационная психология : учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск : УЛГТУ, 2007. – 127 с.
10. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство [пер. с англ.] / под ред. В.А. Спивака / Э. Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.