

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

Кваліфікаційна робота

магістра

з теми: **«ПРІОРИТЕТНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ  
КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ  
ОСВІТИ»**

Виконала: здобувач вищої освіти  
заочної форми навчання  
ОП Управління навчальним закладом  
спеціальності 073 Менеджмент  
**Леся ГЛАДІЙ**

Науковий керівник:  
**Світлана ПОЛЩУК,**  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри педагогіки та управління  
навчальним закладом

Рецензент:  
**Олена ВЕРЖИХОВСЬКА,**  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри психолого-медико-  
педагогічних основ корекційної роботи

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ I. НАУКОВИЙ АНАЛІЗ ФЕНОМЕНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ</b> .....	<b>6</b>
1.1. Концептуальні підходи до розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти .....	<b>6</b>
1.2. Критеріальні характеристики та рівні розвитку організаційної культури .....	<b>19</b>
<b>РОЗДІЛ II. СТРУКТУРНО ЗМІСТОВА СПЕЦИФІКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ</b> .....	<b>33</b>
2.1. Суспільно громадське позиціонування організаційної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти .....	<b>33</b>
2.2. Організаторські здібності керівника в управлінні закладом загальної середньої освіти.....	<b>44</b>
2.3. Управлінська домінанта організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти .....	<b>57</b>
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>72</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>75</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Управлінська діяльність є складним і багатограним процесом, який включає в себе ряд аспектів, операцій, функцій, дій. На її ефективність впливає ряд факторів, одним із основних яких є досягнення високого рівня розвитку та становлення організаційної культури. Особливо важливим є підвищення іміджу закладу загальної середньої освіти, зростання його конкурентоспроможності. Це викликано в першу чергу перетвореннями, які мають місце в сучасному світі: відбувається напружений пошук нових людських орієнтирів, прогресивних шляхів розвитку, переорієнтуванні усієї освіти на розвиток особистості, її можливостей і якостей.

Успішне вирішення даних проблем практично є неможливим без зростання рівня організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти.

Організаційна культура в системі управління закладами освіти є унікальним феноменом, складність якого можна осягнути лише за допомогою застосування великої сукупності відомих у педагогіці методологічних підходів, що дозволяють з різних позицій здійснювати аналіз досліджуваної проблеми. Саме рівень культури суб'єктів шкільної освіти є одним з найбільших інтегрованих показників її якості. Тобто організаційна культура, якою володіє керівник (менеджер) закладу загальної середньої освіти є вагомим чинником підвищення ефективності його діяльності і зростання іміджу та конкурентоспроможності закладу освіти, що є надзвичайно важливим в умовах реформування вітчизняної освітньої системи, її інтеграції в європейський і світовий освітній простір.

Позитивному вирішенню даної проблеми має допомогти засвоєння основ розвитку організаційної культури як керівника закладу освіти, так і самої організації, яким є заклад загальної середньої освіти. Це дає підстави стверджувати, що вибрана нами тема дослідження **“Пріоритетні основи**

розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти” є досить актуальною.

**Об'єкт дослідження** – заклади загальної середньої освіти міста Кам'янець-Подільський.

**Предмет дослідження** – концептуальні та критеріальні підходи до розвитку організаційної культури.

**Мета** дослідження: виявити шляхи і засоби зростання організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти.

**Гіпотеза дослідження** – обґрунтування специфіки організаційної культури керівника закладу освіти.

Визначена мета і висунута гіпотеза сприяли обґрунтуванню вирішення наступних завдань дослідження:

1. дослідити концептуальні підходи до розвитку організаційної культури та розглянути критеріальні характеристики рівнів розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти;
2. проаналізувати вплив організаторських здібностей керівника закладу загальної середньої освіти на ефективність управління і на зростання іміджу закладу;
3. дослідити управлінську домінанту організаційної культури керівника закладу освіти.

**Теоретико-методологічний основою дослідження є:**

- нормативно-правові акти директивних органів України: укази та постанови Верховної Ради, Кабінету Міністрів та Президента України (які стосуються реформування освітньої системи);

- наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з дослідження розвитку і становлення організаційної культури керівників закладів загальної середньої освіти.

**Організація дослідження.** На основі імпіричних даних нами було проаналізовано стан організаційної культури керівників закладів загальної середньої освіти і на цій основі розроблені організаційні заходи та вказані

методи і засоби зростання (підвищення) організаційної культури в закладах загальної середньої освіти, зокрема в місті Кам'янець-Подільський.

**Наукова новизна.**

1. Досліджено концептуальні підходи щодо розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти та рівні розвитку культури з метою підвищення іміджу та конкурентоспроможності.

2. Обґрунтована структурно-змістова специфіка організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти.

**Апробація.** Головні положення роботи доповідалися і обговорювалися на засіданнях кафедри педагогіки та управління навчальним закладом Кам'янець-Подільського університету імені Івана Огієнка, а також на Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Інноваційна освітня діяльність: пріоритети розвитку сучасного здобувача освіти» (12 травня 2022 року) з доповіддю «Концептуальні підходи до розвитку організаційної культури в умовах сучасного реформування».

**Публікація:**

Гладій Л.Р. Концептуальні підходи до розвитку організаційної культури в умовах сучасного реформування. Збірник матеріалів Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (12 травня 2022 р.). Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко, 2022. 84 с., С. 23-26.

**Структура роботи.** Робота складається зі змісту, вступу, двох розділів, висновків, списоку використаних літературних джерел.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегічним напрямом розвитку сучасної школи є впровадження у її управлінську діяльність елементів організаційної культури. Саме поєднання організаційної культури і наукового управління сучасною школою створює необхідні передумови для її інтенсивного розвитку і підвищення ефективності ведення навчально-виховного процесу серед учнівської молоді, що в свою чергу призводить до зростання іміджу навчального закладу, сприяє задоволенню як духовних, так і матеріальних потреб. Тобто ключ до ефективного управління сучасною школою залежить від вмілого поєднання організаційної культури та управлінської діяльності директора освітнього закладу, яким є сучасна школа.

В ході проведених нами досліджень було досліджено концептуальні засади щодо розвитку організаційної культури та розглянуті критеріальні характеристики і рівні розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти; проаналізовано вплив організаторських здібностей керівника закладу загальної середньої освіти на ефективність управління і на зростання іміджу закладу; досліджено управлінську домінанту організаційної культури керівника закладу освіти.

На основі проведеного дослідження нами виявлено шляхи і засоби зростання організаційної культури керівника закладу ЗСО, що дає нам підстави зробити наступні висновки:

- 1) організаційна культура є системою, яка складається з ряду елементів, носіями яких є як індивідуальні, так і групові об'єкти;
- 2) управлінська діяльність є досить складною та багатогранною, оскільки включає ряд аспектів, функцій, видів діяльності, окремих дій, операцій;
- 3) причинами низького рівня організаційної культури керівників закладів загальної середньої освіти є:
  - недостатній рівень знань з менеджменту;
  - низька вмотивованість щодо розвитку власної організаційної культури;

- 4) організаційна культура керівника закладу загальної середньої освіти включає такі основні параметри розвитку: працездатність і здоров'я керівника; лідерство; підбір кадрів та делегування повноважень; професійна компетентність; поінформованість; тайм-менеджмент;
- 5) рівень організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти є важливим показником його професіоналізму;
- б) здібності керівника закладу загальної середньої освіти є виразом його професійних компетентностей і рівня управлінської культури.

Основною метою організаційної культури школи є створення сприятливих умов для адаптації на ринку освітніх послуг, забезпечення можливості зберегти накопичений потенціал не лише функціонувати, а й розвиватися. Заклад загальної середньої освіти не може діяти ефективно, якщо він не буде адаптуватися до зовнішнього середовища, пристосовуватися до його змін. Зважаючи на це, перед сучасними закладами ЗСО постає потреба нової ідеології управління, нового характеру зав'язків і взаємовідносин у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Імідж закладів ЗСО здійснює великий вплив на загальну ефективність надання освітніх послуг.

Зважаючи на це, ми можемо констатувати, що організаційна культура є обов'язковою умовою формування позитивного іміджу закладів загальної середньої освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксеновська Л. Якого типу культура в Вашій організації» / Аксеновська Л., Воронін В., Кримчанінова М. // «Корпоративна культура», 2006. № 1. С. 22-27.
2. Алехіна І. Імідж та етика ділової людини, 1996. 126 с.
3. Антонов В. Загальний менеджмент: [навч. посібник] / В. Антонов, Г. Серебрякова. К.: Центр маркетингових досліджень та менеджменту, 2006. 112 с.
4. Афанасьєв В.Г. Світ живого: системність, еволюція та управління. К.: Видавництво політичної літератури, 1986. 334 с.
5. Афанасьєва Т. Технологія розвитку педколективу, або як без проблем керувати педагогічним колективом школи: [практ. посібник] / Т. Афанасьєва, І. Єлісеєва, 2007. 168 с.
6. Баскаєв Р. Організаційна культура педколективу та керівник: Вчитель, 2004. №5. З. 28-31.
7. Березняк Є. Культура управлінської праці. *Освіта України*, 2000. № 38. С. 6., С. 6; 16, С. 48-58.
8. Бех І.Д. Виховання особистості : підр. К. : Либідь, 2008. 848 с., С. 250-251.
9. Бех І. Педагогічна культура і розвиток соціальної зрілості особистості вчителя / І. Бех, В. Радул // Наукові записки Кіровоградського державного університету імені Володимира Винниченка. Кіровоград, 2001.
10. Бібік Н.М. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: бібліотека з освітньої політики* / під заг. ред О.В. Овчарук. К. : «К.І.С.», 2004. С. 47-52.
11. Бодрілін А.П. Проблема толерантності у світлі вчення про цінності. *Вісник РУДН. Філософія*.1999. № 1.



12. Бондар В.І. Управлінська діяльність директора школи: дидактичний аспект. К.: Радянська школа, 1987. 160 с.
13. Броницький О. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи : автореф. дис. ... канд. екон. наук.: 08.01.01. / О. Броницький. Харків, 2003. 20 с.
14. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність. Харків : Основа, 2007. 176 с.
15. Вершловський С.Г. Про підходи до дослідження структури професійно-педагогічної діяльності / С.Г. Вершловський, Л.Н. Лесохіна. Л.: НДІ ООВ, 1977. 203 с.
16. Вікова психологія : підруч. / за ред. проф. Г.С. Костюка. К. : Рад. шк., 1976. 268 с.
17. Височина М.В. Розробка елементів моделі оцінки ефективності функціонування підприємства. *Культура народів Причорномор'я*, 2005. №3. С. 24-28.
18. Виступ Президента України Л.Д. Кучми на II Всеукраїнському з'їзді працівників освіти 8 жовтня 2001 року // *Освіта*. 2001. 10-17 жовтня. С. 4.
- 19.1 Вороніна О.А. Соціокультурні детермінанти розвитку гендерної теорії в Росії й на Заході. *Суспільні науки й сучасність*, 2000. №4. С. 9-20.
20. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 576 с.
21. Гончар Т.І. формування комунікативної культури молодших школярів в умовах дозвілля : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.06 «Теорія, методика і організація культурно-просвітницької діяльності». К., 2003. 20 с.
22. Даниленко Л.В. Все про імідж: від підходів до. *Маркетинг та маркетингові дослідження*. 2007. № 4. С. 292-304.

23. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій: [навчальний посібник]. [3-тє вид., Випр. та додаткові]. К.: МАУП, 2006. 224 с.
24. Підготовка керівника середнього закладу освіти : [навч. посіб.] / За ред. Л. І. Даниленко. К. : Мілленіум, 2004. 212 с.
25. Єльнікова Г. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу. Імідж сучасного педагога, 2005. № 1-2 (50-51). С. 23-28.
26. Єрмаков І.Г. Життєва компетентність особистості: від теорії до практики : науково-методичний посібник. Запоріжжя : Центріон, 2005. 640 с.
27. Занковський А.Н. Організаційна психологія, 2002. 275 с.
28. Зінкевич-Євстигнєєва Т.Д. Теорія та практика командоутворення. Сучасна технологія створення команд / Зінкевич-Євстигнєєва Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М.; за ред. Т.Д. Зінкевич-Євстигнєєвої. СПб. : Мова, 2004. 304 с.
- 29.236. Енциклопедія освіти. Акад. пед. наук України : головний ред В.Г. Кремень. К. : Юрінком Інтер, 2008 372 с.
30. Іванова Т. Ю. Теорія організації. / Т. Ю. Іванова, В. І. Приходько. СПб, 2004. 209 с.
31. Ісаєв. І. Ф. Теоретичні основи формування професійно-педагогічної культури викладача вищої школи: дис. на здобуття вчений. ступеня д-ра пед. наук: спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка, історія педагогіки та освіти», 1993. 468 с.
32. Калініна Л. М. Моделі управлінської діяльності керівника школи / Педагогічні інновації : ідеї, реалії, перспектива : [зб. наук. праць]. К. : Логос, 2000. 300 с .
33. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. К. : Либідь, 2004. 423 с.

34. Козаченко Г.В. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством / Г.В. Козаченко, Л.М. Христенко // Економіка і управління. 2006. №2-3. С. 86-94.
35. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / під заг. ред. О.В. Овчарук. К. : “К.І.С.”, 2004. 112 с.
- 36.365. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. М. : Центр «Педагогический поиск», 2000. 336 с.
- 37.Королюк С.В. Управлінська культура керівника школи. Постметодика, 2003. № 5-6. С. 85-88.
- 38.Коротков Е. Концепція якості освіти : Підручник для директора. 2006. № 7. С. 11-14.
39. Кримова Н. Б. Способи формування та розвитку організаційної культури навчального закладу. Управління школою : Науково-методичний журнал, 2009. № 14. С. 18-23.
- 40.Косенко Ю.В. Основи теорії мовної комунікації: навч. посіб. Суми: Сумський державний університет, 2011. 187 с.
41. Кузьміна Н.В. Професіоналізм педагогічної діяльності: метод. посібник / Н.В. Кузьміна, А.А. Реан. СПб., 1993. 54 с.
42. Куценко А. В. Механізм управління ефективністю діяльності системи як необхідність для досягнення її цілі / А. В. Куценко // Економіка: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. Вип. 212. Т. 1. С. 147-154.
43. Логінова Л. Якість додаткової освіти дітей. Менеджмент. М: Вид-во Мегаполіс, 2008. 392 с.
44. Мисливець Н. Організаційна культура вчителя. Білгород: Вид-во БелДУ, 2005. 276 с.
45. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2005. №11. С. 126-135.

46. Малінін Є.Д. Організаційна культура і ефективність бізнеса. Навчальний посібник, 2004. 368 с.
47. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом : методический материал. Х. : Видавнича група «Основа», 2004. 240 с.
48. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2007. 150 с.
49. Маслов В.І. Теоретичні основи педагогічного менеджменту: [навч. посібник для працівників освіти] / В.І. Маслов, В.П. Драгун, В.В. Шаркунова. К. : УПККО, 1996. 87 с.
50. Мельник В. Стандарти управлінської кваліфікації керівника навчального закладу. *Директор школи, ліцею, гімназії*, 2002. № 4. С. 77-82.
51. Мохан М. Культура та економічний розвиток. Всесвітня доповідь з культури 1998: культура, творчість та ринок, 2001. С.25-48.
52. Олійник В. В. Управління підвищенням кваліфікації працівників профтехосвіти в умовах трансформації суспільства; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. К., 2009. 104 с.
53. Омаров А.М. Керівник: Роздуми про стиль управління. К.: Політвидав, 1984. 255 с.
54. Онищук Л.А. Гуманізація управлінської діяльності директора школи : [монографія]. Житомир : «Полісся», 2002. 324 с.
55. Освітній менеджмент : [навчальний посібник] / [за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. К. : Шкільний світ, 2003. 400с.
56. Пашко Л. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами / Л. Пашко // Вісник НАДУ. 2003. № 3. С. 170-176.
57. Педагогічна майстерність учителя : [навчальний посібник] / За ред. проф. В. М. Гриньової, С. Т. Золотухіної. Вид. 2-е, випр. і доп. Харків : «ОВС», 2006. 224 с.

58. Петков С.В. Ефективний менеджмент організації дії внутрішніх справ. Монографія. Сімферополь: Таврія, 2004. 564 с.
59. Смирнов Є. А. Теорія організації: [наук. посіб.], 2004. 248 с.
60. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника ЗНЗ – важливий фактор управлінської діяльності. *Регіональні аспекти формування стратегії суспільного розвитку: збірник матеріалів II міжнародної наук.-практ. конф. 27 травня 2010 р.*, Чернігів: ЧІ МАУП, 2010. 190 с. С. 49 – 54.
61. Тимошко Г. М. Культура управління загальноосвітнім навчальним закладом у контексті культурно-освітнього аспекту розвитку суспільства. *Наукові записки. Серія: Психолого-педагогічні науки* (Ніжинський державний педагогічний університет імені Миколи Гоголя) / За заг. ред. проф. Є.І. Коваленко. Ніжин, 2011, (березень). №7. С. 58-61.
62. Тимошко Г. М. Концептуальні підходи до змісту організаційної культури керівника в системі педагогічного менеджменту. *Вісник післядипломної педагогічної освіти : зб. наук. пр. Ун-т менедж. освіти НАПН України*, редкол. : О.Л. Ануфрієва [та ін.]. К., 2005. Вип. 9(22) / голов. ред. В.В. Олійник. 2013. С. 231-238.
63. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника ЗНЗ – важливий фактор управлінської діяльності. *Регіональні аспекти формування стратегії суспільного розвитку: збірник матеріалів II міжнародної наук.-практ. конф. 27 травня 2010 р.*, Чернігів: ЧІ МАУП, 2010. 190 с. С. 49 – 54.
64. Тимошко Г.М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу : гендерний аспект. *Вісник Черкаського національного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки*. Черкаси : 2013. Вип. № 10 (263). С. 127-132.

65. Тимошко Г.М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу : теорія та практика: Монографія. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2014. 592 с.
66. Тимошко Г. М. Підготовка керівників сучасної школи до управління якістю освіти. Зміст і технології шкільної освіти: матеріали звітної наук. конф. 3-4 квітня 2006 р., Ін-т педагогіки АПН України; Редкол. : В.М. Мадзігон (голов. ред.) та ін. К.: Пед.думка, 2006. 230 с.
67. Тимошко Г.М. Сучасні тенденції розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ на засадах іміджелогії». Вісник ЧНПУ ім Т.Г. Шевченка. Вип.122/ Гол. Ред. Носко М.О., Чернігів: ЧНПУ, 2014. 344 с.
68. Тимошко Г.М. Формування культури шкільного середовища засобами організаційного впливу керівників ЗНЗ. Вісник Чернігівського державного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. Випуск 61. Серія: Педагогічні науки: Збірник. Чернігів: ЧДПУ, 2009. № 61. С. 30-37.
69. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора. / [Пошетун О., Середяк Л., Сущенко І., Янушевич О.]. Тернопіль : Видавництво Астон, 2005. 192 с.
70. Ушаков К. Розвиток організації: у пошуках адекватних теорій. М.: Вересень. 2004. 191 с.
71. Фрумин И. Тайны школы // Директор. 1999. №7. С. 3-11.
72. Холод О.М. Основи іміджелогії. К., 2001. 172 с.
73. Червяченко А.В. Теоретичні підходи до визначення ефективності соціально-економічної системи та її видова класифікація. Економіка розвитку, 2006. №1. С. 46-49.
74. Черновол-Ткаченко Р.І. Складові успіху керівника сучасного навчального закладу. Управління школою : науково-методичний журнал, 2008. № 22/24. С. 71-73.

75. Шевченко А. М. Концептуальні засади розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. *Актуальні проблеми психології* / ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.
76. Шегда А.В. Менеджмент: підручник.. Київ: Знання, 2004. 687 с.
77. Шейн Е. Х. Організаційна культура и лідерство / Е.Х. Шейн : пер. з англ. / під ред. В.А. Співака. СПб., 2002. 336 с.
78. Сорочан Т. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : [моногр.]. Луганськ : Знання, 2005. 384 с
79. Шпак Н.О. Комунікаційний менеджмент : сутність та розвиток. Економіка та держава. 2010. № 2. С. 30-33. 37.