

УДК 371.004.9

**Усатенко Віра Миколаївна,**  
директор ЗОШ I-III ступенів № 6  
Горішньоплавнівської міської ради  
Полтавської області, Україна

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ**

***Анотація.** Досліджено проблему розвитку професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Визначено роль компетентнісного підходу в професійній діяльності керівника у процесі управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу. Розкрито особливості управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу на засадах компетентнісного підходу. Зумовлено нові вимоги до розвитку організаційної культури школи і ролі керівника в цьому процесі.*

***Ключові слова:** управління; організаційна культура; загальноосвітній навчальний заклад; керівник; розвиток; компетентнісний підхід; компетенції; компетентності керівника.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку освіти визначається гуманізацією та демократизацією управління, що змушує керівників навчальних закладів глибоко вивчати і розв'язувати не лише адміністративні, а й соціально-психологічні проблеми, усвідомлювати потреби суспільства у випереджальній освіті і професійно-особистісному розвитку керівників навчальних закладів як активних суб'єктів розвитку культури, соціально-історичного процесу, своєї життєдіяльності та життєтворчості.

Особливої актуальності набуває проблема розвитку професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу, специфіка роботи якого достатньо відображена в науково-педагогічних дослідженнях.

Керівник сучасного загальноосвітнього навчального закладу працює в період оновлення функціональних обов'язків і видів управлінської діяльності, що пов'язаний із конкретно-історичними умовами розвитку країни, розширенням сфери знань і вмінь у галузі менеджменту освіти та іншими об'єктивними обставинами.

Дослідження окресленої проблеми допоможуть позиціонувати роль професійної компетентності керівника у процесі управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні, методологічні й загальнометодичні питання щодо управління розвитком професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, дослідженню проблеми розвитку професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу присвячений науковий доробок таких учених, як В. Бегей, В. Бондар, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Л. Карамушка, Л. Коломінський, А. Конаржевський, В. Маслов та ін. Загальні основи керівництва загальноосвітнім навчальним закладом викладені у працях Є. Березняка, Ю. Васильєва, Г. Горської, Т. Десятова, М. Кондакова, В. Сухомлинського, Г. Тимошко, С. Хозе, П. Худомінського та ін.

У працях теоретичного і методичного характеру термін «професійна компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу» трактується досить широко і багатоаспектно. Так, Т. Сорочан розглядає поняття «професійна компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу» як єдність психологічної, теоретичної й практичної готовності до управлінської діяльності; О. Пометун – як результативно-діяльнісну характеристику освіти керівника; І. Зязюн – як особливий тип організації знань, що забезпечує можливість прийняття ефективних рішень;

Л. Даниленко – як інтегральну якість особистості, що має свою структуру, яка дозволяє керівнику в найбільш ефективний спосіб здійснювати управлінську діяльність.

Проблему психологізації професійної компетентності, розвитку соціально-психологічних функцій управління розкрито в роботах Н. Анікеевої, Л. Карамушки, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, Н. Обозова, Г. Щокіна та ін.

Проте, інноваційні зміни суспільного й освітнього середовища в Україні вимагають нових наукових та емпіричних досліджень із питання підвищення професійної компетентності керівників сучасних загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ). У свою чергу, компетентнісний підхід у професійній діяльності керівника особливо важливий у процесі управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу.

Окремі аспекти організаційної культури, зокрема в бізнесових і освітніх організаціях, вивчалися зарубіжними (С. Рошин, В. Снетков, В. Томілов та ін.) та українськими (Л. Карамушка, В. Лозниця, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Палеха, І. Савка, О. Францев та ін.) ученими. Ця проблема знайшла своє відображення в дисертаційних роботах із питань дослідження організаційної культури в галузі: педагогіки (В. Виноградова, М. Гедієва, Н. Іорданова, Г. Літовченко, Н. Стрижак, Г. Тимошко та ін.), психології (В. Воронін, С. Липатов, Ж. Серкіс), соціології (Н. Зубрева, А. Капітонов, С. Юр'єва та ін.).

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що в педагогічній теорії й практиці зростає професійна зацікавленість та активізується робота з проблеми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу на засадах компетентного підходу.

**Метою статті** є розкриття особливостей управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу на засадах компетентнісного підходу.

**Виклад основного матеріалу.** Обраний Україною шлях європейської та світової інтеграції зумовлює необхідність реформаційних змін в освітній галузі, у її управлінських структурах, що спрямовані на досягнення рівня найкращих стандартів. Нова гуманістично-інноваційна освіта, виховання покоління молоді, яке буде конкурентоспроможним і мобільним на ринку праці, компетентним у різних видах життєдіяльності, можливі лише на основі відпрацювання принципово нових моделей управління галуззю й ключових управлінських рішень.

Культурологічний підхід складає основу нової концепції управління сучасним навчальним закладом і визначає новий зміст управлінської діяльності керівника. Очевидним стає той факт, що саме культура, яка формує ціннісні основи організації, виступає головним чинником модернізаційних процесів і визначена важливою умовою ефективного розвитку культури організації.

Організаційна культура (ОК) – це нова область знань, що входить у серію управлінських наук. Вона виділилася також із порівняно нової галузі знань – організаційної поведінки, яка вивчає загальні підходи, принципи, закони і закономірності в організації [4].

Узагальнюючи результати дослідження, зупиняємося на більш загальному визначенні організаційної культури. Організаційна культура – це система суспільно прогресивних формальних та неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва працівників між собою й усвідомлення перспектив розвитку організації. Розвиваючи концепцію організаційної культури, Едгар Шейн (Edgar H. Schein) вирізняє три рівні, на яких базується організаційна культура: артефакти і предмети діяльності людини, цінності й основні установки [10].

- Характеристики організаційної культури (ОК) охоплюють:
- індивідуальну автономність – ступінь відповідальності, незалежності й можливостей вираження ініціативи в організації;
  - структуру – взаємодія органів і осіб, чинних правил, прямого керівництва і контролю;
  - напрям – ступінь формування цілей і перспектив діяльності організації;
  - інтеграцію – ступінь, до якої частини (суб'єкти) у рамках організації користуються підтримкою в інтересах здійснення скоординованої діяльності;
  - управлінське забезпечення – ступінь, щодо якого менеджери забезпечують чіткі комунікаційні зв'язки, допомогу і підтримку своїм підлеглим;
  - підтримку – рівень допомоги, що надається керівниками своїм підлеглим;
  - стимулювання – ступінь залежності винагороди від результатів праці;
  - ідентифікацію – ступінь ототожнення працівників з організацією в цілому;
  - управління конфліктами – ступінь подолання конфліктів;
  - управління ризиками – ступінь заохочення працівників в інноваціях і прийняття на себе ризику.

Ці характеристики включають як структурні, так і поведінкові виміри. Та чи та організація може підлягати аналізу і детально описана на основі перерахованих вище параметрів і властивостей [10].

Необхідність розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ у сучасних соціально-економічних умовах постає дуже гостро для кожної школи будь-якої форми власності. Високий рівень організаційної культури ЗНЗ можна розглядати як важливий сучасний компонент методичного продукту школи і як додатковий ресурс управління, розвитку навчального закладу.

Потреба в розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (ОК ЗНЗ) визначається такими причинами: складна демографічна ситуація підсилює конкуренцію серед навчальних закладів однієї території в боротьбі за набір учнів і забезпечення контингенту; недостатній наявний рівень професіоналізму й організаційної культури керівників навчальних закладів; потреба в докорінній зміні стилю й методів управлінської діяльності керівників ЗНЗ; наявність сильної організаційної культури ЗНЗ полегшує доступ закладу до кращих ресурсів (фінансових, інформаційних, людських).

Оскільки процес розвитку організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ) має бути координуваним і керованим, то професійний компетентний вплив керівника школи на даний процес є очевидним.

За позицією вчених, розвиток професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу є складним, багатограним процесом, який об'єктивно пов'язаний з усіма сторонами навчально-освітнього простору і відображає поліфункціональний специфічний характер управлінської діяльності керівника ЗНЗ як професійно підготовленого менеджера освіти.

Питання розвитку професійної компетентності керівника сучасного ЗНЗ завжди залишається актуальним. Воно детермінується як зовнішніми, так і внутрішніми умовами роботи керівника, обумовлюється неперервним процесом оновлення функцій управління, що є важливим аргументом творення сильної організаційної навчального закладу, який він очолює.

Компетентний (від лат. *competens*) – знаючий, обізнаний у певній галузі, правомочний, відповідний, здатний; *competere* – вимагати, відповідати, бути придатним; *competence* (від англ.) – здатність.

*Компетентність* слід відрізняти від *компетенції* – визначеної сфери, кола питань, які керівник уповноважений вирішувати. Управлінець може бути професіоналом у своїй області, але не бути компетентним у вирішенні всіх професійних питань. Компетентність –

це особисті можливості посадової особи, її кваліфікаційні знання, досвід, що дозволяють брати участь у виробленні певного кола рішень або вирішувати самому питання завдяки наявності певних знань, навичок [9].

Ми схильні також розуміти під компетентністю володіння людиною відповідною компетенцією в певній галузі діяльності, що включає її особистісне ставлення до галузі чи до предмета діяльності.

На наше глибоке переконання, явище управлінської компетентності значно ширше, за поняття «знання, уміння, навички», оскільки містять: спрямованість особистості (мотивацію, ціннісні орієнтації); здібності особистості до подолання стереотипів, відчуття проблеми, прояв принциповості, гнучкість мислення; характер особистості – самостійність, цілеспрямованість і воля.

З огляду на те, що нині все більшого визнання здобуває твердження, що керівник ЗНЗ не тільки посада, але й професія, окреслимо свої підходи до системи діяльності з формування професійної компетентності керівника ЗНЗ.

Компетентність – це реальна здатність до досягнення мети чи результату, тоді як кваліфікація є потенційною здатністю виконати завдання, що відноситься до певної діяльності. Т. Базарова виділяє три види компетентності керівника: методичну, професійну і соціальну. На її думку, успішність діяльності керівника залежить від високої компетентності в усіх векторах її спрямування.

Будь-яка досить складна система може бути декомпована по-різному залежно від цілей її структурування. Про це свідчить і проведений нами аналіз сутності і компонентного складу компетентності, що представлений у спеціальній літературі. В одному випадку компетентність розглядається як рівень освіченості, що характеризується оволодінням засобами пізнавальної або практичної діяльності на базі теоретичних знань [6]. Так, В. Шаркунова, професійну компетентність (рівень власне професійної освіти) включає в число основних результативних компонентів освіти [9].

В. Шепель у визначення *професійної компетентності* включає знання, уміння, досвід, теоретико-прикладну підготовленість до використання знань. Натомість, наявність професійної компетентності в керівника ЗНЗ може свідчити:

*по-перше*, про те, що в керівника ЗНЗ є достатній для управління досвід керівництва, що він систематично аналізує і, виходячи з нього, приймає найбільш прийнятні в даній ситуації оптимальні рішення щодо розвитку організаційної культури школи;

*по-друге*, компетентність – це не тільки наявність у керівника знань, що необхідні для успішного управління, але й розуміння їхнього значення для практики керівництва, прагнення оновити їхній фонд, поповнити його як новими науковими даними, так і оперативними відомостями про стан керованого об'єкта, яким є організаційної культури школи;

*по-третьє*, професійна компетентність означає, що директор має визначений набір управлінських рішень, алгоритмів вирішення траєкторії розвитку організаційної культури школи, які зможе використовувати в разі необхідності.

На думку Н. Поповченко, компетентність – це інтегральна якість керівника, оскільки свідчить про те, що у нього є достатній рівень знань, розуміння їх значення, прагнення оновити та поглибити їх фонд; певний досвід керівництва, у процесі якого відбувається вибір і диференціація знань, вироблення вмій і певних алгоритмів діяльності в окремих стандартних ситуаціях; певні вміння, навички, що вироблені на підставі знань і практичної діяльності [5].

Іншими словами, компетентність, будучи інтегрованою професійною якістю керівника, сукупністю його досвіду, знань, умій і навичок, може служити показником як готовності до керівної роботи, так і здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо управління розвитком організаційної культури навчального закладу [7].

Аналіз психолого-педагогічної й спеціальної літератури дає можливість стверджувати, що останніми роками проблема професійної компетентності керівників ЗНЗ перебуває в центрі уваги дослідників. Цей факт сам по собі є визнанням того, що професійна компетентність відіграє провідну роль у діяльності керівника ЗНЗ, що обумовлює необхідність ретельної розроблення змісту цього феномена.

Професійна компетентність керівника ЗНЗ структурно складається з управлінських, педагогічних, комунікативних, діагностичних і дослідницьких компонентів діяльності й визначається рівнем сформованості професійних знань і вмінь, ступенем розвитку професійно значущих особистісних якостей, що необхідні для оптимальної реалізації управлінських функцій із досягнення цільових настанов. Керівник повинен мати високий рівень культури праці, побуту, спілкування і пізнання [3].

М. Гадецький підкреслює, що «компетентність» – термін, що багато в чому пов'язаний із поняттям «культура професійної діяльності» і навіть «професійні цінності і стереотипи». До особливостей професійної діяльності керівника, що визначають рівень його професійної компетентності, дослідник відносить: уміння створити ефективну управлінську команду; здатність бачити перспективи розвитку своєї діяльності й самому їх визначати; швидке реагування на зміну ситуації; самостійність і винахідливість у прийнятті управлінських рішень; установку на розвиток організації; творчу активність і здатність до нововведень; рішучість і динамічність у своїх вчинках і думках [1].

Лише останнім часом питання професійної готовності до управління загальноосвітніми навчальними закладами інтенсивно почали розроблятися на методологічному, теоретичному і частково технологічному рівнях [2].

Установлено, що тривалий час формування готовності керівників до управління розвитком організаційної культури діяльності здійснювалося на основі системного і функціонального підходів, основною одиницею процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом був управлінський цикл.

У сучасних умовах демократизації суспільства, зміни змісту і структури освіти, зростання автономності діяльності ЗНЗ, особливого значення набуває питання усвідомлення важливості культурологічного підходу до управлінської діяльності на компетентнісних засадах [7].

Світовий досвід показав, що культура управління в результаті дає культуру успіху, а значить – розвиток і високу якість шкільної освіти. Організаційна культура і є результатом нового педагогічного мислення, нової філософії як системи оновлених поглядів на навчально-виховний процес. Організаційна культура школи – це така система життя шкільного колективу, коли панує ініціатива, організація, реалізація пріоритетних завдань, коли вчителі й учні знають, що і як їм робити, коли є взаємна повага, взаємодопомога, вимогливість, емпатія, альтруїзм. Провідником такої культури має бути директор школи і його команда.

За таких умов відбувається поступовий перехід від спрощеного розуміння діяльності керівника як суб'єкта управління розвитком організаційної культури школи до усвідомлення суто управлінської діяльності в даному процесі, який є багатофункціональним і послідовним.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У процесі дослідження ми дійшли висновку, що управління розвитком організаційної культури ЗНЗ на засадах професійної компетентності, впливає на покращення організації навчально-виховного процесу, підвищення трудової дисципліни в організації, забезпечує злагодженість і чіткість роботи співробітників. Організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу є визначальним чинником формування загальної культури організації, безпосередньо впливає на результати її діяльності. У свою чергу, професійна компетентність об'єднує різні компетенції керівників і сприятиме ефективності

управлінських дій із проблеми формування та розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ, що можливо лише за умов плідної сумісної організаційної взаємодії.

На основі теоретичного аспекту нашого дослідження можна вважати, що базовим чинником організаційної культури є професійна компетентність суб'єктів управлінського процесу в ЗНЗ, яка визначається сукупністю знань, що необхідні для управлінської діяльності, умінь і навичок, які сприяють успішному виконанню передбачених нормативними документами функціонально-посадових обов'язків, професійних, ділових і особистісних якостей для більш повної реалізації власних сил, здібностей і можливостей керівника, загальної культури, що необхідна для формування гуманістичного погляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості, мотивації професійного розвитку.

У свою чергу, високий рівень організаційної культури керівної ланки навчального закладу покращує організацію навчально-виховного процесу, забезпечує злагодженість і чіткість роботи співробітників, підвищує трудову дисципліну і є основоположним складником організаційної культури школи.

Отже, проектуючи розвиток навчального закладу, керівникам необхідно забезпечити його культуровідповідність. У подальшому ми ставимо за мету здійснення практичного аспекту управління розвитком організаційної культури ЗНЗ і визначення дієвих управлінських технологій у даному процесі.

#### Список використаної літератури

1. Гадецький М. В. Організація навчального процесу в сучасній школі : навчально-методичний посібник / М. Гадецький [для вчителів, керівників навчальних закладів, слухачів ІПО]. – Харків : Веста, 2004. – С. 19–23.
2. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Харків : Видав. група «Основа», 2007. – 448 с.
3. Овчарук О. І. Компетентність як ключ до оновлення змісту освіти / О. І. Овчарук // Стратегія реформування освіти в Україні. – Київ, 2003. – С. 13–41.
4. Пометун О. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора / О. Пометун, Л. Середняк, І. Сущенко, О. Янушевич. – Тернопіль : Астон, 2005. – 192 с.
5. Поповченко Н. М. Професійна компетентність керівника / Н. М. Поповченко // Управління школою. – Харків : Вид. група «Основа», 2010. – № 14.
6. Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти : монографія / [Г. В. Єльнікова, О. І. Зайченко, В. І. Маслов та ін.]; за ред. Г. В. Єльнікової. – Київ-Чернівці : Книги – XXI, 2010. – 460 с.
7. Тимошко Г. М. Професійна компетентність – основа організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г. М. Тимошко // Науковий журнал «ScienceRise» : спецвипуск «Педагогічні науки». – 2015. – № 10/5 (15). – С. 29–34.
8. Управління навчальним закладом : навчально-методичний посібник. У двох частинах. Ч.1. Абетка менеджера освіти / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін. – Харків : Веста : Видавництво «Ранок», 2003. – 160 с.
9. Шаркунова В. В. Соціальне управління та концепції педагогічного менеджменту в загальноосвітній школі : автореф. дис. ... канд. пед. наук / В. В. Шаркунова. – Київ, 1998. – 16 с.
10. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : Построение, эволюция, совершенствование / Э. Шейн ; пер. с англ. С. Жильцова, А. Чеха ; под ред. В. А. Спивака. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 336 с.

#### References

1. Hadetskyu, M. V. (2004). *The organization of educational process in modern school: teaching guide for teachers, school leaders, students IPO*. Kharkyv: Vesta (in Ukr.)
2. Marmaza, O. I. (2007). *Management in Education*. Kharkyv: Issued. Group «Osнова» (in Ukr.)
3. Ovcharuk, A. I. (2003). *Competence as a Key to Educational Content Renewal // Reform Strategy for Education in Ukraine* (in Ukr.)
4. Pometun, O. (2005). *School management, a changing. Advisor contemporary director* / O. Pometun, L. Serednyak, I. Sushchenko, O. Yanushevych. Ternopil': Aston (in Ukr.)
5. Popovchenko, N. M. (2010). *Professional competence // Head Office school*. Kharkyv: Issued. Group «Osнова» (in Ukr.)

6. *Theoretical and methodological foundations of modeling professional competence of heads of educational institutions: monograph* (2010). / [Yelnykova, G. V., Zaichenko, A. I., Maslov, V. I. etc.]; ed. Yelnykovoyi, H. V. Kyiv-Chernivtsi: Books – XXI (in Ukr.)
7. Timoshko, G. M. (2015). *Professional competence – the basis of the organizational culture of the head of an educational institution*. Scientific journal «Science Rise» (Special Issue «Teaching Science»), 10/5 (15), 29–34 (in Ukr.)
8. *Managing institution: textbook. The two parts. Part 1. ABC education manager* (2003). / Marmaza, O. I., Kasyanova, O. M., Grigorash, V. V. and others. Kharkyv: West: Publishing «Ranok» (in Ukr.)
9. Sharkunova, V. V. (1998). *Social management and pedagogical management concepts in secondary school: author. dys. ... PhD*. Kyiv (in Ukr.)
10. Shane, E. (2002). *Organizational culture and leadership: building, evolution, improvement*. Sankt-Peterburh: Peter (in Russ.)

**Abstract.** *Usatenko Vyra Mykolayivna. A management development of organizational culture of general educational establishment is on principles of competence approach.*

**Introduction.** *The current stage of development of education determined humanization and democratization of governance that makes heads of educational institutions deeply study and resolve not only administrative but also social and psychological problems, understand the needs of society in advancing education and professional and personal development school leaders as active subjects' objects of cultural, social and historical process, his life and life creation.*

*Of particular relevance is the problem of professional competence of the head of an educational institution, the specifics of which sufficiently reflected in scientific and pedagogical research. Head modern educational institution has to work during the upgrade functional responsibilities and types of management, which is associated with specific historical conditions of the country, expansion of knowledge and skills in management education and other objective factors. Investigating the role to help position the head of professional competence in the process of development of organizational culture of educational institution.*

**Purpose.** *The features of managing the development of organizational culture of an educational institution on the basis of competence approach.*

**Results.** *International experience has shown that management culture resulting culture enables success, and – the development and quality of school education. Organizational culture is the result of new pedagogical thinking, a new philosophy as a system updated views on the educational process. Organizational culture school – is a system of life school community where reigns initiative, organization, implementation priorities when teachers and students know how and what they do when there is mutual respect, mutual aid, demands, empathy, altruism and more. Leader of a culture should be the school director and his team.*

*Found that long formation of readiness of managers to control the development of organizational culture was carried out on the basis of system and functional approaches, the basic unit of the management of a comprehensive educational institution was management cycle.*

*In modern conditions of democratization of society, changes in the content and structure of education, increase the autonomy of CEI particularly important to realize the importance of cultural approach to management activities on competency grounds. Competence, being integrated professional quality manager totality of his experience, knowledge and skills, can serve as an indicator of preparedness management experience and the ability to make informed management decisions regarding the management of the development of organizational culture of the institution.*

**Originality.** *Summarizing the results of theoretical research, we settled on a more general definition of organizational culture. Organizational culture – a system of socially progressive formal and informal rules and standards activities, customs and traditions of individual and group interests, the behavior of the staff of the organizational structure, management style, performance employee satisfaction with working conditions, the level of mutual cooperation of workers among themselves and awareness development prospects organization.*

*The study accented attention that the cultural approach is the basis of a new concept of modern management institution and defines a new content management activity leader. The obvious is the fact that the culture that forms the foundations of value, is the main factor in the modernization process and determined essential for the effective development of culture.*

*The necessity of organizational culture secondary schools is determined by the following factors: complicated demographic situation intensifies competition among educational institutions in*

*the territory of a struggle for admission of students and providing contingent; inadequate existing level of professionalism and organizational culture school leaders; the need for radical change in the style and methods of management of CEI heads; presence of a strong organizational culture CEI institution facilitates access to the best resources: financial, information, human like.*

*It is proved that the development of organizational culture CEI must be coordinated and managed, which means professional competent head of school impact on this process is obvious.*

*Done positioning problems of modern professional competence of the head of CEI, which is due to the tireless upgrading management functions and is an important argument for the creation of a strong organization of the institution which he heads.*

**Conclusion.** *Based on our research we can assume that the basic factor of organizational culture is the professional competence of the management process in the CEI, which is determined by a combination of knowledge necessary for management activities and skills that contribute to the successful implementation of functional and job responsibilities, professional, business and personal qualities, general culture, moral and ethical principles motivating professional development.*

*In turn, the high level of professional competence of senior management of the institution improves the organization of educational process, ensuring coherence and clarity of staff, improves labor discipline is the fundamental part of the organizational culture of the school.*

*Thus, projecting the development of educational institutions, managers must ensure its kulturovidpovidnist. In the future we aim to implement practical aspects of the development of organizational culture CEI and determination of effective management of technology in this process.*

**Key words:** *school management, organizational culture, general education, director, development, competence approach, competence, competence manager.*

*Одержано редакцією 16.11.2016  
Прийнято до публікації 24.11.2016*

**УДК 372.862,531**

**Федак Сергій Ігнатович,**

доцент кафедри вищої математики,  
Тернопільській національній технічній  
університет імені Івана Пулюя, Україна

**ВИКЛАДАННЯ ПРЕДМЕТІВ ЦИКЛУ  
ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ І ПРОФЕСІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ДИСЦИПЛІН  
АНГЛІЙСЬКОЮ МОВОЮ  
ДЛЯ ІНОЗЕМНИХ СТУДЕНТІВ БУДІВЕЛЬНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ**

**Анотація.** *Статтю присвячено питанням викладання предметів циклу професійно орієнтованих дисциплін для іноземних студентів спеціальності «Будівництво». Зосереджено увагу на особливостях побудови занять, структурі навчальних курсів, методах і прийомах викладання дисциплін. Указано на труднощі, які виникають під час викладання цих предметів іноземним студентам, зокрема використання термінів, математичних позначень тощо. Підкреслено важливість міждисциплінарних зв'язків, а також запропоновано способи раціонального опрацювання теоретичного матеріалу іноземними студентами.*

**Ключові слова:** *вища математика; будівельна механіка; опір матеріалів; викладання; іноземні студенти; термін; міждисциплінарні зв'язки; самостійна робота.*

**Постановка проблеми.** В останні роки іноземні студенти становлять значну частку молоді, яка здобуває вищу освіту в вітчизняних університетах. Великою популярністю серед них користуються інженерні професії, зокрема фах інженера-будівельника. З цієї причини питання підготовки таких фахівців є дуже важливим і