

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Педагогічний факультет
Кафедра педагогіки та менеджменту освіти

Дипломна робота
магістра

з теми: **«ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ»**

Виконала: студентка 2 курсу
групи UNZ1-M22z
спеціальності 073 Менеджмент
Погорена Оксана Василівна

Керівник: **Лебідь І.Ю.**,
кандидат педагогічних наук,
доцент

Рецензент: **Бахмат Н.В.**,
доктор педагогічних наук,
професор

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1. Сутність та значення організаційної культури для сучасного закладу освіти.....	8
1.2. Організаційна культура як іманентна складова системи управління.....	26
1.3. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності в області якості.....	29
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ.....	37
2.1. Складові ефективною організаційної культури.....	37
2.2. Фактори вибору організаційної структури управління.....	39
2.3. Механізм та умови формування організаційної культури.....	42
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИКА УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	53
3.1. Розвиток організаційної культури управління.....	53
3.2. Аналіз змін в організаційній культурі.....	56
3.3. Діагностика стану організаційної культури.....	66
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Сучасний світовий рівень менеджменту передбачає, що об'єктом управлінської діяльності у будь-якій сфері є, поряд з процесами та людьми, організаційні культури різних типів. Вважається, що оволодіння інноваційними управлінськими технологіями неможливе без опанування засад організаційно-культурного підходу, який дає комплексне розуміння процесів еволюції та функціонування організації з урахуванням глибинних механізмів поведінки людей в багатофункціональних та динамічних контекстах. Сучасні керівники розглядають культуру свого закладу освіти як могутній стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати колективи на загально організаційні цілі, мобілізувати їх ініціативу та поліпшувати їх взаємовідносини. Вони прагнуть створити таку організаційну культуру, яку б розуміли і підтримували усі співробітники. Так історично склалося, що такий потужний важіль в управлінні ЗО як організаційна культура до цього часу в сфері освітнього простору не знайшов відповідної уваги науковців і використання на практиці. Пояснення такого факту міститься у всім відомих особливостях управління ЗО, а саме: воно відбувається в межах єдиної системи влади та державного управління на основі єдиних правових, організаційних та функціональних принципів. До того ж управління ЗО суворо регламентовано законами, нормативно-правовими актами, бюджетом і абсолютно соціально обумовлено. Наявність цих факторів, безумовно, не сприяє будь-яким ініціативам стосовно глибокого вивчення та належного використання в сфері освіти такого феномену як організаційна культура. Разом з тим, існує наукова думка, що управління ЗО як суспільне явище є своєрідною формою відображення суспільних зв'язків і відносин, показником міри гуманності, людяності чинних у суспільстві порядків, тобто є явищем, яке віддзеркалює стан дотримання загальнолюдських цінностей в суспільстві та державі [65, с. 38].

Сучасні менеджери ЗО розглядають свою організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу колективів, забезпечувати відданість і полегшувати спілкування. Вони прагнуть створити власну культуру в освітньому

просторі так, щоб усі учасники освітнього процесу розуміли і дотримувалися її.

Усвідомлення організаційної культури дозволяє краще зрозуміти освітнє середовище ЗО, його функціонування, призначення на ринку, і не лише те, що відбувається, але й, чому це відбувається [66, с. 260].

Вивчення організаційної культури посилює розуміння цінності людського капіталу, де в центр уваги ставиться особистість, її потреби та очікування, визнання необхідності активнішого залучення учасників освітнього процесу, довіри до них. Висока організаційна культура може бути ефективнішою, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша організаційна культура ЗО, тим менше менеджменту потрібно приділяти увагу розвитку формальних правил поведінки, та тим більша ймовірність ефективної діяльності колективам. Організаційна культура закладається у підсвідомості учасників освітнього процесу та визначає стиль поведінки колективів.

В організаційній культурі кристалізуються найбільш успішні, життєздатні, перевірені досвідом зразки мислення, поведінки, прийняття рішень та взаємовідносин, які підтримуються і в процесі природного розвитку ЗО, і свідомими зусиллями керівників та учасників освітнього процесу. Саме це дає підстави вважати, що культура ЗО є, по суті, найціннішим і незамінним мотиваційним ресурсом розвитку. Організаційна культура пронизує всю організацію як по вертикалі, так і по горизонталі, вона є одночасно і продуктом життєдіяльності ЗО, і фактором, який обумовлює параметри ефективності такої діяльності. Отже, в сучасних умовах, головним завданням менеджменту стає позиціонування ЗО у суспільстві.

Для досягнення цієї мети вирішальне значення має організаційна культура як набір принципів і цінностей, який дозволяє ідентифікувати ЗО і відрізнити його від інших. Саме такий підхід до управління дає можливість створити ЗО необхідну репутацію, а отже, отримати суттєві переваги в перспективі, адже в сучасних умовах для забезпечення успіху ЗО керівник повинен фокусуватись не стільки на «конкуренцію не стільки між ЗО, скільки між їх організаційними формами і корпоративними культурами» [37, с.99].

Вважаємо, що усвідомлення організаційної культури дозволяє:

- діяти ефективніше та результативніше, враховуючи тенденції, загрози та можливості;
- протидіяти стереотипам, які обмежують можливості людини;
- усвідомити причетність особистості до колективної діяльності, свою невід’ємність;
- побудувати позитивний імідж ЗО;
- визначити правильну систему мотивації учасників освітнього процесу;
- встановити місію та цілі ЗО, побудувати організаційні цінності та ідеали;
- зрозуміти індивідуальну та колективну поведінку, усвідомити стиль керівництва та питання лідерства.

Тому розгляд питання організаційної культури ЗО як інструменту управління є важливим і актуальним.

Суттєвий крок у дослідження теорії організаційної культури внесли праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, які розвинули такі теоретичні і практичні її аспекти: оцінка і управління організаційною культурою (Д. Денісон, К. Камерон, Р. Куїнн, Е. Шейн, Г. Захарчин); оцінка впливу факторів на організаційну культуру та управління ЗО (Р. Льюїс, Ф. Тромпенаарс, Г. Хофстед); дослідження ЗО (Ю. Красовський, Т. Соломанідіна, І. Ладанов, В. Співак, Є. Малінін, М. Дороніна, Є. Ходаківський) і суттєвого чинника конкурентоспроможності та організаційного проектування (О. Драган, В. Кукоба); вивчення організаційної культури як складової бренд-інтегрованого менеджменту (Г. Тульчинський, Е. Капітонов) та фактору формування інтелектуального капіталу (О. Бутнік-Сіверський, С. Шкарлет, І. Мойсеєнко, Г. Жаворонкова).

Зважаючи на велике практичне значення цієї проблеми і значний інтерес до неї фахівців-практиків з управління ЗО, проводяться масштабні наукові дослідження. Найчастіше вітчизняні науковці розглядають організаційну культуру як важливий аспект забезпечення ефективного управління ЗО (М. Дороніна, А. Доронін, А. Воронкова, В. Ковальова), як необхідну складову формування інтелектуального капіталу (О. Бутнік-Сіверський, С. Шкарлет, І. Мойсеєнко, Г. Жаворонкова), забезпечення етики ділової взаємодії (Є. Ходаківський, Г. Чайка).

Тобто, у більшості зазначених вище праць організаційна культура розглядається відокремлено від системи менеджменту в цілому, а наукові спроби дослідження організаційної культури як іманентної складової системи управління, обґрунтування її сутності представлені лише фрагментарно. Залишається потреба в з'ясуванні впливу, конкретних факторів та складових організаційної культури на розвиток та результативність діяльності ЗО.

Метою дослідження кваліфікаційної роботи є розкриття сутності організаційної культури як інструменту управління, її ролі в управлінні в освітньому просторі, а також визначення факторів її розвитку.

Відповідно до мети дослідження в роботі поставлені такі **завдання**:

- розкрити сутність організаційної культури у сучасній парадигмі менеджменту;
- визначити процес, етапи та методи формування організаційної культури;
- дослідити сучасну методологію діагностики організаційної культури;
- розглянути розвиток організаційної культури в освітньому просторі.

Об'єктом дослідження є процеси формування організаційної культури як важливої складової системи управління ЗО.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування організаційної культури в системі менеджменту.

При обґрунтуванні теоретичних і практичних рекомендацій, обробці й аналізі інформації використовувалися наступні **методи**:

- загальнонаукові: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій);
- системний і комплексний підходи (при дослідженні практики формування організаційної культури ЗО);
- аналітичні методи: традиційні методи і прийоми аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), графічний (для побудови графіків), індексний; метод експертних оцінок та метод ілюстративного аналізу.

Інформаційну базу дослідження склали вітчизняні та зарубіжні наукові праці (монографії, брошури, статті, автореферати дисертацій, дисертації, тези, збірники

наукових праць), офіційні статистичні матеріали, публічні звіти ЗО, матеріали мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження обговорено: на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інновації в освіті : закономірності, тренди, потреби» (м. Кам'янець-Подільський, 28 березня 2023р.); на науковій конференції студентів і магістрантів за підсумками НДР у 2022-2023 навчальному році (м. Кам'янець-Подільський), а також результати кваліфікаційної роботи обговорювалися та отримали позитивну оцінку у відділі освіти, культури, молоді та спорту Рукшинської сільської ради Дністровського району Чернівецької області (під час проходження виробничої управлінської практики в закладах вищої освіти та у відділах управління освітою з 02.10.2023р. по 20.10.2023р.), на засіданнях кафедри педагогіки та менеджменту освіти (протягом 2022 – 2023рр) Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

Публікація. *Погорена О.В.* Організаційна культура як інаментна складова системи управління. Інновації в освіті: закономірності, тренди, потреби : збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції. 28 березня 2023 року [Електронний ресурс] / [редкол. І. О. Кучинська та ін.]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. С. 52-55.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 83 сторінки, що включає 15 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел(82 найменувань).

ВИСНОВКИ

Визначено, що організаційна культура представляє собою унікальний соціально-психологічний та управлінський феномен, який створює імідж ЗО, суттєво впливає на її конкурентоспроможність і може виступати ефективним інструментом стратегічного розвитку. На основі узагальнення поглядів науковців на зміст категорії «організаційна культура», запропоновано трактувати її як складне соціальне явище, що виступає базовим елементом внутрішнього середовища, який формується внаслідок цілеспрямованого впливу керівництва та розвитку закладу, об'єднує її учасників і визначає орієнтири їх поведінки.

З'ясовано, що в науковому середовищі досі не існує єдиної думки щодо складу елементів організаційної культури та їх групування. Узагальнюючи різні погляди, вважаємо найбільш доцільним групування підходів до структуризації організаційної культури за окремими підсистемами, рівнями та складовими елементами.

Визначено, що організаційна культура створюється і розвивається під впливом умов зовнішнього та внутрішнього середовища, дія яких проявляється крізь певні фактори. Як інструмент стратегічного розвитку, організаційна культура має два аспекти його використання: формування організаційної культури та управління організаційною культурою (підтримка існуючої організаційної культури, проведення її регулярного критичного аналізу та розвиток організаційної культури). Також можна виокремити два підходи до формування організаційної культури – управлінський (коли основною метою є підвищення результативності з урахуванням її пристосування до мінливого середовища) та соціально-психологічний (основна мета – побудова ефективної системи співробітництва та взаємопорозуміння в малих групах, підґрунтям якої виступають цінності). Ці підходи можна використовувати як окремо, так і у поєднанні.

Дослідження форм прояву організаційної культури Рукшинського ліцею Дністровського району Чернівецької області дозволило виявити багато її елементів як на поверховому рівні (у вигляді історії становлення та розвитку, правил поведінки, принципів і процедур управління колективами, численних символів, церемоній, ритуалів та традицій тощо), так і на підповерховому рівні (у вигляді цінностей, місії, стратегії і цілей тощо).

На основі побудови профілю зовнішнього середовища визначено вплив факторів макрооточення на організаційну культуру Рукшинського ліцею Дністровського району Чернівецької області. На основі анкетування учнівського та педагогічного колективу Рукшинського ліцею Дністровського району Чернівецької області виконано діагностику організаційної культури, а саме її типу та рівня розвитку. Стосовно типу культури визначено, що учасники освітнього процесу оцінюють його по-різному: так, на думку педагогічного колективу, в ЗО значно переважає бюрократична культура (37%), а друге місце посідають культура завдання та культура влади (по 23%). Проте на думку учнів, у ЗО переважає культура влади (31%), друге місце посідає культура завдання (29%), а прояви бюрократичної культури оцінюються тільки у 15% від загальної структури відповідей. За узагальненими оцінками двох опитаних аудиторій в ЗО найбільший прояв має культура влади (29 %), на другому місці – культура завдання (27%). Загальна середня оцінка рівня організаційної культури характеризує його як високий, тобто виявилась робота та відповідальність до неї зі сторони педагогічного колективу.

Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення управління організаційною культурою, зокрема: є зрілість, основними особливостями якої повинні бути сформовані бренд, імідж, авторитет та історія. Можемо зробити висновок, що рівень розвитку культури ЗО відповідає цьому етапу, про що свідчать численні прояви вказаних вище елементів як на рівні артефактів – у символах, архітектурі, технологіях, зразках поведінки так і на підповерховому рівні – у цінностях та стратегії.

Для комплексного оцінювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на організаційну культуру було використано метод – аналізу. Висновки з нього дозволяють сформулювати такі рекомендації щодо вдосконалення управління культурою:

- зростання інтересу суспільства до національної культури, звичаїв, традицій та мови, дає можливість посилити їх використання у зовнішніх атрибутах організаційної культури Рукшинського ліцею Дністровського району Чернівецької області – оформлення приміщень та сайту закладу;

- розвиток соціальних мереж та технологій дистанційної освіти у поєднанні із поглибленим освоєнням технологій дистанційного навчання.

З точки зору управління організаційною культурою завдання полягає у постійному моніторингу задоволеності учасниками освітнього процесу умовами навчання та іншими аспектами діяльності Рукшинського ліцею Дністровського району Чернівецької області, у тому числі – і його організаційною культурою шляхом проведення он-лайн анкетувань з обов'язковим аналізом результатів.

Визначено основні тенденції еволюції освітньої діяльності та інших глобальних змін зовнішнього середовища, на основі яких повинно відбуватися планування подальшого розвитку організаційної культури Рукшинського ліцею Дністровського району Чернівецької області. Основними напрямками розвитку організаційної культури Рукшинського ліцею Дністровського району Чернівецької області визначено, по-перше, реалізацію принципів гнучкості та адаптивності (що здійснюється шляхом розробки системи вимог до педагогічного колективу і відповідної системи мотивації для втілення імперативу «освіта все життя»; впровадженням нових форм комунікації, розробкою нових методів та інструментів контролю діяльності у зв'язку зі зростанням ролі дистанційного навчання та роботи); по-друге, розвиток ділової етики (передбачає розширення участі закладу у проектах соціальної відповідальності та впровадження принципу довіри і відсутність дискримінації у відносинах між педагогами і адміністрацією, учнями та педагогами).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова О. Організаційна культура менеджера освіти в умовах розбудови українського суспільства // Вісник НАДУ. 2005. № 1. С. 147-152.
2. Бабаєв В. Організаційна культура керівника : [навчальний посібник для спеціальності «Менеджмент»]. Харків : НТУ «ХП», 2005. 260 с.
3. Бабенко Т. Формування особистості менеджера освіти // Директор школи. 2007. № 21-22.
4. Блохіна І.О. Роль керівника вищого навчального закладу у формуванні організаційної культури [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://novyn.kpi.ua/2007-3-1/02_Vlohina.pdf.
5. Божидарнік Т. В., Василик Н. М. Креативний менеджмент : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014. 498 с.
6. Броницький О. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи : автореф. дис. ... канд. екон. наук.: 08.01.01. Харків, 2003. 20 с.
7. Василенко В. О., Шостка В. І. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 241с.
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 234 с.
9. Виханський О. С. Менеджмент [посібник] / [Електрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.univer5.ru/menedzhment/menedzhment-o.s.vihanskiy-217/Page-276.html>.
10. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 398 с.
11. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посіб. Київ : ВЦ «Академія», 2006. 256 с.
12. Воронкова А. Е., Баб'ян М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. Корпорації : управління та культура. Монографія. Дрогобич : Вимір, 2006. 376 с.
13. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади : [навч. посіб.]. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 576 с.

14. Гавкалова Н. Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджмент персоналу. Харків, 2009. 28 с.
15. Генрі Мінцберг, (2018). Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати закладом (українською). Київ : Наш Формат. с. 408. (переклад – Роман Корнута)
16. Гірняк О. М. Менеджмент : теоретичні основи і практикум : [навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти]. Київ : Магнолія плюс, 2003. 267с
17. Гончаров В. М. Управління організаційною стабільністю на основі аналізу, формування і використання організаційного потенціалу закладу // Держава і регіони. 2006. №5. С. 93-97.
18. Гриньова В. М. Про співвідношення понять «професіоналізм», «професійна культура», «професійна компетентність», «професійна підготовка» [Електронний ресурс] // Педагогіка та психологія. 2014. Вип. 45. С. 74-84
19. Даниленко Л. І. Освітній менеджмент : навчальний посібник для викладачів інститутів післядипломної освіти, керівників навчальних закладів, слухачів курсів підвищення кваліфікації». Київ, «Шкільний світ», 2003. 389 с.
20. Даниленко Л. Основні напрями розвитку менеджменту освітніх інновацій І. Л. Даниленко Менеджмент інновацій в освіті. Київ : Шк. світ, 2007. С. 82-95.
21. Дзвінчук Д. І. Психологія управління : [навч. посіб.]. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011 260 с.
22. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : [монографія]. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.
23. Єльнікова Г. Управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу. Управлінська компетентність. Київ : ред. загальнопед., 2005. 128 с. (Б-ка «Шк. Світу»). С. 102-109.
24. Зотік В.В. Організаційна культура керівника навчального закладу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://tme.umo.edu.ua/docs/almanax/20.pdf>.
25. Зубко А.М. Організаційно-педагогічні умови удосконалення навчального процесу в системі підвищення кваліфікації педагогічних кадрів: Теорія і методика проф.

освіти: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. - К., 2002. - 22 с.

26. Зязюн І.А. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців : методологія, теорія, досвід, проблеми. Кив : Ін-т пед. і психол. проф. освіти, 2004. 503 с.

27. Ільчук Г. І. Організаційна культура : особливості формування та оцінювання впливу на результати діяльності колективу // Науковий вісник НЛТУ України : збірник наукових праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2011. Вип. 21 (18). 400с.

28. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Харків. нац. акад. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.

29. Камерон К., Куїн Р. Діагностика і зміна організаційної культури / пер. з англ. під ред. І. В. Андрєєвої. Київ. 2001. 142с.

30. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів : науково-методичний посібник. Біла Церква : КОППОК. 2013. 104 с.

31. Кириченко М.О. Управління загальноосвітнім навчальним закладом (методологічний аспект) : Автореф. дис. канд. пед. наук. Київ, 2002. 19 с.

32. Колесніков Г. О. Концептуальні основи формування організаційної культури українського менеджменту // Вісник Тернопільської академії. 2002. № 7/4. С. 23-26.

33. Комарова К.В. Організаційна культура : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ, ДДФА, 2011. 166 с.

34. Комарова К.В., Редіна Н.І. Управління командами : навчальний посібник. Дніпропетровськ : ДДФА, 2014. 212 с.

35. Комунікації в управлінні : аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад. : Гошовська В. А. [та ін.]. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.

36. Королюк С. В. Управлінська культура керівника ЗНЗ : [лекції з курсу] «Освітній менеджмент та самоменеджмент керівника». Київ : ПОІППО, 2003. 108 с

37. Корпоративна культура : навчальний посібник / Г.М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. Львів : «Новий світ-2000», 2011. 342 с.

38. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : Підручник. Київ : Академвидав, 2003.

39. Луговий В. І. Управління освітою : навч. посібник. Київ : Вид-во УАДУ, 1997.

304 с.

40. Лукашевич М. П., Туленков М. В. Менеджмент соціальної роботи. Київ : Каравела, 2007.

41. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник. 2-е вид., випр. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.

42. Майкл Портер Конкурентна стратегія : Методика аналізу галузей і конкурентів / Майкл Е. Портер; пер. з англ. Дніпро : 2005. 450 с.

43. Маркіна І. А., Біловол Р. І., Власенко В. А. Менеджмент організації : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 248 с.

44. Мармаза О. Менеджмент в освіті : секрети успішного управління. Харків : Основа. 2005. 176 с.

45. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.

46. Мармаза О. І. Організаційна культура управління. Управління школою. 2003. №7. С. 19-23.

47. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навчальний посібник. Вінниця, 2018. 196 с.

48. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навчальний посібник. Тернопіль : Астон, 2007. 134 с.

49. Мельник В. К. Підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 АПН України. Київ, 2003. 220 с.

50. Менеджмент як система наукових знань та як мистецтво управління. Режим доступу : [http:// www.info'library.com.ua/boons'text'5357htme](http://www.info'library.com.ua/boons'text'5357htme)

51. Монастирський Г. Л. Теорія організаційної культури : [підручник]. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 568 с.

52. Науково-освітній потенціал нації : погляд у XXI століття : в 3 кн. / авт. кол.: В. Литвин (кер.), В. Андрущенко, А. Гуржій [та ін.]. Київ : Навч. книга, 2004. Пріоритет інтелекту. 2004. 638 с.

53. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав,

2003. 288 с.

54. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія особистості і спілкування. Київ: Либідь, 2004

55. Освіта України за роки незалежності : стан, факти, події / за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ. Вища шк, 2001. 159 с.

56. Освітній менеджмент в умовах змін : навчальний посібник / за заг. ред. В. Олійника. Луганськ, 2011. 308 с.

57. Оскорський В. П. Основи менеджменту : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2009. 400 с.

58. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. Київ : Кондор, 2006. 664 с.

59. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури : навч. посіб. 2-ге вид. доп. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. 337 с

60. Персикова Т. Н. Міжкультурна комунікація і корпоративна культура : навч. посібн для студ. Дніпро : Логос, 2008. 224 с.

61. Пометун О. Управління школою, що змінюється: poradnik сучасного директора. Тернопіль : Астон, 2005. 192 с.

62. Принципи формування та підтримки організаційної культури. URL: <https://studme.com.ua/104503>

63. Пуховська Л. П. Розвиток цінностей педагогів у контексті Євроінтеграції. Київ, 2010. 138 с.

64. Селютін В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с

65. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

66. Сприятлива організаційна культура. Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/statti/spriyatlira'organizaciyna'kultura'byarokroti'1012'63>

67. Стадник В. В. Менеджмент. Київ : Академвидав, 2010. 472 с.

68. Сурмін Ю. П. Майстерня вченого : підруч. для науковця. Київ : навч.- метод. центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. 302с.

69. Т. Г. Калюжна, Педагогічна аксіологія в умовах модернізації професійно-

педагогічної освіти. Київ, Україна : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2012.

70. Тимошенко Н. Л. Організаційна культура : діловий етикет. Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

71. Туленков М. В., Чувардинський О. Г. Теоретичні основи раціональності соціального управління : Монографія. Ніжин : «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2009.

72. Управління інноваційним розвитком колегіуму : моделі, соціокультурні процеси, технології : науково-методичний посібник / за наук. ред. Л. М. Калініної. Київ : Володимирець : Інформатодор, 2011. 560 с.

73. Управління навчальним закладом : Навч.-метод. посібник / Григора В. В., Касянова О. М., Мармаза О. І., Посохова І. С., Черновол-Ткаченко Р. І. Харків : «Веста», 2003. 152 с.

74. Фельзер А. Б. Техніка роботи керівника : Навч. посібник. Київ : Вища школа, 1993.

75. Формування організаційної культури. URL: https://stud.com.ua/31836/menedzhment/formuvannya_organizatsiynoi_kulturi.

76. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту [Текст] : [монографія]. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 290с.

77. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 608с.

78. Хомяков В. І. Менеджмент. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2005. 434 с.

79. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навчальний посібник. Київ: Знання, 2016. 359 с.

80. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник. Київ: Знання, 2005. 442 с.

81. Черниш А. П. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навчальний посібник. Київ : Вид-во «Університет» КМПУ імені Б. Д. Грінченка, 2008. 55 с.

82. Шейн Е. Організаційна культура і лідерство / [пер. с англ.]; під ред. В.А.Спивака. Київ, 2010. 336 с.