

**Зміст**

[**Вступ** 3](#_Toc185199007)

[**РОЗДІЛ 1. НАУКОВИЙ АНАЛІЗ ФЕНОМЕНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ** 7](#_Toc185199008)

[**1.1 Організаційна культура: теоретичний аналіз у науковому менеджменті** 7](#_Toc185199009)

[**1.2 Основи, характеристика, класифікація та функції організаційної культури в межах міждисциплінарного підходу соціально-гуманітарних наук.** 18](#_Toc185199010)

[**Висновки до першого розділу** 26](#_Toc185199011)

[**РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ І ЗМІСТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ** 28](#_Toc185199012)

[**2.1. Соціально-громадське позиціонування організаційної діяльності керівника загальноосвітнього закладу** 28](#_Toc185199013)

[**2.2. Культурологічні принципи організаційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу** 43](#_Toc185199014)

[**Висновки до другого розділу** 51](#_Toc185199015)

[**ВИСНОВКИ** 54](#_Toc185199016)

[**Список використаних джерел** 57](#_Toc185199017)

# **Вступ**

**Актуальність теми дослідження**: реформування системи освіти, особливо в умовах постійних соціально-економічних змін, висуває нові вимоги до професійної діяльності керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО). Важливою складовою їхньої роботи стає не лише забезпечення ефективної організації навчального процесу, а й формування позитивного робочого середовища, що сприяє розвитку колективу, забезпечує підвищення якості навчання та створює умови для постійного вдосконалення. Одним з головних факторів, що впливає на ефективність управління освітнім закладом, є сформована організаційна культура. Вона не тільки допомагає керівникам досягати поставлених цілей, але й забезпечує стабільність і стійкість розвитку колективу, мотивує працівників, сприяє запровадженню інновацій та розвитку лідерських якостей серед членів педагогічного колективу.

Розбудова організаційної культури керівника є важливим завданням, яке допомагає сформувати позитивне ставлення працівників до роботи, забезпечити належну взаємодію між членами колективу, створити сприятливі умови для спільного прийняття рішень і досягнення цілей. Особливого значення набуває дослідження організаційно-педагогічних умов, що сприяють розвитку такої культури, оскільки від ефективності управління залежить успіх освітньої установи, її репутація, залученість працівників і, в кінцевому підсумку, якість освіти, яку вона надає.

Оскільки формування організаційної культури є відносно новим підходом у практиці управління освітніми закладами, існує потреба у поглибленому вивченні факторів, що впливають на її розвиток, а також у розробці рекомендацій для ефективного управління в ЗЗСО. Саме тому тема дослідження є актуальною та вимагає всебічного аналізу, адже організаційна культура керівника може значною мірою впливати на всі аспекти освітнього процесу.

**Мета дослідження**: визначення та наукове обґрунтування організаційно-педагогічних умов формування організаційної культури керівника ЗЗСО з метою підвищення ефективності його управлінської діяльності та створення сприятливого освітнього середовища.

**Завдання дослідження**

1. Проаналізувати існуючі теоретичні підходи до розуміння організаційної культури в освітньому середовищі.
2. Визначити основні елементи організаційної культури, характерні для керівника ЗЗСО, та фактори, які впливають на її формування.
3. Обґрунтувати ключові організаційно-педагогічні умови, що сприяють розвитку організаційної культури керівника ЗЗСО.
4. Розробити методичні рекомендації для керівників ЗЗСО, які сприятимуть формуванню та підтримці позитивної організаційної культури у закладі.

**Об’єкт дослідження**: організаційна культура керівника закладу загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження**: організаційно-педагогічні умови, які сприяють формуванню організаційної культури керівника ЗЗСО.

**Методи дослідження**:

* **Теоретичні методи**: аналіз, систематизація, узагальнення наукової літератури з проблематики організаційної культури та управління освітніми закладами, що дозволяє вивчити теоретичні основи дослідження.
* **Емпіричні методи**: анкетування, інтерв'ювання та спостереження, що дозволяють виявити особливості організаційної культури та вивчити думки педагогічного колективу щодо її впливу на освітній процес.
* **Експериментальні методи**: педагогічний експеримент, спрямований на апробацію розроблених рекомендацій та оцінку ефективності запровадження запропонованих умов.
* **Статистичні методи**: обробка та аналіз даних, отриманих під час дослідження, для підтвердження гіпотези та отримання об'єктивних результатів.

**Експериментальна база дослідження**. Дослідження проводилося на базі закладів загальної середньої освіти, що дозволило вивчити умови формування організаційної культури керівника у реальних умовах та забезпечити репрезентативність результатів. До експерименту залучалися керівники, вчителі та адміністративний персонал закладів, що дало можливість отримати всебічні та узагальнені дані.

**Теоретичне значення дослідження**: полягає у поглибленні наукових знань про організаційну культуру в закладах загальної середньої освіти, розширенні розуміння концепції організаційної культури керівника та виявленні основних чинників, що впливають на її формування. Отримані результати сприяють розвитку теорії управління в освітній сфері та формують нові підходи до впровадження організаційної культури в освітніх закладах. Дослідження створює основу для подальших розвідок у галузі організаційної культури та ефективного управління в освіті, що забезпечує його теоретичну цінність.

**Практичне значення дослідження**: полягає у розробці рекомендацій для керівників закладів загальної середньої освіти з формування та підтримки організаційної культури, що сприятиме підвищенню ефективності їхньої управлінської діяльності. Запропоновані рекомендації можуть бути використані під час підвищення кваліфікації керівників освітніх установ, у навчальних програмах для майбутніх управлінців у сфері освіти, а також у практиці роботи керівників ЗЗСО. Використання організаційно-педагогічних умов, виявлених у дослідженні, допоможе налагодити ефективну взаємодію між членами колективу, підвищити їхню мотивацію, створити сприятливий психологічний клімат, що, в кінцевому підсумку, позитивно вплине на якість освітніх послуг.

**Апробація результатів дослідження.** Матеріали дослідження обговорювалися науково-практичній конференції «Система освіти в Україні: Євроінтеграційний вектор розвитку» 25.11.2024 р.

**Cтруктура рoбoти** зумовлена логікою дослідження і складається зі вступу, двох розділів, висновків до кожного розділу та загальних висновків, списку використаних джерел (60 найменувань). Загальний обсяг становить 62 сторінка друкованого тексту, з них 54 сторінок основного тексту.

# **РОЗДІЛ 1. НАУКОВИЙ АНАЛІЗ ФЕНОМЕНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

## **1.1 Організаційна культура: теоретичний аналіз у науковому менеджменті**

Організаційна культура є одним із ключових факторів, що визначають успішність функціонування будь-якої організації, зокрема в сфері освіти. У науковому менеджменті організаційна культура є цілісним комплексом цінностей, норм, поведінкових стереотипів, взаємин та ідеалів, які визначають характер роботи та взаємодії членів організації. Її вивчення стає особливо актуальним, оскільки вона безпосередньо впливає на мотивацію, ефективність діяльності та можливість розвитку закладу чи компанії. У цьому розділі досліджується організаційна культура з погляду різних теоретичних підходів у науковому менеджменті, аналізуються її складові та механізми впливу на робочий процес.

Поняття організаційної культури є досить широким і комплексним. Його вперше детально описали у 80-х роках XX століття, коли науковці, зокрема Едгар Шейн, звернули увагу на вплив корпоративної культури на продуктивність та стійкість організації. Організаційна культура є системою спільних цінностей, норм та установок, що спрямовують поведінку співробітників у межах організації. Вона не лише впливає на мотивацію та згуртованість команди, а й формує загальну ідентичність, що допомагає організації виділитися серед інших. У сфері освітнього менеджменту організаційна культура має особливе значення, оскільки вона безпосередньо впливає на якість навчального процесу, професійний розвиток учителів та морально-психологічний клімат [16, c. 31].

Організаційна культура, будучи невід'ємною частиною стратегічного управління, допомагає досягти узгодженості між особистими цінностями співробітників і місією закладу. Вона сприяє створенню стабільного середовища, де працівники можуть розвиватися і відчувати себе частиною спільної справи. З огляду на це, формування позитивної культури є однією з пріоритетних задач керівника будь-якого закладу освіти.

У науковому менеджменті виділяють кілька основних підходів до дослідження організаційної культури, кожен з яких розглядає її з різних позицій.

* **Системний підхід** розглядає організаційну культуру як систему елементів, взаємопов’язаних між собою і підпорядкованих спільній меті. Це означає, що організаційна культура не є сукупністю ізольованих елементів, а являє собою комплекс, де кожна складова виконує певну роль. Наприклад, цінності, що сповідуються у колективі, формують відносини між співробітниками, визначають стиль спілкування та основні принципи взаємодії. У контексті освітнього закладу це може бути прояв у певних традиціях, правилах поведінки або моральних настановах, які передаються між поколіннями вчителів.
* **Соціокультурний підхід** акцентує увагу на взаємодії особистості та соціуму в рамках організації. Він припускає, що організаційна культура є результатом соціалізації нових членів колективу, які поступово переймають загальноприйняті цінності та норми. На рівні освітніх закладів цей процес є особливо важливим, оскільки нові співробітники швидко інтегруються в колектив і починають слідувати прийнятим у закладі правилам.
* **Функціональний підхід** розглядає організаційну культуру з точки зору її впливу на діяльність організації. Відповідно до цього підходу, організаційна культура сприяє підтримці порядку, координації дій співробітників та досягненню поставлених цілей. У рамках освітнього закладу організаційна культура допомагає зберігати стабільність у навчальному процесі, забезпечувати взаєморозуміння між вчителями, адміністрацією та учнями.

Організаційна культура має складну структуру, що включає кілька рівнів: артефакти, цінності та базові припущення.

Артефакти є зовнішнім рівнем культури. Вони включають матеріальні об’єкти, які асоціюються з організацією: дизайн приміщень, символіку, форми поведінки. У ЗЗСО артефакти можуть проявлятися в таких атрибутах, як шкільний одяг, символіка закладу або особливі заходи. Цінності відображають загальні орієнтири, що об’єднують колектив, і є основою для прийняття рішень. Наприклад, у школі це можуть бути принципи поваги до особистості учня, прагнення до інновацій або підтримка креативності. Базові припущення є глибоким рівнем культури, що важко піддається зміні. Вони є основою для цінностей і регулюють поведінкові стереотипи співробітників. У сфері освіти базові припущення можуть полягати в переконанні, що кожен учень має потенціал до розвитку, а якісне навчання є основою успіху [24, c. 46].

Організаційна культура виконує ряд функцій, важливих для ефективної роботи закладу [36]:

* **Ідентифікація**: організаційна культура допомагає членам колективу відчувати себе частиною єдиної команди. Це сприяє зниженню конфліктів та забезпеченню згуртованості.
* **Мотивація**: завдяки чітко визначеним цінностям та правилам організаційна культура стимулює персонал до досягнення високих результатів та підтримує продуктивність праці.
* **Адаптація**: культура сприяє інтеграції нових співробітників та прискорює їхнє входження в колектив, що є особливо важливим для освітніх закладів, де стабільність і тісна взаємодія є важливими.

Організаційна культура в науковому менеджменті освіти має свої особливості, пов’язані зі специфікою освітнього середовища. Це не лише інструмент для підвищення ефективності роботи закладу, а й важлива частина його педагогічної місії. Керівники закладів освіти відіграють ключову роль у формуванні організаційної культури, встановлюючи стандарти поведінки, підтримуючи певні традиції та надихаючи колектив на досягнення поставлених цілей.

Науковий менеджмент надає керівникам методи та інструменти для дослідження та розвитку організаційної культури. Наприклад, за допомогою соціологічних опитувань можна вивчити настрої колективу, а за допомогою аналізу потреб працівників — розробити план дій для покращення культури. Важливим є також процес соціалізації молодих фахівців, який забезпечує прийняття новими співробітниками цінностей закладу. Організаційна культура позитивно впливає на якість управління освітнім закладом. Сформована культура сприяє покращенню комунікації, знижує конфліктність, підвищує рівень задоволеності працівників, що, у свою чергу, сприяє покращенню якості навчання. Успішна організаційна культура допомагає розвивати вчителів і виховувати учнів у сприятливій атмосфері [11, c. 29].

Організаційна культура є одним із ключових елементів, які визначають ефективність управління, впливають на внутрішню комунікацію та атмосферу в колективі, а також сприяють досягненню стратегічних цілей. У науковому менеджменті підкреслюється, що організаційна культура виконує роль не лише регулювального механізму, а й мотиваційного інструменту. Її наявність допомагає знизити рівень конфліктів і досягти кращої адаптації співробітників, оскільки вони підсвідомо підлаштовуються під спільні цінності та стандарти, прийняті в організації.

Дослідження показують, що висока організаційна культура має прямий вплив на якість і ефективність управлінських рішень, особливо в освітніх установах. У школах та інших закладах освіти культура може стати інструментом для підтримки навчального процесу, оскільки забезпечує створення відповідної атмосфери для викладання та навчання, зміцнює позицію керівників як лідерів і створює платформу для постійного розвитку.

З моменту появи концепції організаційної культури підходи до її вивчення змінювалися. Перші дослідження були сфокусовані на вивченні зовнішніх проявів — символів, ритуалів і форм поведінки. Однак згодом дослідники почали приділяти увагу більш глибинним аспектам культури, таким як цінності, переконання і базові припущення.

* **Класичні підходи (XX століття)**: дослідники акцентували увагу на структурних аспектах культури, таких як ритуали, церемонії та символи. Метою було зрозуміти, як ці зовнішні елементи впливають на поведінку співробітників.
* **Модерністські підходи (кінець XX століття)**: зосереджені на аналізі внутрішніх цінностей та базових переконань, які визначають, як люди взаємодіють в організації.
* **Інтеграційні підходи (сучасний етап)**: сьогодні науковці розглядають організаційну культуру як складний конструкт, який об'єднує кілька рівнів впливу. Основним фокусом є питання інтеграції між особистими цінностями співробітників та цінностями організації, що сприяє єдності команди.

Одним з ключових аспектів організаційної культури, що досліджується сьогодні, є її вплив на інноваційність. Культура може як стимулювати інновації, так і стримувати їх розвиток. Організації з гнучкою культурою, де приймаються нові ідеї та підтримуються ініціативи, мають більший потенціал до змін та адаптації. У закладах освіти важливо створювати такі умови, де вчителі можуть впроваджувати нові методики навчання, ділитися досвідом і знаходити креативні підходи до роботи з учнями. Важливим фактором є також ставлення до помилок. Організації, в яких помилки сприймаються як елемент навчання, а не як причина для критики, здатні створювати більше умов для творчості. Відповідна культура підтримує співробітників у пошуку нових ідей і рішень, що уможливлює розвиток [5, c. 127].

Формування організаційної культури в освітньому закладі є складним процесом, який потребує уваги до низки аспектів. Керівники закладів освіти відіграють ключову роль у формуванні культури, оскільки вони встановлюють приклади поведінки, що впливають на колектив. У процесі формування культури важливо приділяти увагу наступним аспектам:

**Визначення цінностей**: варто чітко формулювати цінності, що є основою діяльності освітнього закладу. Наприклад, повага до учня, розвиток креативності, толерантність. **Створення сприятливого середовища для соціалізації**: нові співробітники швидше інтегруються у колектив, якщо в закладі освіти є традиції підтримки та допомоги. **Відкрите обговорення очікувань**: працівники мають розуміти, які норми поведінки та цінності є важливими для організації. Регулярні зустрічі або семінари допомагають підтримувати розуміння загальних цілей [15, c. 6].

Психологічний клімат у колективі є важливим елементом, що визначає ефективність роботи, задоволеність співробітників та якість взаємодії. Дослідження показують, що позитивна культура сприяє створенню сприятливого клімату, знижуючи рівень стресу та підвищуючи мотивацію працівників. У закладах освіти, де культура базується на повазі та взаєморозумінні, вчителі демонструють більше прагнення до співпраці, готові допомагати один одному та підтримувати нових співробітників. Таким чином, організаційна культура позитивно впливає на рівень задоволеності роботою і загальний морально-психологічний клімат у закладі [23, c. 38].

Керівники мають вирішальне значення для формування організаційної культури. Їхні дії, стиль управління та комунікація є моделями для колективу. Керівник повинен не лише встановлювати певні стандарти поведінки, а й власним прикладом підкріплювати культурні норми.

Для успішного формування культури керівнику важливо:

* **Виявляти лідерство**: бути прикладом для працівників і демонструвати необхідні цінності у щоденній роботі.
* **Підтримувати зв’язок із колективом**: активно взаємодіяти з працівниками, підтримувати діалог і бути відкритим до їхніх пропозицій.
* **Сприяти навчанню та розвитку**: забезпечувати можливості для розвитку навичок і підвищення кваліфікації, що є невід’ємною частиною сучасної організаційної культури.

Сучасні організації стикаються із значним впливом глобалізації, що веде до мультикультурності, змін у стандартах поведінки та інтеграції нових ідей. У багатьох організаціях, включаючи освітні, формується культура, яка базується на міжнародних стандартах і цінностях, таких як рівноправність, толерантність і відкритість до інших культур. Науковий менеджмент використовує різні методи дослідження організаційної культури, зокрема соціологічні опитування, інтерв’ю, аналіз поведінкових моделей. Результати таких досліджень дозволяють керівникам виявити сильні та слабкі сторони організаційної культури та розробити стратегії її покращення.

Мотивація співробітників залежить від багатьох факторів, і організаційна культура є одним із найпотужніших. Культура, що сприяє розвитку персоналу, створює умови, у яких співробітники почуваються частиною команди, що підвищує їхню продуктивність. Наприклад, у навчальних закладах вчителі, які мають підтримку з боку адміністрації та працюють у позитивному середовищі, схильні активніше брати участь у додаткових ініціативах, що покращують якість освіти. Підтримуюча організаційна культура також впливає на рівень задоволення працівників, знижуючи ризик професійного вигорання, що є актуальним для працівників сфери освіти. Дослідження показують, що в умовах сприятливої культури співробітники демонструють кращу адаптацію до стресу та більшу здатність до професійного росту. У сучасних умовах зростає роль соціальної відповідальності організацій, особливо в освітніх установах, які часто виконують не лише освітню, а й соціальну функцію. Організаційна культура, що базується на цінностях взаємодопомоги, етики та підтримки, сприяє формуванню у працівників розуміння важливості соціальної відповідальності. У таких умовах працівники закладів освіти відчувають свою участь у соціальних ініціативах, що зміцнює їхню мотивацію і почуття значимості власної роботи.

Формування та розвиток організаційної культури можна підсилити за допомогою різних інструментів, таких як навчальні тренінги, коучинг та регулярні зустрічі. Також важливим є впровадження системи наставництва, де досвідчені співробітники допомагають новачкам адаптуватися до роботи та розуміти цінності установи. Крім того, важливим є зворотний зв’язок, що дозволяє працівникам ділитися власними ідеями та отримувати підтримку керівництва [42, c.14].

Етична поведінка є важливим елементом організаційної культури, особливо в освітніх установах. Дотримання етичних норм та повага до кожного учасника навчального процесу формують позитивний приклад для студентів та учнів. Етична культура передбачає не лише відмову від недобросовісних практик, але й активне просування чесності, справедливості та поваги до кожного. Існує багато прикладів міжнародних освітніх систем, де успішно розвиваються ефективні організаційні культури. Наприклад, у фінських школах багато уваги приділяється взаємній повазі між учнями та вчителями, що підвищує якість освітнього процесу. Подібні приклади демонструють, що культура, яка базується на повазі, креативності та залученості, може сприяти успіху навчальної установи. Психологічний комфорт співробітників безпосередньо пов’язаний з культурою організації. В освітніх установах, де культура підтримує відкритість, довіру і взаємодопомогу, спостерігається краща продуктивність і стійкість до стресу. Працівники, які відчувають підтримку від колективу, більш схильні до професійного розвитку і постійного навчання. У сучасному світі цифровізація трансформує організаційні процеси, а з ними й організаційну культуру. Заклади освіти, які активно використовують технології, стикаються з необхідністю адаптувати культуру до нових умов. Онлайн-курси, дистанційна освіта і цифрові платформи змінюють підходи до взаємодії між працівниками, що вимагає нових принципів комунікації та кооперації. Теоретичний аналіз організаційної культури у науковому менеджменті розглядає її як сукупність базових цінностей, норм, переконань і практик, що впливають на поведінку співробітників та визначають спосіб функціонування організації. Організаційна культура є важливою частиною наукового менеджменту, оскільки вона формує основу для мотивації, адаптації, розвитку співробітників і сприяє досягненню стратегічних цілей організації. У межах наукового менеджменту організаційна культура розглядається як система, що впливає на ефективність діяльності організації, стабільність внутрішнього середовища, інноваційний потенціал та здатність до змін [44].

Теорія організаційної культури пропонує системний підхід до розуміння організаційного середовища, де працівники діють не просто як частини механізму, а як учасники, що поділяють спільні цінності та переконання. Завдяки цьому культура стає невід’ємною частиною організаційної стратегії і є ключовим фактором у досягненні успіху та ефективності. Вчені Едгар Шейн, Джон Коттер та інші теоретики розвивали ідею, що організаційна культура охоплює як видимі, так і невидимі аспекти — від матеріальних символів до прихованих переконань і поведінкових норм.

Ключовими складовими організаційної культури у науковому менеджменті є місія, цінності, ритуали, комунікаційні практики та норми поведінки. На основі цих елементів формується загальна культура організації, яка сприяє інтеграції працівників та визначає їхні взаємовідносини. Науковий менеджмент виділяє роль організаційної культури як механізму адаптації до зовнішніх змін, особливо у конкурентному середовищі, де культура може стати конкурентною перевагою, допомагаючи організації залишатися стабільною та гнучкою в умовах постійних змін.

Організаційна культура у науковому менеджменті виконує кілька основних функцій. По-перше, це **мотиваційна функція**, що пов’язана з впливом культури на бажання працівників працювати ефективно та з ентузіазмом. Культура, яка підтримує цінності, пов’язані з повагою, розвитком, кар’єрними можливостями, може значно підвищити рівень мотивації. По-друге, **адаптаційна функція** культури допомагає організації швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це забезпечує гнучкість і здатність працівників до адаптації, що є критично важливим у сучасних умовах глобалізації. **Інтегративна функція** культури об’єднує працівників, створюючи спільну ідентичність, що полегшує співпрацю і підвищує ефективність комунікаційних процесів. Завдяки цьому знижується рівень конфліктів і забезпечується згуртованість колективу [32, c. 66].

Теоретичний аналіз організаційної культури також розглядає **різноманіття культурних типів** в організаціях, таких як культура влади, рольова культура, завданнєва та особистісно-орієнтована культура. Культура влади орієнтована на чітку ієрархію та централізоване прийняття рішень, що характерно для організацій з жорсткою структурою управління. Рольова культура базується на формальних процедурах, чітко визначених обов’язках і відповідальності, що забезпечує стабільність, але обмежує гнучкість. Завданнєва культура акцентує увагу на командній роботі та досягненні конкретних цілей, а особистісно-орієнтована культура віддає пріоритет розвитку індивідуальних талантів та забезпеченню задоволеності працівників [36. c. 71].

Загалом, науковий менеджмент розглядає організаційну культуру як важливий інструмент, який підтримує стратегічний розвиток організації, формує колективну ідентичність та сприяє створенню ефективної робочої атмосфери. Це надає менеджерам можливість краще розуміти поведінку працівників, передбачати їхню реакцію на зміни та стимулювати розвиток організації. У рамках наукового менеджменту організаційна культура стає засобом не лише досягнення виробничих цілей, але й створення умов для гармонійного розвитку особистості, що відповідає сучасним вимогам до соціальної відповідальності та етичності в управлінні [21].

Початок форми

Кінець форми

Таким чином, розуміння та формування організаційної культури є не тільки науковим, але й практичним інструментом, що дозволяє досягти значних успіхів у розвитку ефективного і здорового колективу в освітніх закладах.

## **1.2 Основи, характеристика, класифікація та функції організаційної культури в межах міждисциплінарного підходу соціально-гуманітарних наук.**

Організаційна культура виникає як результат спільної діяльності групи людей, об’єднаних загальними цілями. Вона є складним феноменом, що інтегрує низку соціальних, психологічних, економічних і культурних факторів. У соціально-гуманітарних науках організаційна культура досліджується на перетині кількох дисциплін: соціології, психології, педагогіки, менеджменту, філософії тощо. Кожна з них надає свій внесок у розуміння суті організаційної культури, дозволяючи розглядати її як багатогранне явище. У соціології, наприклад, організаційна культура трактується як сукупність традицій, норм і ритуалів, що є загальними для членів певної організації. Психологія, своєю чергою, акцентує увагу на внутрішніх мотиваціях, поведінкових патернах і емоційному комфорті співробітників, що формують культуру. У педагогіці важливим аспектом є виховання та адаптація співробітників до культури організації, зокрема, за допомогою навчання та професійного розвитку. Таким чином, міждисциплінарний підхід дозволяє всебічно оцінювати організаційну культуру, її функції та вплив на діяльність організації [18. c. 44].

**Характеристика організаційної культури**

Організаційну культуру можна охарактеризувати через такі основні компоненти:

1. **Норми та цінності**. Культура базується на цінностях, які визначають прийнятні межі поведінки в організації. Норми є неписаними правилами, що регулюють відносини між членами організації.
2. **Символи та артефакти**. Це зовнішні прояви культури, які можуть включати логотипи, девізи, корпоративні кольори та навіть дизайн приміщень. Вони створюють імідж організації як зовні, так і внутрішньо.
3. **Мова та комунікація**. Мова, якою спілкуються працівники, включає як словниковий запас, так і стилі взаємодії. Цей елемент є важливим для передачі інформації та формування атмосфери взаєморозуміння.
4. **Ритуали та традиції**. Це дії, які регулярно виконуються в організації і мають символічне значення. Наприклад, святкування професійних досягнень.
5. **Лідери та приклади для наслідування**. Лідери відіграють вирішальну роль у формуванні культури організації, оскільки вони встановлюють стандарти поведінки та демонструють цінності організації у власній діяльності.

Існує кілька підходів до класифікації організаційної культури, які базуються на різних критеріях.

**За рівнем формалізації**: характеризується жорсткими правилами, чіткою ієрархією та контролем за виконанням завдань.

**Неформалізована культура**: орієнтується на гнучкість, ініціативу та творчий підхід до виконання завдань.

**За орієнтацією на інновації**: підтримує творчість, ризик і пошук нових рішень. Часто властива організаціям, які працюють у високотехнологічних галузях.

**Консервативна культура**: дотримується стабільності, структурованих процесів і поступового впровадження змін.

**Ієрархічна культура**: з чіткою системою підпорядкування, жорсткими нормами і підвищеним контролем.

**Мережева культура**: орієнтована на взаємодію, співпрацю та відсутність чіткої ієрархії.

**Результативна культура**: акцентує увагу на досягненнях і результатах, стимулює продуктивність працівників.

**Підтримуюча культура**: створює сприятливі умови для співробітників, забезпечує психологічний комфорт.

Організаційна культура виконує низку важливих функцій, що сприяють досягненню цілей організації та підтримують стабільність у ній.

*Функція інтеграції*: Організаційна культура об'єднує працівників, створює почуття належності до колективу та формує єдині цінності. В межах соціології інтеграція розглядається як основа для формування згуртованих колективів, здатних досягати високих результатів. *Функція регуляції* поведінки: Культура виступає як неформальний регулятор поведінки, надаючи співробітникам орієнтири для дій і визначаючи прийнятні межі поведінки. *Функція мотивації*: Культура впливає на мотивацію працівників, створюючи атмосферу, в якій вони відчувають підтримку. Це особливо важливо в психології, яка розглядає культуру як фактор, що знижує ризик вигорання та підвищує рівень задоволення роботою. *Функція адаптації*: Культура допомагає новим співробітникам швидко адаптуватися до вимог організації, оскільки вони сприймають норми та традиції, які формують основу поведінки. *Функція підвищення ефективності*: Впровадження та підтримка ефективної культури дозволяє організації досягати кращих результатів у своїй діяльності, оскільки співробітники діють як єдина система [47].

Міждисциплінарний підхід дозволяє всебічно дослідити функції організаційної культури. Наприклад, психологічні аспекти дають змогу зрозуміти, як культура впливає на емоційний стан працівників і їхню мотивацію. Соціальні науки вивчають, як культура підтримує взаємодію в колективі та сприяє згуртованості. Менеджмент зосереджується на функції культури в досягненні ефективності організації.

Організаційна культура є однією з головних умов успішного управління. Вона створює позитивний імідж, підтримує взаємодію з клієнтами та партнерами, впливає на інноваційний розвиток і продуктивність. Для соціально-гуманітарних наук важливим є вивчення того, як культура забезпечує успішну інтеграцію нових співробітників і підтримує лояльність у колективі. Також культура сприяє соціальній відповідальності, що є важливою складовою сучасного менеджменту. Вивчення організаційної культури в межах міждисциплінарного підходу дозволяє глибше розуміти її функції, класифікацію та характеристику. Культура не лише створює основу для регулювання поведінки співробітників, але й визначає успіх організації.

Організаційна культура є багатогранним явищем, яке інтегрує основні аспекти діяльності організації, формуючи її цінності, норми та правила, що регулюють поведінку співробітників. Вона визначається як сукупність загальноприйнятих уявлень, традицій і вірувань, що формуються в колективі і впливають на всі рівні його функціонування. У межах міждисциплінарного підходу соціально-гуманітарних наук організаційна культура досліджується з позицій соціології, психології, менеджменту, педагогіки та інших дисциплін, що дозволяє всебічно оцінити її природу та значення. Основи організаційної культури розглядаються як система спільних цінностей, що об’єднує працівників і створює у них відчуття належності до організації. Такі цінності включають етичні принципи, професійні стандарти, ставлення до праці, лояльність і повагу до колег та клієнтів. Ці елементи утворюють основу, що впливає на поведінку співробітників і визначає атмосферу в колективі. З соціологічної точки зору, організаційна культура розглядається як інструмент соціальної інтеграції, що сприяє формуванню згуртованості, довіри і взаємопідтримки. У психології ж культура розуміється як система поведінкових установок і мотиваційних факторів, що сприяють розвитку емоційного комфорту та почуття значущості у колективі.

Характеристика організаційної культури охоплює кілька основних аспектів. Зокрема, культура організації визначається за такими характеристиками, як цінності, символи, норми, мова та стиль комунікації. Вона містить у собі ритуали, що допомагають співробітникам ідентифікувати себе з організацією, а також традиції, що визначають основні етапи взаємодії в колективі. Крім того, в культурі велику роль відіграють символи — логотипи, девізи, кольори — які створюють імідж організації і формують її унікальний стиль. Мова та стиль комунікації є ще одним важливим елементом культури, оскільки саме через мову передаються цінності, позиції, а також взаємини всередині організації. Такі елементи організаційної культури сприяють формуванню корпоративної ідентичності і впливають на те, як працівники сприймають себе та свої ролі в колективі [55].

Класифікація організаційної культури є також багатовимірною. Існують різні підходи до поділу організаційної культури за різними критеріями. Залежно від рівня формалізації організаційну культуру можна поділити на формалізовану та неформалізовану. Формалізована культура передбачає суворі правила і контроль за виконанням завдань, тоді як неформалізована базується на довірі та ініціативності працівників. Ще один критерій класифікації — орієнтація на інновації. Інноваційна культура підтримує креативність і відкритість до змін, тоді як консервативна робить акцент на стабільність і збереження існуючих підходів. Взаємини між працівниками також є важливим критерієм: ієрархічна культура передбачає чітку систему підпорядкування, тоді як мережева культура орієнтована на співпрацю і гнучкість. За впливом на ефективність організації культура може бути результативною, де акцент робиться на досягнення цілей, або підтримуючою, що створює сприятливі умови для роботи та психологічного комфорту.

Організаційна культура виконує кілька ключових функцій, що є основними для підтримки стабільності та ефективності організації. Перш за все, це інтеграційна функція, яка об'єднує працівників навколо спільних цінностей і сприяє формуванню корпоративної ідентичності. Інтеграція забезпечує згуртованість, покращує комунікацію та взаєморозуміння в колективі, що, своєю чергою, сприяє досягненню спільних цілей. Регуляційна функція культури полягає у визначенні прийнятних і неприйнятних форм поведінки, що дає співробітникам орієнтири для дій у різних ситуаціях. Мотиваційна функція створює умови для заохочення працівників, допомагаючи їм розвивати свою професійну активність, що підвищує продуктивність та ініціативність. Адаптаційна функція допомагає новим працівникам інтегруватися в колектив, швидше прийняти цінності та норми організації, забезпечуючи швидшу адаптацію. Підвищення ефективності діяльності є однією з кінцевих функцій організаційної культури, оскільки вона сприяє поліпшенню якості роботи співробітників та досягненню високих результатів.

Міждисциплінарний підхід до вивчення організаційної культури дозволяє розглядати її в різних контекстах. Зокрема, соціологія досліджує, як культура об’єднує співробітників, психологія — як вона впливає на емоційний стан та мотивацію, менеджмент — як культура сприяє продуктивності та досягненню цілей. Кожен підхід робить свій внесок у розуміння того, яким чином організаційна культура може підтримувати стабільність, ефективність і довгостроковий розвиток організації.

Організаційна культура є комплексною сукупністю цінностей, норм, традицій та моделей взаємодії, що об’єднують колектив загальноосвітнього закладу та визначають його функціонування. Вона виконує важливу роль в освітніх установах, адже впливає не лише на якість навчального процесу, а й на формування ціннісних орієнтацій учнів. Організаційна культура загальноосвітнього закладу розвивається на основі цінностей, місії та цілей, що підтримуються адміністрацією, педагогічним колективом та учнями. Вона є відображенням того, як члени колективу сприймають свою роль, які цінності вважають важливими та які етичні принципи визнають [48, c. 65].

Основи організаційної культури закладаються керівником, який на основі соціально-гуманітарних наук формує колективну свідомість та сприяє формуванню позитивного середовища. Школа як соціальний інститут ґрунтується на цінностях, що відповідають гуманістичним принципам, толерантності, інноваційності, відкритості та відповідальності. Завдяки цьому вона стає не лише навчальним простором, але й місцем, де формується культурна та соціальна самосвідомість дітей. Культура школи допомагає їм зрозуміти, що вони є частиною більшої спільноти, у якій взаємоповага та співпраця є ключовими цінностями [51].

Характеристики організаційної культури включають її універсальність, стійкість, адаптивність та здатність формувати колективну ідентичність. Універсальність полягає в тому, що організаційна культура охоплює всі рівні освітнього закладу, забезпечуючи взаєморозуміння та узгодженість дій серед працівників, учнів і батьків. Вона є стійкою, оскільки базові цінності залишаються незмінними, навіть якщо змінюються окремі члени колективу. Водночас культура є адаптивною — вона здатна змінюватися, реагуючи на нові вимоги та виклики, такі як впровадження інновацій або змін у соціальному середовищі. Ці риси допомагають навчальному закладу зберігати свою ідентичність, навіть у періоди змін, і створюють стабільну платформу для ефективної роботи.

Класифікація організаційної культури дозволяє краще зрозуміти її структуру та особливості. Наприклад, за типом управління культура може бути бюрократичною, інноваційною або командною. Бюрократична культура спирається на суворі правила, чітку ієрархію та формальні процеси. Інноваційна культура, навпаки, підтримує креативність, відкритість до нових ідей і гнучкість у підходах. Командна культура акцентує увагу на співпраці, взаємопідтримці та залученні всіх учасників до спільної роботи. Залежно від того, яким цінностям надається пріоритет, культуру можна класифікувати також на орієнтовану на результат, орієнтовану на процес і на розвиток особистості. Орієнтація на результат передбачає концентрацію на досягненні високих показників успішності, орієнтація на процес — на забезпеченні якості освітнього середовища, а орієнтація на розвиток особистості ставить у пріоритет особистісний розвиток учнів.

Організаційна культура виконує важливі функції, зокрема соціалізації, нормування, комунікації, виховання, мотивації та ідентифікації. Функція соціалізації полягає в допомозі новим учасникам колективу інтегруватися в освітнє середовище, зрозуміти цінності та прийняті правила. Завдяки цьому новачки швидше адаптуються і відчувають себе частиною колективу. Нормативна функція сприяє встановленню певних стандартів поведінки та підтримці дисципліни, що забезпечує стабільну та організовану атмосферу. Комунікативна функція передбачає створення відкритого простору для обміну інформацією, ідеями та підтримки між членами колективу. Це дозволяє уникати непорозумінь і сприяє ефективному функціонуванню школи як єдиного цілого [46].

Виховна функція організаційної культури спрямована на формування в учнів ціннісних орієнтацій, таких як відповідальність, чесність і толерантність. Вона допомагає передавати етичні та моральні принципи, що є основою для особистісного розвитку дітей. Мотиваційна функція полягає в підтримці позитивної атмосфери, яка надихає як учнів, так і педагогів до досягнення результатів та самореалізації. Функція ідентифікації дозволяє членам колективу відчути свою приналежність до спільноти, де вони мають спільні цінності та мету. Це особливо важливо для учнів, адже школа стає простором, де вони розвивають почуття соціальної відповідальності та громадянської свідомості.

У міждисциплінарному підході, що поєднує соціальні, педагогічні, психологічні та культурологічні аспекти, організаційна культура розглядається як основа для соціалізації та передачі культурних норм у навчальному процесі. Вона стає важливим інструментом для формування моральної свідомості, культурного світогляду та громадянської відповідальності учнів. Такий підхід дає змогу поглибити розуміння організаційної культури та бачити її як складову не лише управлінського процесу, а й культурного і соціального розвитку кожного учасника навчального процесу.

## **Висновки до першого розділу**

Підсумовуючи кілька ключових аспектів, які розкривають значення організаційної культури для ефективності діяльності організацій та її зв’язок з іншими галузями соціально-гуманітарних наук. Відзначено, що організаційна культура не є лише сукупністю традицій, звичаїв і норм, а виступає фундаментом для розуміння того, як організація функціонує, як відбувається взаємодія між її членами, а також як вона адаптується до змін у зовнішньому середовищі.

З точки зору теоретичного аналізу, організаційна культура є багатовимірним феноменом, що має різні аспекти: символічні, соціально-психологічні, комунікативні та управлінські. Ці аспекти взаємодіють і формують певну культуру, яка визначає не лише внутрішні процеси організації, але й її здатність реагувати на зміни, вирішувати проблеми та долати кризові ситуації. Основи організаційної культури зосереджені на ключових елементах, таких як цінності, переконання, норми, поведінкові шаблони, а також на системах, які підтримують їх передачу і збереження в організаціях. Важливою складовою є її роль у формуванні організаційної ідентичності, що забезпечує згуртованість і сприяє взаємному розумінню серед членів організації. Це також дозволяє забезпечити стабільність і орієнтацію на спільні цілі, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності роботи. Класифікація організаційних культур, яку розглядають в межах наукового менеджменту, дозволяє виділити кілька типів: кланову, ієрархічну, ринкову та адхократичну культуру. Кожен з цих типів має свої характерні риси, які визначають спосіб управління, організаційні практики та стратегії. Кланова культура зазвичай характеризується орієнтацією на взаємодопомогу та колективізм, ієрархічна культура зосереджена на чіткій структурі і стабільності, ринкова культура акцентує увагу на результатах і досягненнях, а адхократична культура, в свою чергу, орієнтується на інновації та гнучкість. Кожен тип організаційної культури має свої функції та специфіку в контексті управлінської діяльності. Вони включають функції адаптації до зовнішніх змін, забезпечення стабільності, формування корпоративної ідентичності та сприяння досягненню стратегічних цілей. Для управлінців це означає, що важливо розуміти, як культура організації впливає на ефективність комунікацій, на прийняття рішень, а також на мотивацію та задоволення працівників. Окремо варто зазначити важливість міждисциплінарного підходу до дослідження організаційної культури. Врахування поглядів з різних соціально-гуманітарних наук — психології, соціології, антропології — дозволяє створити більш комплексне розуміння того, як формуються культурні практики і які соціальні механізми лежать в основі цих процесів. Такий підхід допомагає виявити не лише організаційні, але й соціокультурні та психологічні аспекти, які мають вирішальне значення для розбудови здорової організаційної культури.

Узагальнюючи, можна сказати, що організаційна культура є важливим інструментом стратегічного управління. Вона безпосередньо впливає на якість взаємодії між працівниками, на їх мотивацію і продуктивність, а також на здатність організації адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища.

# **РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ І ЗМІСТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ**

## **2.1. Соціально-громадське позиціонування організаційної діяльності керівника загальноосвітнього закладу**

Соціально-громадське позиціонування організаційної діяльності керівника загальноосвітнього закладу є важливим аспектом його професійної діяльності, що передбачає взаємодію з різними соціальними, культурними та економічними групами суспільства, а також ефективне управління діяльністю закладу в контексті національних і міжнародних тенденцій. Це питання є особливо актуальним у світлі сучасних змін в освіті, соціальних трансформацій та нових вимог до керівників, що стоять перед необхідністю формувати і підтримувати не лише ефективне управління освітнім процесом, а й активне громадське іміджеве становлення своїх закладів.

**Визначення соціально-громадського позиціонування**

Соціально-громадське позиціонування є процесом, за допомогою якого керівник загальноосвітнього закладу формує і представляє свою установу в контексті загальних соціальних, культурних та економічних цінностей і норм. Це передбачає активну взаємодію з різними соціальними групами та інституціями, такими як батьки, учні, органи управління освітою, громада, місцеві органи влади, громадські організації, а також засоби масової інформації. Позиціонування допомагає визначити роль школи в суспільстві, її значущість для розвитку освіти та культурної спадщини, а також сприйняття її як соціального інституту.

**Значення соціально-громадського позиціонування для керівника закладу**

У сучасних умовах керівник загальноосвітнього закладу повинен не тільки забезпечувати ефективне управління та організацію навчального процесу, але й активно брати участь у громадському житті. Це вимагає від нього розвитку комунікативних навичок, здатності до інтеграції з різними соціальними групами, а також уміння управляти іміджем закладу в зовнішньому середовищі. У контексті цього, керівник має бути відкритим до діалогу з громадами, сприяти розвитку партнерств з іншими освітніми установами, місцевими органами влади, бізнесом, громадськими організаціями, що дозволяє не лише забезпечити стабільне фінансування та розвиток закладу, а й підвищити його престиж в очах громадськості.

Однією з основних функцій соціально-громадського позиціонування є пошук і встановлення довгострокових партнерських зв'язків між школою та громадою. Це включає співпрацю з місцевими органами влади, що дозволяє вирішувати питання матеріально-технічної бази закладу, організацію позашкільних заходів, розвиток інфраструктури школи та інші питання, які безпосередньо впливають на якість освітнього процесу. Завдяки цьому підходу, керівник школи може залучати додаткові ресурси для розвитку, реалізації інноваційних проектів і забезпечення соціальної підтримки для учнів та їхніх родин [55].

**Стратегії соціально-громадського позиціонування**

Для ефективного соціально-громадського позиціонування, керівник закладу повинен використовувати кілька стратегій, спрямованих на інтеграцію закладу в соціальне та культурне середовище. Одна з таких стратегій — це створення позитивного іміджу школи через активне залучення до громадських та культурних ініціатив. Наприклад, участь у різноманітних конкурсах, виставках, культурних заходах дозволяє не тільки підвищити престиж закладу, але й створити сприятливу атмосферу для учнів, викладачів і батьків.

Іншою важливою стратегією є просування інноваційних освітніх технологій та моделей навчання, що сприяє сучасному розвитку освіти. Керівник, який активно підтримує впровадження нових методів навчання, залучає учнів та батьків до різноманітних проектів, має можливість створювати довіру до закладу. Впровадження інновацій може бути пов'язано не тільки з академічною діяльністю, а й з соціальними аспектами, такими як розвиток екологічної свідомості серед учнів або участь у соціальних проектах для розвитку громади [56, c. 37].

Окрім цього, стратегія активної комунікації з громадськістю через засоби масової інформації та соціальні мережі може допомогти керівнику закладу ефективно донести інформацію про діяльність школи до широкої аудиторії. Завдяки такій стратегії забезпечується взаємодія з батьками, громадськістю, а також можливість коригувати наявні проблеми та розвивати діяльність закладу відповідно до потреб громади.

**Роль керівника як агента змін у соціальному контексті**

Керівник загальноосвітнього закладу є не тільки управлінцем, а й агентом змін. Його діяльність визначається необхідністю адаптувати організацію до постійно змінюваного соціального, економічного та культурного контексту. Враховуючи, що школа є важливим елементом соціальної інфраструктури, керівник має здатність формувати її діяльність таким чином, щоб вона відповідала актуальним вимогам і тенденціям в суспільстві. Це включає впровадження сучасних освітніх стандартів, врахування інклюзивних підходів, розвиток соціальної відповідальності як у учнів, так і в педагогічного колективу.

Важливим аспектом соціально-громадського позиціонування є також вплив на морально-етичні аспекти розвитку суспільства. Через свою діяльність керівник формує в учнів такі якості, як відповідальність, толерантність, взаємоповага та здатність до співпраці. Це сприяє не лише розвитку самих учнів, а й позитивно впливає на культуру взаємодії в громадах [52].

**Взаємодія з батьками та громадами**

Ключовим елементом соціально-громадського позиціонування є налагодження ефективної взаємодії з батьками учнів. Батьки є важливими партнерами в освітньому процесі, і їхня участь в організації навчання, вирішенні проблем та розвиткові школи є необхідною. Керівник закладу має працювати над створенням прозорих каналів комунікації з батьками, організовувати зустрічі, обговорення проблем і досягнень. Це сприяє формуванню довіри та взаєморозуміння між батьками і школою, а також допомагає вирішувати важливі питання, пов’язані з поведінкою учнів, їхнім навчанням і майбутнім [52].

Важливою складовою соціально-громадського позиціонування є активна участь закладу в місцевих ініціативах, таких як волонтерські програми, екологічні проекти, організація культурних та спортивних заходів. Ці ініціативи сприяють розвитку не лише школи, а й громади в цілому, допомагаючи зміцнити зв'язки між різними соціальними групами та створити позитивний імідж закладу в місцевому середовищі.

Соціально-громадське позиціонування керівника загальноосвітнього закладу є складною багатогранною діяльністю, що впливає на репутацію та імідж школи, а також на рівень довіри з боку батьків, громадськості та місцевої влади. Така діяльність передбачає не тільки управлінські функції, але й створення і підтримку позитивних соціальних взаємин між школою та її оточенням.

Соціально-громадське позиціонування означає для керівника постійну роботу над ідентифікацією школи в соціальній системі, визначення її місця у громадському житті та способу сприйняття з боку соціуму. Це важливий процес, який включає формування особливого стилю управління, розробку стратегічних цілей та розвиток довгострокових партнерств з громадами та громадськими організаціями.

**Складові соціально-громадського позиціонування**

Однією з ключових складових є громадська підтримка, яку керівник отримує від громади. Підтримка може проявлятися у фінансовій допомозі, підтримці місцевих бізнесів або залученні волонтерів для розвитку освітнього середовища закладу. Цей аспект також включає ініціювання соціальних програм, залучення представників місцевої влади та громадських організацій до співпраці, щоб зміцнити ресурси школи. Іншою важливою складовою є репутаційний імідж школи. Імідж формується на основі діяльності школи, її цінностей, досягнень учнів і професійного рівня педагогів. Керівник, активно працюючи над підвищенням репутації школи, заохочує колектив до постійного професійного зростання, сприяє залученню школи до участі в конкурсах, проєктах, наукових конференціях і культурних заходах. Також важливу роль відіграє комунікаційна складова. Керівник має бути ефективним комунікатором, здатним підтримувати відкритий діалог з учнями, педагогами, батьками та громадою в цілому. Сучасні технології дозволяють розвивати комунікацію за допомогою онлайн-платформ, соціальних мереж і вебсайтів, що дозволяє громаді краще дізнаватися про життя школи та її ініціативи.

**Взаємодія з батьками та місцевою громадою**

Ефективна взаємодія з батьками є важливою складовою соціально-громадського позиціонування. Батьки зазвичай є першими, хто формує громадську думку про заклад, тому керівник має працювати над створенням прозорої системи взаємодії з ними, організовувати регулярні зустрічі, семінари, тренінги для обговорення навчального процесу та соціального розвитку дітей. Важливо, щоб батьки розуміли цілі та завдання закладу, підтримували його ініціативи і сприяли їх реалізації [26, c. 11].

Керівник також працює з місцевою громадою для залучення її до освітніх та культурних проектів школи. Така співпраця може включати участь громади у плануванні шкільних заходів, підтримці шкільної інфраструктури, організації культурних та спортивних заходів. Залучення громади створює відчуття спільної відповідальності за освітній процес, допомагає формувати позитивне ставлення до закладу і підтримує його стабільний розвиток.

**Виклики та перспективи соціально-громадського позиціонування**

Соціально-громадське позиціонування вимагає від керівника високого рівня професійної компетентності, емпатії та стратегічного мислення. Одним із викликів є необхідність балансувати між адміністративною роботою і соціальною діяльністю, що вимагає значних ресурсів та часу. Крім того, сучасні виклики, такі як економічна нестабільність чи віддаленість сільських шкіл, ускладнюють реалізацію громадських ініціатив. Важливо також брати до уваги очікування громади та специфіку локальних соціокультурних умов. Перспективи соціально-громадського позиціонування включають можливість розвитку нових форм партнерства між школою та громадою, зокрема, через впровадження інноваційних методів навчання, які потребують активної підтримки з боку батьків та місцевих організацій. Важливим напрямом є також інтеграція школи у загальнодержавні проекти, що сприяє зміцненню іміджу закладу на регіональному та національному рівнях.

Соціально-громадське позиціонування дозволяє не тільки зміцнити внутрішню культуру школи, але й створити довготривалі взаємовигідні зв'язки між закладом та громадою, формуючи навколо школи підтримуючу мережу, яка допомагає втілювати освітні та виховні цілі.

Соціально-громадське позиціонування організаційної діяльності керівника загальноосвітнього закладу охоплює широкий спектр дій, спрямованих на створення позитивного іміджу школи, підтримання соціальної відповідальності й забезпечення стабільної комунікації між школою та громадою. У нинішніх умовах глобальних змін, що впливають на соціальні, економічні та культурні процеси, керівник школи має дбати про адаптацію освітньої установи до нових умов. Це вимагає розробки ефективних стратегій для підтримки зв’язків з громадою, просування позитивного іміджу та реалізації спільних проектів, які відповідають сучасним потребам суспільства.

Керівник загальноосвітнього закладу виконує роль агента соціальних змін, тому його діяльність повинна відображати принципи соціальної відповідальності. Це означає, що школа не лише надає освітні послуги, але й виховує майбутніх громадян, здатних до активної участі у суспільному житті. Соціально відповідальний керівник дбає про інтеграцію цінностей, спрямованих на розвиток толерантності, взаємоповаги, екологічної свідомості та громадянської позиції серед учнів.

Крім того, школа має можливість ініціювати соціальні проекти, що можуть допомогти громаді вирішувати локальні проблеми або сприяти її розвитку. Наприклад, організація екологічних акцій, залучення учнів до волонтерської роботи, підтримка культурних ініціатив дозволяє не тільки підвищити громадську значущість закладу, але й надати учням можливість застосовувати свої знання на практиці.

**Інноваційні підходи до соціально-громадського позиціонування**

Сучасні технології надають керівникам нові можливості для ефективного соціально-громадського позиціонування. Використання соціальних мереж, вебсайтів, онлайн-платформ для комунікації з батьками, учнями та місцевими жителями значно полегшує передачу інформації та створення відкритого діалогу. Цифрові платформи можуть використовуватися для організації онлайн-зустрічей, публікації новин, обговорення актуальних питань, що стосуються навчального процесу, а також для просування ініціатив, які реалізує школа [30].

Інноваційні підходи включають також проекти, пов’язані з участю в міжнародних освітніх програмах, обміні учнями, участі у конкурсах і змаганнях, що сприяє не лише підвищенню престижу школи, але й розвитку учнів та педагогічного колективу. Така діяльність підвищує рівень довіри з боку громади та забезпечує впровадження нових освітніх практик.

**Вплив соціально-громадського позиціонування на розвиток організаційної культури школи**

Соціально-громадське позиціонування також має безпосередній вплив на організаційну культуру школи. Підтримка позитивного іміджу в громадському середовищі сприяє формуванню цінностей, норм і стандартів поведінки як серед учнів, так і серед педагогічного колективу [32 c. 92]. Керівник, що акцентує увагу на соціально значущих проектах, підвищує рівень мотивації працівників до роботи в колективі, де цінуються взаємоповага, відповідальність і готовність до змін.

У результаті, організаційна культура школи набуває нових рис, орієнтованих на відкритість до громадських ініціатив, готовність до інтеграції з соціальним середовищем і підтримку інноваційних проектів. Така культура стає основою для розвитку соціально відповідального освітнього процесу, що має на меті не лише навчання, але й виховання активних членів суспільства.

**Значення соціально-громадського позиціонування в освітньому середовищі**

Ефективне соціально-громадське позиціонування створює умови для забезпечення стабільної підтримки з боку громадськості, що є необхідною умовою для розвитку закладу. Завдяки позитивному сприйняттю школи у громаді, керівник має можливість реалізовувати довгострокові проекти, залучати додаткові ресурси та покращувати освітні послуги. Це допомагає досягти не лише високих освітніх стандартів, а й створює передумови для особистісного розвитку учнів та педагогічного складу.

Успішне позиціонування школи дозволяє не тільки отримати визнання на місцевому рівні, але й сприяє встановленню зв’язків із міжнародними організаціями, що може допомогти школі інтегрувати сучасні підходи та методики в освітній процес [27]. Керівник, орієнтований на соціально-громадське позиціонування, забезпечує не лише ефективне управління школою, але й розвиток навчального закладу як важливого елемента соціальної інфраструктури.

Таким чином, соціально-громадське позиціонування є необхідною умовою для підтримки стабільного розвитку загальноосвітнього закладу. Керівник, який активно працює над створенням позитивного іміджу школи, сприяє розвитку соціальної довіри, партнерських відносин із громадою та підтримці соціально відповідальних ініціатив. Це дозволяє не тільки покращити якість освіти, але й забезпечити школі значущу роль у соціальному та культурному розвитку громади.

Соціально-громадське позиціонування організаційної діяльності керівника загальноосвітнього закладу охоплює широкий спектр стратегій і дій, спрямованих на формування позитивного іміджу та зміцнення репутації школи в очах громади, батьків і учнів. Це позиціонування включає не тільки внутрішні аспекти управління, але й активну участь у суспільно важливих заходах, налагодження партнерства з громадами, іншими установами та участь у процесах сталого розвитку суспільства.

Сучасний керівник школи виконує важливу соціальну функцію, яка вимагає відповідальності перед громадами і суспільством у цілому. Його діяльність спрямована на створення рівних умов для навчання усіх дітей незалежно від їхнього соціального статусу, національної приналежності та індивідуальних особливостей. Однією з важливих складових цієї діяльності є сприяння різним громадським ініціативам, що підтримують поліпшення якості освіти та сприяють розвитку соціальних компетентностей у дітей. Це, в свою чергу, допомагає школярам набути важливих навичок — таких як толерантність, співпраця, комунікація та відповідальність перед суспільством. Також керівник загальноосвітнього закладу відіграє важливу роль у громадському житті як лідер. Він повинен активно брати участь у громадських проєктах і навіть виступати їхнім ініціатором, адже це дозволяє школі не тільки сприяти вирішенню важливих соціальних питань, але й зміцнити зв'язок з громадою. Участь у подібних проєктах часто передбачає співпрацю з батьками, місцевими органами влади, громадськими організаціями та бізнесом. Крім того, така діяльність дозволяє керівнику школи розвивати у дітей лідерські якості, навчаючи їх брати активну участь у житті громади, займатися волонтерством та громадянськими ініціативами [17 c. 88]. Прозорість і підзвітність є необхідною умовою для налагодження довірчих відносин із громадою, тому керівник повинен бути відкритим щодо використання ресурсів і результатів навчально-виховного процесу. Ключовим елементом соціально-громадського позиціонування є також взаємодія з батьками та місцевою громадою. Співпраця із батьками є невід’ємною частиною створення комфортних умов для учнів, їхнього розвитку і навчання. Тому необхідно налагодити відкриті канали комунікації між школою та батьками і забезпечити можливість залучення громадян до різних аспектів життя школи. Підтримка батьківських ініціатив, що спрямовані на покращення навчального середовища, є важливим елементом такої співпраці. Крім того, школа може організовувати просвітницькі заходи, спрямовані на підвищення обізнаності батьків і громадськості з важливих соціальних тем, таких як здоров’я, безпека та екологічна свідомість. Це допомагає сформувати позитивне ставлення до закладу як до активного учасника соціального життя. Формування позитивного іміджу школи в громаді вимагає стратегічного підходу до публічного позиціонування закладу. Для цього керівник може використовувати маркетингові та PR-технології, щоб висвітлити досягнення школи, розказати про реалізовані проєкти та інноваційні методи викладання. Важливо залучати медіа та соціальні мережі для підвищення обізнаності про діяльність школи, а також організовувати заходи на зразок днів відкритих дверей, виставок та конкурсів, що дозволяють громадськості більше дізнатися про здобутки учнів і вчителів.

Успішне соціально-громадське позиціонування неможливе без високих етичних стандартів у діяльності керівника. Прозорість у прийнятті рішень щодо розвитку школи, справедливе ставлення до всіх учасників навчального процесу, дотримання законодавства та етичних норм є основою для довіри з боку суспільства. Це включає як внутрішню етику в роботі з учнями і вчителями, так і відповідальність у відносинах з партнерами, громадськими організаціями та батьками.

Загалом, соціально-громадське позиціонування керівника школи є багатовимірним завданням, що вимагає комплексного підходу та активної взаємодії з громадою. Це потребує дотримання соціальної відповідальності, ефективної взаємодії з батьками та партнерами, а також стратегічного управління іміджем закладу. Етичні принципи і прозорість діяльності забезпечують підтримку та довіру з боку суспільства, що, в кінцевому результаті, сприяє підвищенню якості освіти та вихованню соціально відповідальної молоді. Сучасне соціально-громадське позиціонування керівника закладу освіти також включає турботу про здоров'я і благополуччя не лише учнів, але й персоналу. Важливою складовою є створення умов для підтримки психоемоційного стану працівників школи, адже робота з учнями вимагає значного емоційного ресурсу. Успішні керівники сприяють запровадженню програм, спрямованих на зменшення стресу, підвищення рівня емоційного інтелекту і створення сприятливого робочого клімату. Ще одним важливим напрямком є підтримка інклюзивної освіти, що відображає позицію керівника як відповідального члена громади. Інклюзивна освіта не лише надає можливість дітям з особливими освітніми потребами брати повноцінну участь у навчальному процесі, а й сприяє загальному вихованню толерантності і розуміння різноманітності. Підтримка інклюзивності також включає розробку спеціальних навчальних програм і підтримку професійного розвитку вчителів, які працюють із такими дітьми. Важливим завданням соціально-громадського позиціонування є активне залучення школи до екологічних ініціатив і проєктів сталого розвитку. Багато сучасних закладів освіти впроваджують екологічне навчання, в рамках якого учні отримують знання про актуальні екологічні проблеми та їхні можливі рішення. Керівник може ініціювати заходи зі зменшення використання пластику в школі, роздільного збору сміття або організації шкільних проєктів з озеленення території [34 c. 66]. Це не тільки підвищує екологічну свідомість учнів, але й зміцнює імідж школи як сучасної установи, яка вносить вклад у розвиток суспільства. Значна роль у позиціонуванні також відведена професійному розвитку педагогів, який безпосередньо пов’язаний з якістю навчання і громадською репутацією закладу. Підтримка керівника у підвищенні кваліфікації вчителів, їх участі у семінарах, курсах підвищення кваліфікації, а також впровадження нових методик і технологій у навчальний процес, позитивно відображаються на загальному освітньому процесі. Така підтримка формує віддану команду, що готова до роботи в умовах змін і здатна забезпечувати високі стандарти освіти [47, c. 111].

Соціально-громадське позиціонування також часто передбачає запровадження демократичних принципів у шкільному середовищі. Демократичне управління включає залучення педагогічного колективу, учнів і батьків до процесу прийняття важливих рішень, що впливають на функціонування закладу. Наприклад, організація учнівського самоврядування дозволяє учням брати участь у формуванні шкільного середовища, розвивати організаційні здібності та відповідальність за власні дії.

Таким чином, керівник школи, який будує своє позиціонування на засадах соціальної відповідальності, лідерства і демократичних принципів, значно підвищує авторитет закладу в громаді. Його діяльність стає не лише джерелом розвитку учнів, а й позитивним прикладом для суспільства. Соціально-громадське позиціонування виходить за межі суто освітніх завдань і сприяє формуванню нового покоління громадян, які розуміють цінність суспільного внеску і відповідальності.

Соціально-громадське позиціонування організаційної діяльності керівника загальноосвітнього закладу є комплексним процесом, що вимагає від керівника не лише ефективного управління, а й активної участі у суспільному житті, підтримки цінностей громадянського суспільства та створення позитивного іміджу навчального закладу. Це позиціонування передбачає формування школи як відкритого соціального інституту, орієнтованого на потреби громади, підтримку культурних і соціальних ініціатив, а також забезпечення рівних умов для всіх учасників освітнього процесу. Таке позиціонування допомагає навчальному закладу не лише виконувати свої освітні функції, а й сприяти соціальному розвитку учнів, виховувати в них громадянську свідомість і відповідальність [37, c. 86].

Сутність соціально-громадського позиціонування полягає в тому, що керівник освітнього закладу стає активним учасником громади і впливає на формування позитивного середовища для навчання та розвитку. Він є обличчям школи і несе відповідальність за її репутацію, а також за налагодження стосунків з усіма соціальними групами, що мають відношення до закладу. Це можуть бути учні, батьки, вчителі, представники місцевої влади, громадські організації та інші зацікавлені сторони. Створення позитивного іміджу школи як важливого елемента суспільства підвищує її авторитет, формує довіру і сприяє зміцненню зв'язків із громадою.

Завданням керівника є забезпечення відкритості школи для громади, що включає підтримку активної співпраці з батьками, громадськими організаціями та місцевими установами. Така співпраця може включати різноманітні спільні заходи, культурні і спортивні події, освітні програми та соціальні проєкти. Наприклад, керівник може організовувати дні відкритих дверей, ярмарки, благодійні акції або культурно-просвітницькі заходи, що дозволяють залучити до діяльності школи якнайбільше членів громади. Це сприяє створенню позитивної атмосфери взаємної підтримки, де кожен відчуває себе частиною спільноти, що працює над досягненням спільної мети — виховання молодого покоління.

Важливою складовою соціально-громадського позиціонування є просування цінностей інклюзивності, толерантності та рівності. Керівник має підтримувати програми та ініціативи, що забезпечують доступність навчання для всіх дітей, незалежно від їхніх соціальних, економічних чи особистих особливостей. Участь у проєктах інклюзивної освіти не лише покращує доступ до знань, а й формує у школярів розуміння різноманітності суспільства, сприяє вихованню толерантності та співчуття. Такий підхід позитивно впливає на загальну культуру школи та сприяє формуванню соціально відповідальних громадян.

Етичні стандарти також є ключовим аспектом соціально-громадського позиціонування керівника школи. Чесність, прозорість у прийнятті рішень, справедливе ставлення до всіх учасників освітнього процесу є основою для формування довіри до школи як соціального інституту. Керівник має сприяти створенню етичних правил, що підтримують чесність, повагу і взаємопідтримку серед учнів та працівників. Це включає також дотримання нормативно-правових вимог, етичних стандартів у стосунках з учасниками освітнього процесу та підзвітність у питаннях використання ресурсів і прийняття управлінських рішень.

Соціально-громадське позиціонування передбачає також розвиток лідерських якостей у дітей через навчання громадянським навичкам, залучення до соціальних і волонтерських проєктів. Керівник школи має стимулювати учнів до активної участі в житті громади, навчати їх, як брати на себе відповідальність, вирішувати проблеми і бути соціально активними. Важливими аспектами є організація учнівського самоврядування, участь у громадських акціях, змаганнях, екологічних проєктах. Такий досвід формує у школярів лідерські якості, вчить працювати в команді, розвиває навички комунікації та розв’язання конфліктів.

Формування позитивного іміджу школи у громаді потребує стратегічного підходу до зв'язків із громадськістю, що включає використання сучасних комунікаційних технологій і засобів масової інформації. Це передбачає активне використання соціальних мереж, де школа може висвітлювати свої досягнення, ініціативи, успіхи учнів та події. Крім того, важливим є залучення до співпраці місцевих медіа для популяризації шкільних досягнень і громадських проєктів. Така публічна діяльність допомагає школі бути відкритою до громади і забезпечує позитивний імідж закладу.

Таким чином, соціально-громадське позиціонування діяльності керівника загальноосвітнього закладу є складним і багатогранним процесом, що спрямований на створення школи як відкритого, культурного і соціально відповідального інституту. Воно передбачає формування позитивного іміджу, підтримку соціальних цінностей, забезпечення етичних стандартів і залучення громади до життя школи. Таке позиціонування не тільки підвищує авторитет закладу серед громади, але й сприяє вихованню учнів як свідомих і відповідальних громадян, що готові вносити свій вклад у розвиток суспільства.

## **2.2. Культурологічні принципи організаційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу**

Культурологічні принципи організаційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу є основоположними для формування сучасного освітнього простору, де на перше місце ставляться культурні цінності, розвиток особистості, підтримка національних та загальнолюдських традицій. Роль керівника закладу освіти полягає не тільки в управлінні навчальним процесом, а й у створенні атмосфери, яка сприяє гармонійному розвитку дітей як соціально свідомих і культурно освічених громадян. Відповідальність за організацію діяльності з урахуванням культурологічних принципів включає низку аспектів, від формування етичних стандартів до залучення колективу до збереження культурної спадщини. Організаційна діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу є багатоплановою і включає в себе різні культурологічні принципи, які допомагають у створенні сприятливого середовища для розвитку особистості. Це такі принципи, як гуманізація, демократизація, толерантність, національна ідентичність, збереження культурної спадщини, інноваційність та інші [25, c. 10]. Культурологічні принципи в управлінні освітнім закладом орієнтовані на формування свідомого і гармонійного розвитку дітей, що передбачає усвідомлення ними своєї культурної спадщини і водночас відкритість до інших культур і традицій. Керівник школи відіграє ключову роль у забезпеченні такого культурного підходу до освіти, і його діяльність має значний вплив на загальне культурне та моральне середовище, в якому перебувають учні. Гуманізація освіти — це один з найважливіших культурологічних принципів, що вимагає, щоб освітній процес був орієнтований на особистість учня, його індивідуальні потреби, інтереси і таланти. Керівник закладу освіти має забезпечити такий рівень організації діяльності, при якому кожен учень почувався комфортно, безпечно і впевнено. Це означає, що керівник має сприяти створенню атмосфери поваги і підтримки, в якій кожен учень і працівник закладу є цінним і значущим учасником навчального процесу. Гуманізація також передбачає розвиток емпатії та чуйності як у педагогічному колективі, так і серед учнів, що сприяє формуванню моральної основи особистості.

Керівник закладу освіти, який дотримується культурологічних принципів, повинен сприяти демократизації управління школою. Це означає, що у прийнятті важливих рішень беруть участь усі члени освітнього процесу: учні, вчителі, батьки. Демократичний підхід дозволяє забезпечити високу ступінь залученості та відповідальності кожного учасника, а також сприяє формуванню у дітей почуття громадянської відповідальності. Наприклад, створення учнівського самоврядування є важливим елементом демократичного управління, адже це дозволяє дітям брати участь у вирішенні питань шкільного життя, що впливає на формування їхнього світогляду і розуміння ролі громади. Одним з основних принципів культурологічного підходу є толерантність, яка передбачає повагу до різноманітності, відмінностей у поглядах, культурах та традиціях. У сучасному світі, де культура стає дедалі більш інтернаціональною, виховання в дітях толерантного ставлення до інших національностей і культур є ключовим завданням. Керівник закладу освіти має підтримувати політику недискримінації, сприяти інклюзії та розробляти заходи, спрямовані на просвітництво дітей у сфері прав людини [20, c. 286]. Усе це створює сприятливий клімат для формування громадян із широким світоглядом, здатних цінувати багатокультурність і уникати упереджень. Для керівника освітнього закладу важливим завданням є збереження національної ідентичності учнів, тобто виховання їх у дусі патріотизму та любові до рідної культури. Це передбачає впровадження у шкільний процес заходів, що популяризують національні традиції, мову, історію і мистецтво. Організація свят, присвячених національним подіям, тижнів рідної мови чи народної культури допомагає дітям усвідомити свою належність до культурного простору рідного народу. Водночас важливо формувати повагу і до інших національних культур, адже це допомагає дітям вивчати історію та звичаї інших народів, що сприяє формуванню їхнього розуміння багатокультурного світу.

Сучасна освіта не може існувати без інновацій, і роль керівника полягає в забезпеченні можливостей для творчого розвитку учнів. Інноваційний підхід передбачає залучення нових технологій, креативних методів викладання і розробку сучасних навчальних програм, які відповідають запитам сучасного суспільства. Інновації в освітньому процесі стимулюють цікавість учнів, допомагають їм освоювати нові знання і розвивати критичне мислення. Крім того, інноваційність є важливим елементом у підготовці дітей до життя в сучасному цифровому світі, де технології відіграють ключову роль [20, c.167].

Керівник навчального закладу має усвідомлювати важливість діалогу між культурами і сприяти його формуванню в учнівському середовищі. Діалог культур — це принцип, який базується на відкритості та взаємоповазі до представників різних культурних і соціальних груп. Завдання керівника полягає в тому, щоб створити такі умови, в яких діти навчається не тільки поважати культурні особливості інших, але й обмінюватися своїм досвідом та знаннями. Цей принцип є особливо актуальним у багатоетнічних регіонах і сприяє встановленню гармонійних міжнаціональних відносин. Для закладу освіти важливим завданням є формування у дітей розуміння важливості культурної спадщини, яку вони отримали від попередніх поколінь. Керівник освітнього закладу має ініціювати та підтримувати освітні проєкти, спрямовані на збереження і популяризацію традиційних знань і ремесел, народного мистецтва, культурних звичаїв. Це можуть бути шкільні музеї, виставки, майстер-класи або тематичні тижні, що ознайомлюють дітей із національними цінностями. Такі заходи сприяють формуванню патріотичних почуттів і любові до культурних надбань.

Діяльність керівника освітнього закладу у контексті культурологічних принципів має на меті виховання особистостей, які не лише засвоюють навчальний матеріал, але й відчувають глибоку причетність до культурного середовища свого народу та світу. Керівник, який сприяє формуванню ціннісних орієнтацій у школі, підходить до організації освітнього процесу як до складної соціокультурної діяльності, де кожен аспект навчання сприяє розвитку культурної та громадянської самосвідомості учнів. Навчальне середовище, яке формується на основі культурологічних принципів, виконує одразу кілька важливих функцій: воно забезпечує можливість для зростання, підтримує культурні цінності та сприяє інтеграції учнів у соціальне життя на рівні як місцевої громади, так і ширшого суспільства. Керівник закладу має усвідомлювати, що школа є важливим соціокультурним інститутом, який формує погляди, поведінкові моделі та світогляд майбутніх громадян. Навчальне середовище повинно бути організоване таким чином, щоб підтримувати гуманістичні, демократичні та інклюзивні цінності, а також сприяти творчому розвитку дітей і формуванню їхньої національної ідентичності.

Управління освітнім закладом, яке враховує культурологічні принципи, базується на етичних стандартах і цінностях, що підтримують особистісний розвиток. Керівник повинен забезпечити в школі умови для виховання таких важливих якостей, як чесність, відповідальність, справедливість і співчуття. Успішна школа стає культурним осередком, де учні розвиваються не тільки інтелектуально, але й духовно та емоційно. Школа повинна бути середовищем, де розуміння і повага до інших — незважаючи на соціальний чи національний контекст — є нормою. Для досягнення цього керівник має велику відповідальність за впровадження освітніх програм, орієнтованих на розвиток моральних якостей і формування етичних стандартів. Наприклад, важливим аспектом є організація тематичних бесід та дискусій, які допомагають учням аналізувати культурні цінності та вчитися поважати права і переконання інших. Культурологічний підхід передбачає активне заохочення учнів до обговорення етичних і моральних питань, що сприяє їхньому духовному розвитку та формує вміння мислити критично і відповідально [40, c. 92]. Культурологічні принципи можна реалізувати також через адаптацію змісту навчальних програм. Програми з літератури, історії, мистецтва і мови мають стати важливими інструментами формування національної свідомості та культурної ідентичності. Наприклад, у курсах літератури учням можна пропонувати вивчати не лише класичні твори національних авторів, але й аналізувати сучасні художні твори, які відображають актуальні соціокультурні питання. Вивчення історії має охоплювати не лише національні події, але й міжнародні контексти, що дозволяє учням краще розуміти місце своєї країни у світі.

Важливим завданням є також збереження регіональної культури і традицій, особливо в умовах глобалізації, коли діти стають учасниками міжнародного культурного середовища. Інтеграція культурологічних елементів у навчальні програми допомагає учням не тільки розширити знання про свою країну, але й розвивати повагу до культурного різноманіття та вивчати основи міжкультурної комунікації. Роль керівника в культурологічному управлінні не обмежується лише впливом на учнів; вона поширюється і на педагогічний колектив, який є основним провідником культурологічних ідей у повсякденній шкільній діяльності. Підтримка професійного розвитку педагогів та їхня підготовка до роботи в умовах культурного різноманіття є важливим завданням керівника. Він має сприяти залученню вчителів до семінарів і тренінгів з культурологічної тематики, щоб вони могли розвивати в собі компетентності, пов’язані з міжкультурною комунікацією, інклюзивною освітою і вихованням на основі гуманістичних цінностей. Керівник повинен мотивувати вчителів на активну участь у культурних проєктах і створенні середовища, в якому кожен учень почуває себе значущим. Це може передбачати організацію вчителями тематичних тижнів, свят і конкурсів, які допомагають популяризувати національні цінності й водночас знайомлять дітей із культурними досягненнями інших народів. Такий підхід розвиває у дітей емпатію, вміння працювати в команді і формує громадянську відповідальність [44, c. 40]

Застосування культурологічних принципів в організаційній діяльності керівника також передбачає створення безпечного психологічного клімату в школі. Шкільне середовище, яке побудоване на принципах взаємної поваги і підтримки, сприяє психологічному комфорту учнів. Керівник повинен активно працювати над створенням такого клімату, організовуючи регулярні тренінги з міжособистісної комунікації, програми з розвитку емоційного інтелекту та майстер-класи з вирішення конфліктів.

Учні мають відчувати підтримку як з боку педагогів, так і з боку керівництва, що створює основу для формування їхньої впевненості в собі і мотивації до навчання [48]. Культурологічні принципи в цьому контексті також сприяють розвитку толерантності, готовності підтримувати інших і взаєморозуміння, що вкрай важливо для успішного соціального розвитку дитини.

Культурологічні принципи організаційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу мають значний вплив на загальний підхід до формування якості освітнього середовища. Вони допомагають керівникові створити умови, за яких освітній процес стає не лише навчальним, але й виховним, соціально-культурним простором для розвитку молодого покоління. У сучасному світі, де відбуваються постійні зміни у сфері комунікацій, освіти, культури і технологій, ефективне керівництво школою вимагає інтеграції культурологічних цінностей у кожний аспект шкільного життя. Керівник навчального закладу, який діє у глобалізованому світі, повинен бути здатний формувати освітнє середовище, що підтримує міжкультурне порозуміння та співіснування. Міжкультурна компетентність є важливим аспектом сучасного управління, оскільки вона дозволяє адаптувати освітній процес до потреб різних соціальних та етнічних груп. Керівник має забезпечити в школі навчання, яке відображає культурне різноманіття і підтримує цінність багатокультурності. Це означає, що він повинен ініціювати освітні проєкти та заходи, спрямовані на ознайомлення учнів із різними культурами, релігійними та мовними групами. Міжкультурна компетентність включає також розвиток у керівника навичок комунікації, що дозволяють будувати довірливі відносини з представниками різних культур, уникати упереджень і вміти вирішувати конфлікти на основі взаємоповаги. Для цього в освітніх програмах і в діяльності закладу важливо передбачити елементи, які сприяють розумінню, як інтегрувати цінності культурологічного різноманіття в навчання і повсякденне життя школи.

Екологічне виховання сьогодні є не менш важливим культурологічним аспектом освіти, ніж виховання патріотизму чи культурної ідентичності. Завдання керівника в цьому контексті полягає у формуванні екологічної культури серед учнів та педагогічного колективу, яка має на меті розвивати відповідальне ставлення до природи та ресурсів планети. Керівник може ініціювати заходи зі збору вторсировини, програму енергозбереження, екологічні проєкти з озеленення шкільної території або прибирання прилеглих громадських зон. Крім практичних заходів, важливо включити в навчальний процес теми, пов’язані з екологією, охороною навколишнього середовища, сталим розвитком. Це допомагає учням усвідомити важливість екологічної відповідальності, а також відчути себе частиною глобального суспільства, що спрямоване на захист природного середовища для майбутніх поколінь. Екологічна свідомість як частина культурологічних принципів організаційної діяльності керівника має на меті виховувати дітей, які не лише дбають про своє сьогодення, але й думають про майбутнє своєї країни і планети [54, c. 34].

Школа є частиною соціокультурного життя місцевої громади, і культурологічні принципи діяльності керівника повинні передбачати розвиток стосунків між школою і громадою. Керівник повинен підтримувати ініціативи, які допомагають встановити міцні зв’язки з місцевими громадськими організаціями, культурними установами та батьківською громадою [57, c. 56]. Такі зв’язки не лише зміцнюють позицію школи в суспільстві, але й допомагають формувати в учнів почуття належності до місцевої громади, виховують соціальну відповідальність та громадянську активність. Важливим аспектом соціокультурної відповідальності є організація культурних заходів за участю батьків, випускників і мешканців району, що сприяє створенню позитивного іміджу школи та підтримці соціальної єдності. Керівник може ініціювати проведення тематичних вечорів, виставок або шкільних ярмарків, де учні демонструють свої здобутки, беруть участь у благодійних ініціативах або пропагують ідеї культурного розвитку. Ці заходи не лише сприяють зближенню школи та громади, а й формують у дітей розуміння важливості підтримки і співпраці в суспільстві.

Моральна та громадянська відповідальність є одним із центральних елементів виховання, заснованого на культурологічних принципах. Керівник, який приділяє увагу цим аспектам, допомагає створити в школі середовище, де чесність, справедливість, толерантність і відповідальність стають важливими цінностями для учнів. Для цього необхідно включати в освітні програми і позакласну діяльність елементи громадянської освіти, що допомагають дітям розуміти свої права та обов’язки, правила етики, взаємоповаги та співжиття у громаді. Важливим завданням є залучення дітей до різних соціальних проектів, у яких вони можуть на практиці відчути значущість моральної відповідальності. Керівник може сприяти розвитку волонтерських ініціатив у школі, де учні беруть участь у допомозі літнім людям, підтримці благодійних заходів або екологічних акціях. Такий досвід є невід’ємною частиною формування свідомих громадян, які не тільки поважають свої права, але й усвідомлюють свої обов’язки перед суспільством. Одним з викликів для керівника школи є поєднання виховання національної ідентичності з формуванням інтернаціонального світогляду учнів. Важливо, щоб діти розуміли своє національне коріння, знали історію, традиції, звичаї свого народу і могли цим пишатися. Разом з тим, сучасний світ вимагає від них також розуміння інших культур і народів, здатності до міжкультурного діалогу та толерантності. Керівник має забезпечити такі умови навчання, які дозволяють гармонійно поєднувати національні і міжнародні цінності. Це включає організацію міжнародних культурних обмінів, участь у проєктах ЮНЕСКО, тематичні заняття, присвячені історії світової культури, та святкування міжнародних днів, що сприяють вихованню поваги до всіх культур. Такий підхід забезпечує виховання особистостей, які готові зберігати свою культурну ідентичність і водночас відкриті до світу та його різноманіття [58].

Таким чином, культурологічні принципи відіграють фундаментальну роль у діяльності керівника загальноосвітнього закладу, сприяючи створенню освітнього середовища, де поєднуються виховання особистісних цінностей, громадянської відповідальності та культурної свідомості. Керівник, який інтегрує ці принципи в організацію діяльності школи, допомагає учням розвивати високий рівень етичної та моральної відповідальності, почуття належності до своєї культури та відкритість до інших культур і традицій [60, c. 244].

Культурологічні принципи є основою для забезпечення якісної освіти, яка спрямована не лише на передачу знань, але й на формування особистостей, здатних стати активними учасниками культурного, соціального та громадського життя. Це підхід, який відповідає вимогам сучасного суспільства та сприяє вихованню.

## **Висновки до другого розділу**

У другому розділі досліджено ключові аспекти організаційної культури керівника загальноосвітнього закладу, зокрема соціально-громадське позиціонування його діяльності та культурологічні принципи, які формують основу його управлінської практики. Соціально-громадське позиціонування організаційної діяльності керівника загальноосвітнього закладу. Виявлено, що керівник навчального закладу не лише реалізує управлінські функції, а й є носієм соціально-громадських цінностей, що суттєво впливають на розвиток освітнього середовища. Зокрема, керівник виступає як агент змін у суспільстві, взаємодіючи з учителями, учнями, батьками, громадськістю та органами управління освітою. В його діяльності поєднуються функції організатора, соціального лідера, культурного наставника і прикладу для наслідування. Це визначає важливість його соціальної ролі, адже його особисті переконання і підходи до управління значною мірою впливають на формування ціннісної та культурної складової в навчальному закладі.

Культурологічні принципи організаційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Визначено, що організаційна культура керівника тісно пов'язана з культурними принципами, які впливають на стиль управління та взаємодію з підлеглими. Особливо важливими є принципи демократичності, толерантності, колективізму та взаємоповаги. Керівник школи має стратегію, орієнтовану на розвиток культури співпраці, відкритості та інноваційності, що сприяє створенню атмосфери довіри і підтримки в колективі. Крім того, культурологічні аспекти діяльності керівника включають розуміння та врахування соціокультурних характеристик учнів та їхніх родин, а також впливу культурних особливостей на освітній процес.

Взаємодія між організаційною культурою та педагогічними процесами. Дослідження показало, що організаційна культура керівника загальноосвітнього закладу має безпосередній вплив на педагогічну практику та атмосферу в школі. Керівник, як культурний лідер, формує систему цінностей і норм, що визначають не тільки внутрішні правила та процедури в навчальному закладі, але й визначають стиль викладання, взаємодію вчителів з учнями, батьками та місцевою громадою. Його підхід до побудови культури навчального закладу безпосередньо впливає на результативність освітнього процесу та рівень професійної мотивації педагогічного колективу.

Інтеграція культурологічних принципів в управлінську практику. На основі аналізу визначено, що керівники загальноосвітніх закладів повинні активно інтегрувати культурологічні принципи в повсякденну управлінську практику, сприяючи формуванню позитивного клімату в колективі та розвитку організаційної культури. Керівник, який здатен ефективно поєднувати управлінські функції з культурними і соціальними завданнями, не лише покращує внутрішню атмосферу в школі, але й сприяє створенню стійкої ідентичності закладу в межах суспільства.

Таким чином, організаційна культура керівника загальноосвітнього закладу є важливим чинником, що визначає не лише ефективність управлінської діяльності, а й соціокультурну атмосферу в навчальному закладі. Культурологічні принципи, що лежать в основі його управлінської практики, сприяють формуванню цілісного освітнього середовища, яке має потужний вплив на розвиток учнів, педагогів та громади в цілому. Створення позитивної організаційної культури є основою для досягнення високих результатів у сфері освіти, що дозволяє не лише забезпечити високий рівень навчання, а й виховати гармонійно розвинених особистостей.

# 

# **ВИСНОВКИ**

Узагальнюючи результати проведеного дослідження організаційної культури, зокрема в контексті діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу, можна зробити низку глибоких висновків, що мають значення як для теоретичних підходів до управління, так і для практичного вдосконалення управлінських процесів у сфері освіти. Організаційна культура є ключовим елементом, що визначає ефективність функціонування будь-якої організації, зокрема освітньої. Вона формує середовище, в якому співробітники не тільки виконують свої обов'язки, але й знаходять сенс у своїй діяльності. Як засвідчив теоретичний аналіз, організаційна культура охоплює широкий спектр аспектів, від основних цінностей і вірувань до конкретних норм і поведінкових стандартів, які встановлюються та підтримуються всередині організації. Це не лише впливає на ефективність роботи, але й визначає мотивацію, лояльність і рівень задоволеності співробітників.

У межах міждисциплінарного підходу було розглянуто різні теоретичні аспекти організаційної культури, включаючи соціально-гуманітарні науки, психологію, менеджмент та педагогіку. Це дозволило виявити багатовимірність і складність організаційної культури як феномену. Важливим висновком є те, що організаційна культура є не статичною, а динамічною структурою, яка змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, таких як зміна законодавства, соціально-економічні умови, розвиток технологій, а також зміни в самому колективі. Крім того, під час аналізу було виявлено різноманітні підходи до класифікації організаційної культури. Це дозволяє виділити кілька основних типів культур, таких як ієрархічна, ринкова, кланова та адхократична культури, кожна з яких має свої особливості, переваги та виклики. Наприклад, для загальноосвітнього навчального закладу найбільш ефективною є кланова культура, яка орієнтована на співпрацю, взаємопідтримку, демократичний стиль керівництва та високий рівень залученості працівників до прийняття рішень.

На основі аналізу структури і змісту організаційної культури керівника загальноосвітнього закладу можна зробити висновок, що ефективність освітнього процесу значною мірою залежить від керівника, який відіграє ключову роль у формуванні сприятливого психологічного клімату, забезпеченні стабільності та розвитку організації. Як показало дослідження, керівник не лише виконує адміністративні функції, але й виступає лідером, який задає тон і формує стратегічний напрямок розвитку школи. Він повинен демонструвати високу емоційну компетентність, гнучкість, уміння адаптуватися до нових викликів та забезпечувати ефективну комунікацію між усіма учасниками навчального процесу.

У цьому контексті особливого значення набуває соціально-громадське позиціонування керівника як лідера. Важливим аспектом є побудова партнерських відносин із педагогічним колективом, учнями та їхніми батьками, що сприяє підвищенню рівня довіри до навчального закладу та формуванню позитивного іміджу школи в суспільстві. Адже школа не лише забезпечує академічні знання, але й виховує громадян, які здатні приймати відповідальні рішення та працювати в команді. Розглядаючи культурологічні принципи діяльності керівника, було встановлено, що врахування культурних традицій і національних цінностей у навчальному процесі сприяє розвитку в учнів почуття патріотизму, соціальної відповідальності та громадянської активності. Впровадження культурологічних підходів у діяльність освітніх закладів дозволяє не лише підвищити мотивацію учнів до навчання, але й зміцнити їхню ідентичність, що є важливим у контексті глобалізації та мультикультуралізму сучасного суспільства. Практичне значення дослідження полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані для вдосконалення управління в загальноосвітніх навчальних закладах. Зокрема, рекомендації щодо формування організаційної культури можуть допомогти керівникам розробляти стратегії, спрямовані на підвищення ефективності шкіл та залучення учасників освітнього процесу до співпраці.

Отже, можна стверджувати, що розвиток організаційної культури є важливим фактором забезпечення стійкого розвитку навчальних закладів в умовах сучасних викликів. Приділяючи увагу культурним та ціннісним аспектам управління, керівники зможуть підвищити якість освітнього процесу, створювати позитивне середовище для навчання та виховання, що, у свою чергу, сприятиме формуванню майбутніх поколінь відповідальних громадян. Перспективи подальших досліджень можуть полягати у вивченні впливу організаційної культури на рівень інноваційної активності освітніх установ, а також у розробці методик для оцінювання ефективності організаційної культури у різних типах шкіл. Це відкриває нові можливості для вдосконалення управлінських стратегій та сприяння сталому розвитку освітньої сфери в умовах глобальних змін та соціальних викликів.

# **Список використаних джерел**

1. Аксєновська Л., Воронін В., Кримчанінова М. Якого типу культура в Вашій організації Корпоративна культура. 2006. № 1. С. 22-27.

2. Актуальні проблеми психології [За ред. Н. В. Чепелєвої]. – Т. 2. Психологічна герменевтика. К., 2001. Вип. 1. 127 с.

3. Андрушків Б., Кузьмін О. Основи менеджменту. Львів : Світ, 1995. 296 с.

4. Андрущенко В., Михальченко М. Сучасна соціальна філософія : курс лекцій. Вид. 2-е, випр. й доп. К. : Генеза, 1996. 368 с.

5. Бабаєв В., Шаронова Н. Організаційна культура керівника: навчальний посібник для спеціальності «Адміністративний менеджмент». Харків : НТУ «ХПІ», 2005. 260 с.

6. Базилевич В., Поночовний М. Професійна та гуманітарна національна культура сучасного спеціаліста: критерії і проблеми її формування у вузі // Деякі аспекти формування національної культури студентської молоді : збірник наукових статей. К. : ІЗМН, 1997. С. 5-28.

7. Бацмай С. А. Розвиток організаційної культури керівників навчальних закладів: гендерний аспект [Електронний ресурс]. Режим доступу : wwwmp2.umo.edu.uacontent/uploads/2012/04/Бацмай.pdf.

8. Ващенко І. В., Кляп М. І. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. К.: Знання, 2013. 408 с.

9. Ващенко Л. М. Регіональне управління інноваційними процесами загальної середньої освіти: Навчальні модулі. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Тираж», 2005. 30 с.

10. Гаєвський Б. А. Основи науки управління Б. А. Гаєвський. К, 1997. 268 с.

11. Гайворонська О. М. До питання про імідж та технології його формування О. М. Гайворонська Наука і освіта. 2004. № 3. С. 29-30.

12. Галузинський В. М. Педагогіка : теорія та історія [підручник] В. М. Галузинський, М. Б. Євтух. К. : Вища школа, 1995. 237 с.

13. Гармаш Е. Б. Формування педагогічної культури майбутнього вчителя: На матеріалі педагогічних дисциплін: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.01 Е. Б. Гармаш. К., 1990. 20 с.

14. Гірняк О. М. Менеджмент : теоретичні основи і практикум : [навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти] О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. К. : Магнолія плюс, 2003. 267 с.

15. Гончар Т. І. Формування комунікативної культури молодших школярів в умовах дозвілля: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: «Теорія, методика і організація культурно-просвітницької діяльності» Т. І. Гончар. К., 2003. 20 с.

16. Організаційна культура та лідерство , 5-е видання з Пітером А. Шайном 2016. 128 с.

17. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті Л. І. Даниленко. К. : Шкільний світ, 2007. 120 с.

18. Даниленко Л. І. Управління інклюзивною школою на засадах менеджменту освітніх інновацій Інклюзивна школа: особливості організації та управління : навчально-методичний посібник кол. авторів: Колупаєва А. А., Найда Ю. М., Софій Н. З. та ін. К., 2007. 128 с.

19. Даниленко Л. І. Освітній менеджмент : навчальний посібник для викладачів інститутів післядипломної освіти, керівників навчальних закладів, слухачів курсів підвищення кваліфікації Л. І. Даниленко, Л. Карамушка. Київ : Шкільний світ, 2003. 389 с.

20. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : [монографія] Л. І. Даниленко. К. : Міленіум, 2004. 358 с.

21. Даниленко Л. І. Освітній менеджмент : [навчальний посібник] Л. І. Даниленко, Л. Карамушка. К. : Шкільний світ, 2003. 400 с.

22. Даниленко Л. І. Модернізація змісту форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: монографія Л. І. Даниленко. К. : Логос, 1998. 140 с.

23. Дзвінчук Д. І. Психологія управління : [навч. посіб.] Д. І. Дзвінчук, В. М. Кушнірюк. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 260 с.

24. Дзюба Т. М. Педагогічна конфліктологія у загальноосвітньому навчальному закладі : [посібник для вчителів, керівників навчальних закладів] Т. М. Дзюба. Полтава, 2002. 126 с.

25. Дзюба Т. М. Формування психологічної готовності заступника директора школи до взаємодії з учителями в умовах конфлікту : автореф. дис. канд. психол. наук: 19.00.07 Т. М. Дзюба. К., 2007. 20 с.

26. Дзюба Т. М. Самоменеджмент: уміння вчителя керувати часом Т. М. Дзюба Шлях освіти. 2003. № 2. С. 33-34.

27. Діденко В. Людина і світ В. Діденко. К. : Педагогіка, 1996. 168 с.

28. Діденко В. Філософія: проблеми, категорії, теорії : навч. посібник для ліцеїстів, гімназистів, студентів вузів В. Діденко. К. : Педагогіка, 1996. 190 с.

29. Єгорова Є. Мовний імідж як створення сприятливого образу політика Є. Єгорова. К. : Знання, 2000. 198 с.

30. Єльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : [монографія] Г. В. Єльникова К. : ДАККО, 1999. 303 с.

31. Єльникова Г. Управлінська компетентність Г. Єльникова. К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. 128 с.

32. Єльникова Г. В. Основи адаптивного управління : [курс лекцій] Г. В. Єльникова. К., 2003. 104 с.

33. Єрмаков І. Г. Життєва компетентнісність особистості: від теорії до практики : науково-методичний посібник І. Г. Єрмаков. Запоріжжя : Центріон, 2005. 640 с.

34. Єфімова С. М. Налагодження партнерських стосунків з родинами Інклюзивна школа: особливості організації та управління : навчально – методичний посібник кол. авторів: Колупаєва А. А., Найда Ю. М., Софій Н. З. та ін. ; за заг. ред. Л. І. Даниленко. К., 2007. 128 с.

35. Жерносек І. П. Організація науково-методичної роботи в школі І. П. Жерносек. Х. : Основа, 2006. Вип. 9 (45). 128 с., с. 117

36. Зінченко Д., Ніколенко Е. «Управління розвитком ЗНЗ» Д. Зінченко, Е. Ніколенко «Директор школи». № 9. вересень, 2008. С. 84-89.

37. Іванова Т. В. Професійна культура майбутнього вчителя Т. В. Іванова Педагогіка і психологія. 1995. № 2. С. 86–93.

38. Імідж школи на порозі ХХІ століття : практико зорієнтований посібник за ред. І. Г. Єрмакова. К., 1998. 382 с.

39. Карамушка Л. Психологія освітнього менеджменту : [навчальний посібник] Л. Карамушка. К. : Либідь, 2004. 424 с.

40. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти: [навч. посібник.] Л. М. Карамушка. К. : Інститут змісту та методів навчання, 1997. 180 с.

41. Карпенко О. В. Програмно-цільовий метод у бюджетуванні галузі «Освіта» О. В. Карпенко Збірник наукових праць. К.; Миколаїв: Видавництво «Іліон», 2008. Вип. 1. С. 152-166.

42. Луговий В. Управління освітою : [навч. посібник для слухачів спеціальності «Державне управління»] В. Луговий. К. : Вища школа, 1997.

43. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом : методичний матеріал О. І. Мармаза. Х. : Видавнича група «Основа», 2004. 240 с.

44. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління О. І. Мармаза. Х. : Основа. 2005. 80 с.

45. Мармаза О. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління О. Мармаза. Х. : Основа. 2005. 176 с.

46. Мармаза О. Реалії та можливості підготовки менеджерів освіти О. Мармаза Управління школою. 2003. № 27 (39). С. 7-10.

47. Маслов В. І. Наукові основи та функції управління загальноосвітніми навчальними закладами : навчальний посібник В. І. Маслов. Тернопіль : «Астон», 2007 150 с.

48. Маслов В. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом : [моногр.] В. Маслов, О. Боднар, К. Гораш. Тернопіль : Крок, 2012. 320 с.

49. Навчально-виховне середовище для учнів Навчання і виховання учнів 3 класу : [метод. посіб. для вчителів] упоряд. О. Я. Савченко. К. : Почат. шк., 2004. С. 6-10.

50. Олійник В. В. Управління підвищенням кваліфікації працівників профтехосвіти в умовах трансформації суспільства В. В. Олійник ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. К., 2009. 104 с.

51. Олійник В. В. Дослідження процесу формування правової компетентності керівників навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти В. В. Олійник Післядипломна освіта в Україні. 2007. № 1. 73 с.

52. Ольхович В. Аналітична діяльність дирекції школи В. Ольхович, Л. Щоголєва Директор школи. 2006. №35. С. 11–19.

53. Онищук Л. А. Гуманізація управлінської діяльності директора школи : [монографія] Л. А. Онищук. Житомир :»Полісся», 2002. 324 с.

54. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Л. Е. Орбан-Лембрик. К. : Академвидав, 2003. 568 с.

55. Фішман І. Постання методософії І. Фішман Психологія і суспільство: Український теоретико-методологічний соціогуманітарний часопис. 2008. № 2. С. 45-51.

56. Проблеми професійного вдосконалення вчителів початкових класів Н. М. Бібік Післядиплом. освіта в Україні. 2002. № 2. С. 60-62.

57. Психологічні аспекти міжособистісної взаємодії викладачів і студентів : навч.-метод. посіб. І. С. Булах, Л. В. Долинська; Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. К., 2002. 116 c.

58. Психологія управління : навч. посіб. Л. Е. Орбан-Лембрик. 2-ге вид., доповн. К. : Академвидав, 2010. 544 с.

59. Рибалка В. В. Психологія розвитку творчої особистості: навчальний посібник В. В. Рибалка. К. : ІЗМН, 1996. 236 с.

60. Родіна О. Концепція організаційної культури: походження й сутність О. Родіна Менеджмент. 1998. № 7. С. 69.

