

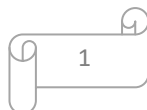
НОВИЙ КУРС • WWW.NEWROUTE.ORG.UA
НАНМ УКРАЇНИ • WWW.NEWROUTE.ORG.UA/NANMU
ISCU «PROTON GLOBAL» • WWW.NEWROUTE.ORG.UA/PROTON



МОНОГРАФІЯ



СГ НТМ «Новий курс»



НОВИЙ КУРС • WWW.NEWROUTE.ORG.UA
НАНМ УКРАЇНИ • WWW.NEWROUTE.ORG.UA/NANMU
ISCU «PROTON GLOBAL» • WWW.NEWROUTE.ORG.UA/PROTON

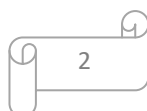


ISBN 978-617-7886-93-7
DOI: 10.61718/mon202604

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СУЧАСНИХ МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Монографія

Харків • СГ НТМ «Новий курс» • 2026



УДК 001:1
К64

Концептуальні засади сучасних міждисциплінарних досліджень: моногр. – Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2026. – 242 с.

ISBN 978-617-7886-93-7
DOI: 10.61718/mon202604

Рецензенти

*Штулер Ірина Юрійвна, доктор економічних наук, професор,
перший проректор ВНЗ «Національна академія управління»*

*Погоріла Світлана Григорівна, кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри славистичної філології, педагогіки і методики викладання
Білоцерківського національного аграрного університету*

*Гетьман Ірина Анатоліївна, кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри комп'ютерних інформаційних технологій
Донбаської державної машинобудівної академії*

*Харченко Артем Вікторович, кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри мистецької освіти та гуманітарних дисциплін
Харківського національного університету мистецтв імені І. П. Котляревського*

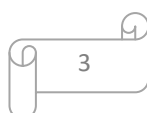
Рекомендовано до друку Вченою радою наукової установи Соціально-гуманітарна науково-творча майстерня «Новий курс» (протокол № 4мн-2026 від 28.04.2026)

Видавець СГ НТМ «Новий курс» – діяльність у науковій, видавничій, освітній, творчій, Інформаційній сфері з 1989 року. Свідectво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 8013 від 22.11.2023. Зареєстровано у Global Register of Publishers. Зареєстровано у Crossref із власним префіксом 10.61718

Монографія буде корисною науковцям, викладачам, здобувачам освіти, а також широкому колу осіб, які цікавляться питаннями розвитку сучасної науки та практики. Монографія оприлюднюється за результатами проведення науково-практичної конференції «Трансформація світу: минуле, сьогодення, майбутнє». За результатами проведення конференції та оприлюднення рукописів автори отримують електронні сертифікати. Сертифікати оприлюднюються на сайті видавця (згідно Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800).

© СГ НТМ «Новий курс», 2026
© Автори, 2026

Опубліковано на основі ліцензії Creative Commons Attribution License



НОВИЙ КУРС • WWW.NEWROUTE.ORG.UA
НАНМ УКРАЇНИ • WWW.NEWROUTE.ORG.UA/NANMU
ISCU «PROTON GLOBAL» • WWW.NEWROUTE.ORG.UA/PROTON



IV Міжнародна науково-практична конференція (2026)
«Трансформація світу: минуле, сьогодення, майбутнє»

Україна, м. Харків – Румунія, м. Бухарест

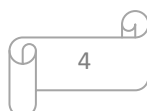
26-28 квітня 2026 року

- Освітні науки, педагогіка • Культура, мистецтво • Психологія, соціологія, соціальна робота •
- Фізична культура, спорт • Філософія, релігієзнавство • Філологія, лінгвістика, журналістика •
 - Історія, археологія • Економіка, економічна теорія • Підприємництво, торгівля •
 - Туризм, готельно-ресторанна справа • Видавнича справа, поліграфія •
 - Менеджмент, маркетинг • Державне управління, публічне адміністрування •
 - Фінанси, банківська справа, облік, оподаткування • Міжнародні відносини, політологія •
- Право, судова система, правоохоронна діяльність • Воєнні науки, національна та цивільна безпека •
 - Інформаційні технології, комп'ютерні науки • Інженерія, виробничі технології •
- Архітектура, будівництво, геодезія • Фізика, хімія, біологія, математика, геологія, екологія •
 - Аграрні науки, сільське господарство • Харчові технології, продовольчі системи •
 - Ветеринарія, зоотехнія • Охорона здоров'я, медицина, фармація •

ОРГАНІЗАТОРИ

Національна академія наук і мистецтв України
International Scientific-creative Unit «Proton Global»
Соціально-гуманітарна науково-творча майстерня «Новий курс»

www.newroute.org.ua



Зміст

Стор.

Передмова	...	8
Розділ перший		
Освітні, культурно-мистецькі та гуманітарні напрями розвитку (освітні науки, педагогіка, культура, мистецтво, філософія, релігієзнавство, історія, археологія, філологія,	...	9
1.1. Творчі й технічні виклики у підготовці репертуарного твору для участі в читецькому конкурсі дистанційного формату <i>Бура Тетяна Іванівна</i>	...	9
1.2. Optimisation of basketball players' training activities considering their physical and technical condition <i>Viktor M. Koryahin</i>	...	13
1.3. Назви автохтонних тварин у німецькій мові <i>Хоменко Тетяна Анатоліївна</i>	...	20
1.4. Формування математичної компетентності учнів Нової української школи засобом LEGO <i>Запорожченко Тетяна Петрівна</i>	...	32
1.5. Формування екологічної культури учнів у процесі навчання географії в умовах Нової української школи <i>Гришко Світлана Вікторівна, Прохорова Лариса Анатоліївна, Непша Олександр Вікторович, Зав'ялова Тетяна Василівна, Коваль Дмитро Олексійович</i>	...	42
Розділ другий		
Гуманістична парадигма сучасної педагогіки: зміст, принципи та практична реалізація <i>Горбатюк Оксана Василівна</i>	...	48
2.1. Теоретико-методологічні засади гуманістичної парадигми	...	49
2.2. Зміст гуманістичної парадигми сучасної педагогіки	...	50
2.3. Принципи гуманістичної педагогіки	...	51
2.4. Практична реалізація гуманістичної парадигми	...	52
2.5. Роль педагога в гуманістичній парадигмі	...	53
2.6. Педагогічні умови впровадження гуманістичної парадигми	...	54
2.7. Ризики формалізації гуманістичної педагогіки	...	57
2.8. Перспективи розвитку гуманістичної парадигми	...	58
2.9. Методичні орієнтири для використання в загальнопедагогічній підготовці	...	58
2.10. Критерії самооцінювання гуманістичної спрямованості педагогічної діяльності	...	59
2.11. Узагальнення для освітньої практики	...	60
Розділ третій		
Організаційна культура закладу освіти як чинник гуманізації педагогічної взаємодії <i>Поліщук Світлана Вікторівна</i>	...	63
3.1. Сутність організаційної культури закладу освіти	...	64
3.2. Гуманізація педагогічної взаємодії як змістовий орієнтир організаційної культури	...	64
3.3. Цінності, норми й комунікація в культурі закладу освіти	...	65
3.4. Роль керівника у формуванні гуманістично орієнтованої культури	...	66
3.5. Педагогічний колектив як носій і творець організаційної культури	...	66
3.6. Організаційна культура і безпечне освітнє середовище	...	67
3.7. Партнерство, довіра та академічна доброчесність	...	67
3.8. Інноваційність і розвиток організаційної культури	...	68
3.9. Інклюзивність і культурна чутливість організаційної культури	...	68
3.10. Практичні механізми розвитку гуманістично орієнтованої організаційної культури	...	69
3.11. Ризики формалізації та суперечності впровадження	...	69

3.12.	Оцінювання ефективності організаційної культури	...	70
3.13.	Організаційна культура як педагогічна умова гуманізації	...	71
3.14.	Педагогічна взаємодія в контексті організаційної культури	...	71
3.15.	Культура довіри та професійної відповідальності	...	72
3.16.	Методичний супровід і розвиток педагогічної культури	...	73
3.17.	Організаційна культура в умовах воєнних і суспільних викликів	...	73
3.18.	Перспективи розвитку організаційної культури закладу освіти	...	74
3.19.	Управлінські рішення як носії педагогічних цінностей	...	74
3.20.	Організаційна пам'ять і традиції закладу освіти	...	75
3.21.	Голос здобувача освіти в організаційній культурі	...	75
3.22.	Профілактика професійного вигорання як умова гуманістичної культури	...	76
3.23.	Культура рефлексії як механізм саморозвитку закладу освіти	...	76

Розділ четвертий

Економічні та управлінські засади розвитку (економіка, підприємництво, торгівля, фінанси, банківська справа, облік, оподаткування, менеджмент, маркетинг, державне управління, міжнародні відносини, політологія, туризм, сфера послуг)	...	78
--	-----	----

4.1.	Characteristics of human resources management in times of economic instability <i>Verbytska Halyna Liubomyrivna</i>	...	78
4.2.	Features of organizational management of manufacturing enterprises in a turbulent economy and under global challenges <i>Iryna Bosak</i>	...	87
4.3.	Macroeconomic determinants of personnel well-being in the context of economic transformation <i>Roksolana Vynnychuk</i>	...	90
4.4.	Венеційська і флорентійська школи дипломатії як центри європейської ідентичності, культури і гуманізму в умовах війн та епідеміологічних криз доби раннього Нового часу (XVI-XVIII ст.): міжнародно-політичний, інституціональний і міждисциплінарний аспекти <i>Цвігатий Вячеслав Григорович</i>	...	98
4.5.	Вплив корпоративної культури на формування кадрової політики підприємства <i>Мілева Анастасія Дмитрівна, Боденчук Лілія Борисівна, Ліганенко Ірина Віталіївна</i>	...	111
4.6.	Економічні важелі мотивації раціонального природокористування та охорони навколишнього природного середовища <i>Матвеев Сергій Петрович, Supeno Elizabeth</i>	...	116
4.7.	Науково-технічний розвиток високотехнологічних підприємств: міжнародні тренди розвитку <i>Джур Ольга Євгенівна</i>	...	122
4.8.	Зародження та становлення економічної освіти Харкова: історичний екскурс <i>Кучин Сергій Павлович</i>	...	137

Розділ п'ятий

Інженерно-технологічні та інфраструктурні рішення (ІТ, комп'ютерні науки, інженерія, виробничі технології, архітектура, будівництво)	...	153
---	-----	-----

5.1.	Пакування для дитячого харчування: вимоги безпеки та інноваційні рішення <i>Зацерковна Роксоляна Станіславівна</i>	...	153
5.2.	Перспективні технології широкоформатного друку: ультрафіолетові, сольвентні, латексні та напрями розвитку галузі <i>Савченко Ольга Михайлівна</i>	...	158
5.3.	Інтегрований підхід до оцінювання та пом'якшення ризиків кібербезпеки організацій з урахуванням ланцюгів постачання програмного забезпечення <i>Романюк Олександр Никифорович, Коробейнікова Тетяна Іванівна, Марутяк Андріяна Андріївна, Куденчук Діана Петрівна</i>	...	163

- 5.4. Адитивні фізичні та електрохімічні методи виробництва, особливості реалізації та перспективи застосування
Уцяповські Дмитро Юрійович, Воробйова Вікторія Іванівна, Васильєв Георгій Степанович ... 170
- 5.5. Розроблення дизайну, конструкції та технології виготовлення 3D-картонних пазлів «грай та збирай»
Мирослава Кадиляк ... 198

Розділ шостий

Клініко-радіологічна діагностика стенозу хребетного каналу у людей та собак

- Калашніков Валерій Йосипович, Стоянов Олександр Миколайович, Вастьянов Руслан Сергійович, Андрєєва Тамара Олександрівна, Чеботарьова Ганна Михайлівна* ... 225

Розділ сьомий

Соціально-поведінкові процеси та суспільний розвиток (психологія, соціологія, соціальна робота) ... 234

- 7.1. Психологічна готовність майбутніх першокласників до навчання в школі: теоретико-емпіричний вимір
Мацько Валентина Вікторівна, Кізь Ольга Богданівна ... 234

Післямова ... 240

ОБИРАЙТЕ ПЕРШИХ!

ДОВІРЯЙТЕ СПРАВЖНІМ!

ЦІНУЙТЕ УНІКАЛЬНІСТЬ!

WWW.NEWROUTE.ORG.UA

Розділ третій
**Організаційна культура закладу освіти
як чинник гуманізації педагогічної взаємодії**

DOI: 10.61718/mon202604.02
УДК 37.091:005.73

Поліщук Світлана Вікторівна
ORCID: 0000-0002-1325-0143

Кандидат педагогічних наук, доцент
Звідувачка кафедри педагогіки та менеджменту освіти
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

У розділі розкрито організаційну культуру закладу освіти як сукупність цінностей, норм, комунікативних практик, управлінських рішень і педагогічних традицій, що визначають характер взаємодії між учасниками освітнього процесу. Обґрунтовано, що гуманізація педагогічної взаємодії неможлива без ціннісно узгодженої культури закладу освіти, у якій поєднуються довіра, професійна відповідальність, академічна доброчесність, партнерство, етичне лідерство та підтримка особистісного розвитку здобувачів освіти. Проаналізовано сучасні наукові підходи до розуміння шкільної й організаційної культури, ролі керівника, педагогічного колективу, комунікації, професійної спільноти та інституційних механізмів забезпечення якості освіти. Визначено практичні механізми розвитку гуманістично орієнтованої організаційної культури та окреслено ризики її формалізації. Ключові слова: організаційна культура, заклад освіти, педагогічна взаємодія, гуманізація освіти, освітнє середовище, педагогічне партнерство, етичне лідерство, управління освітою.

Вступ. У сучасній педагогічній науці організаційна культура закладу освіти дедалі частіше розглядається не як допоміжний управлінський ресурс, а як глибинний чинник якості освітнього процесу. Вона визначає, якими є повсякденні норми взаємодії, як педагогічний колектив реагує на зміни, наскільки послідовно підтримуються етичні правила, яким способом розв'язуються конфлікти, чи сприймається здобувач освіти як активний суб'єкт власного розвитку. Саме тому проблема організаційної культури має не лише менеджерський, а передусім педагогічний зміст, оскільки стосується умов, у яких відбуваються навчання, виховання, соціалізація, професійне становлення та набуття досвіду відповідальної участі.

Актуальність обраної проблеми посилюється тим, що сучасний заклад освіти функціонує в умовах суспільної нестабільності, воєнних викликів, цифрової трансформації, зростання запиту на безпечне освітнє середовище та потреби в нових моделях партнерства. У таких умовах гуманізація педагогічної взаємодії не може бути зведена до окремих доброзичливих дій педагога. Вона потребує цілісної організаційної культури, у якій цінність людини, повага до гідності, відповідальність, відкритість і підтримка є не деклараціями, а нормами щоденної практики.

Метою розділу є теоретичне обґрунтування організаційної культури закладу освіти як чинника гуманізації педагогічної взаємодії та визначення практичних механізмів її розвитку в сучасному освітньому середовищі. Для досягнення цієї мети важливим є не лише описати сутність організаційної культури, а й показати її вплив на педагогічне спілкування, довіру, професійну співпрацю, стиль керівництва, залученість здобувачів освіти й здатність освітньої спільноти до саморозвитку.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що керівники закладів освіти відіграють вирішальну роль у формуванні шкільної культури, оскільки саме вони задають тон комунікації, підтримують або блокують професійну ініціативу, визначають спосіб реагування на проблеми та формують межі прийнятної організаційної поведінки [1]. Водночас організаційна культура не створюється лише адміністративними наказами. Вона формується через повторювані практики, неформальні норми, професійні традиції, колективні рішення й повсякденну педагогічну взаємодію.

З огляду на це, розгляд організаційної культури в площині загальної педагогіки є особливо продуктивним. Такий підхід дає змогу поєднати управлінський, дидактичний, виховний і комунікативний аспекти освітнього процесу. Організаційна культура постає як середовище, у якому педагогічні цінності набувають практичного втілення, а гуманістична спрямованість освіти перевіряється не текстами положень, а реальними відносинами між людьми.

3.1. Сутність організаційної культури закладу освіти

Організаційну культуру закладу освіти доцільно розуміти як систему спільних цінностей, норм, очікувань, символів, моделей поведінки та способів комунікації, що визначають характер життєдіяльності освітньої спільноти. Вона охоплює як офіційні правила, закріплені в документах, так і неформальні установки, які проявляються у стилі спілкування, ставленні до здобувачів освіти, способах ухвалення рішень, реакції на помилки, ставленні до нововведень і готовності до співпраці.

На відміну від зовнішніх організаційних процедур, культура діє переважно через внутрішні смисли. Вона відповідає на питання, що в цьому закладі вважається важливим, яка поведінка схвалюється, які дії засуджуються, як розуміється успіх, що вважається справедливим, як реагують на ініціативу, помилку, інакшість або конфлікт. Саме тому організаційна культура може підтримувати гуманізацію педагогічної взаємодії, але може й перетворюватися на чинник прихованого тиску, якщо в ній домінують страх, формалізм, недовіра й авторитарність.

У дослідженні І. Костовські та співавторів показано, що культура школи й окремі виміри організаційної культури впливають на типи конфліктів у педагогічному середовищі. Особливо важливо, що гуманна орієнтація та професіоналізм учителів мають сприятливий ефект у зниженні конфліктності, тоді як висока дистанція влади посилює конфлікти взаємин [2]. Для педагогічної теорії це означає, що культура закладу освіти безпосередньо пов'язана з якістю педагогічної взаємодії.

Організаційна культура не може бути ототожнена лише з іміджем закладу освіти. Імідж переважно відображає зовнішнє сприйняття, тоді як культура виявляється у внутрішній логіці життя колективу. Заклад може мати привабливу репутацію, сучасний сайт, активну публічну комунікацію, проте реальна культура визначатиметься тим, як у ньому спілкуються з дітьми, студентами, батьками, педагогами, молодими працівниками, як реагують на професійні труднощі, чи існує простір для довіри й чесного зворотного зв'язку.

Сутність організаційної культури закладу освіти розкривається через її педагогічні функції. Вона виконує ціннісно-орієнтаційну функцію, оскільки задає уявлення про бажану якість освіти; інтегративну функцію, бо об'єднує учасників освітнього процесу навколо спільних норм; регулятивну функцію, адже визначає прийнятні способи поведінки; комунікативну функцію, оскільки впливає на стиль взаємодії; розвивальну функцію, бо створює або обмежує можливості професійного та особистісного зростання.

У педагогічному вимірі найбільш значущою є саме розвивальна функція організаційної культури. Якщо культура закладу підтримує ініціативу, рефлексію, професійну взаємодопомогу й безпечно обговорення помилок, вона сприяє розвитку як здобувачів освіти, так і педагогів. Якщо ж культура ґрунтується на покаранні, змаганні без етичних меж, закритості та страху перед адміністративною оцінкою, вона блокує розвиток і породжує педагогічну пасивність.

Особливого значення набуває відмінність між декларованою та реальною культурою. Декларована культура зафіксована в стратегіях, положеннях, програмах розвитку, правилах внутрішнього розпорядку й публічних повідомленнях. Реальна культура виявляється в тому, чи дотримуються цих принципів у повсякденному житті. Гуманізація педагогічної взаємодії можлива лише тоді, коли між проголошеними цінностями і реальними практиками немає глибокого розриву.

3.2. Гуманізація педагогічної взаємодії як змістовий орієнтир організаційної культури

Гуманізація педагогічної взаємодії передбачає утвердження таких відносин між учасниками освітнього процесу, у яких визнається гідність кожної особистості, підтримується право на розвиток, забезпечується етична комунікація та створюються умови для відповідальної суб'єктної участі. Йдеться не про зниження вимог, а про зміну способу їх пред'явлення і реалізації. У гуманістично орієнтованій культурі вимогливість поєднується з підтримкою, контроль – із довірою, оцінювання – із зворотним зв'язком, дисципліна – з розумінням смислу правил.

Педагогічна взаємодія має подвійну природу: вона є одночасно способом організації навчання і формою виховного впливу. Те, як педагог говорить зі здобувачем освіти, як ставиться до його запитань, як аналізує помилки, як реагує на індивідуальні особливості, формує не лише навчальний результат, а й досвід самоповаги, довіри до дорослого, готовності до співпраці та відповідальності. Тому гуманізація взаємодії є одним із найважливіших показників зрілості організаційної культури.

У дослідженні Е. Су-Кін та співавторів концепт гуманізованого шкільного лідерства пов'язується з турботою, прозорістю, здатністю керівників визнавати складність професійної ситуації, підтримувати людей у кризових умовах і створювати відчуття спільності [7]. Ці положення важливі для розуміння того, що гуманізація організаційної культури не обмежується м'яким стилем спілкування. Вона передбачає здатність інституції бачити людину в її реальних обставинах, визнавати її потреби та водночас організовувати діяльність на основі відповідальності.

Гуманізація педагогічної взаємодії вимагає переходу від логіки однобічного впливу до логіки діалогу. Це не означає втрати педагогом професійної позиції. Навпаки, педагог залишається організатором освітнього процесу, але його професійна дія спрямовується не на придушення активності здобувача освіти, а на її розвиток. Діалог у такій системі є способом залучення особистості до осмислення навчальної мети, критеріїв успішності, власних труднощів і можливих шляхів їх подолання.

Гуманістично орієнтована організаційна культура має забезпечувати захист від приниження, дискримінації, цькування, педагогічного знецінення та токсичних моделей поведінки. Дослідження токсичних проявів у шкільному середовищі демонструють, що деструктивні дії окремих педагогів негативно впливають на організаційний клімат, мотивацію, довіру та загальну результативність закладу [13]. Отже, гуманізація взаємодії передбачає не лише розвиток позитивних практик, а й системне запобігання діям, які руйнують безпечне освітнє середовище.

У педагогічному сенсі гуманізація має бути вимірюваною через якість щоденних практик. Вона проявляється у зрозумілих правилах, коректному оцінюванні, можливості отримати допомогу, повазі до темпу навчання, недопущенні сарказму й приниження, участі здобувачів освіти в обговоренні проблем, конструктивному вирішенні конфліктів, підтримці різноманітності та визнанні права на помилку. Саме ці практики перетворюють гуманістичні ідеї на реальний педагогічний досвід.

3.3. Цінності, норми й комунікація в культурі закладу освіти

Ядром організаційної культури є цінності, які визначають смисл педагогічної діяльності. Для гуманізації педагогічної взаємодії ключовими є повага до гідності особистості, справедливість, довіра, відповідальність, академічна доброчесність, відкритість до діалогу, готовність до співпраці, підтримка розвитку та неприйняття дискримінаційних практик. Якщо ці цінності не закріплені в реальних нормах поведінки, вони залишаються загальними деклараціями.

Норми організаційної культури мають бути не лише формально визначені, а й зрозумілі всім учасникам освітнього процесу. Наприклад, правило поважного спілкування потребує конкретизації: як педагог дає зауваження, як учень або студент може висловити незгоду, як реагують на конфлікт, які висловлювання вважаються неприпустимими, як відбувається відновлення справедливості після порушення правил. Без такої конкретизації гуманістичні цінності важко перевести в повсякденну практику.

Комунікація є одним із найвидиміших проявів організаційної культури. Через мову, тон, способи звертання, характер пояснень, доступність інформації й готовність слухати іншого розкривається реальне ставлення закладу освіти до людини. Якщо комунікація побудована на наказах, звинуваченнях, прихованих погрозах або демонстрації влади, вона посилює дистанцію й недовіру. Якщо ж вона ґрунтується на ясності, повазі й аргументації, то стає інструментом гуманізації.

Важливо враховувати, що комунікативна культура не обмежується взаєминами педагога і здобувача освіти. Вона охоплює також спілкування адміністрації з педагогами, педагогів між собою, закладу освіти з батьками, партнерськими організаціями та громадою. Якщо в колективі домінує недовіра або адміністративна закритість, педагогові складно підтримувати гуманістичну взаємодію зі здобувачами освіти, оскільки він сам перебуває в середовищі напруження.

Сучасні дослідження організаційної культури в освіті підкреслюють значення знанневих процесів, тобто створення, збереження, передавання й використання професійного досвіду. У роботі Д. Кабрера Нуньеса та співавторів доведено позитивний вплив організаційної культури на управління знаннями в публічних освітніх інституціях [3]. Це дає підстави розглядати культуру закладу освіти як механізм накопичення педагогічної мудрості, а не лише як систему правил.

У гуманістично орієнтованій культурі професійні знання не приховуються й не використовуються як інструмент особистої переваги. Навпаки, вони стають предметом колегіального обміну. Педагоги обговорюють ефективні методи, діляться труднощами, аналізують освітні результати, спільно розробляють рішення. Така культура знижує ризик професійної ізоляції й допомагає молодим працівникам швидше включитися в ціннісну логіку закладу.

3.4. Роль керівника у формуванні гуманістично орієнтованої культури

Керівник закладу освіти є важливим суб'єктом формування організаційної культури, оскільки саме управлінські рішення задають рамки педагогічної взаємодії. Його роль полягає не лише в адмініструванні процесів, а й у створенні умов для професійної довіри, етичної комунікації, колегіальної відповідальності та підтримки ініціативи. Якщо керівник демонструє повагу до людей, прозорість рішень і готовність до діалогу, ці норми поступово закріплюються в культурі закладу.

Дослідження А. Плаку засвідчує, що директори відіграють вирішальну роль у формуванні шкільної культури, а сприйняття культури педагогами залежить від того, як керівництво підтримує позитивні показники середовища [1]. Для практики це означає, що керівник не може бути нейтральним щодо культури. Навіть бездіяльність адміністрації щодо токсичної поведінки, неетичної комунікації або формалізації оцінювання фактично легітимують такі практики.

Гуманістичне лідерство передбачає поєднання стратегічності й турботи. Керівник має бачити цілі розвитку закладу, організувати ресурси, забезпечувати якість освітнього процесу, але водночас не втрачати уваги до людського виміру управління. У педагогічній організації люди не є лише виконавцями процедур; вони є носіями професійного досвіду, емоційного стану, цінностей, мотивації та здатності впливати на якість взаємодії зі здобувачами освіти.

Важливим є стиль використання управлінського впливу. Дослідження С. Махмутоглу, Дж. Джелєпа та А. Каї показало, що тактики впливу шкільних адміністраторів і навчальна гнучкість педагогів пов'язані з організаційною відданістю вчителів [10]. Для гуманізації педагогічної взаємодії це має особливе значення: педагог, який відчуває справедливість і професійний управлінський вплив, з більшою ймовірністю сам відтворює етичну й підтримувальну комунікацію в роботі зі здобувачами освіти.

Антиподом гуманістичного лідерства є токсичне управління. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що токсичне лідерство в освіті негативно впливає на добробут педагогів і організаційну ефективність, а його проявами можуть бути авторитаризм, нарцисизм, принизлива комунікація, ігнорування потреб працівників і нормалізація страху [6]. Така культура руйнує довіру, обмежує професійну ініціативу й ускладнює гуманізацію педагогічної взаємодії.

Керівник також відповідає за те, щоб гуманістичні цінності не перетворювалися на риторику без організаційного забезпечення. Якщо проголошується партнерство, мають існувати реальні механізми участі педагогів і здобувачів освіти в обговоренні важливих рішень. Якщо проголошується академічна добросовісність, мають бути прозорі процедури її підтримки. Якщо проголошується безпечне середовище, мають бути зрозумілі алгоритми реагування на булінг, конфлікти, дискримінаційні або принизливі дії.

3.5. Педагогічний колектив як носій і творець організаційної культури

Організаційна культура закладу освіти не може бути сформована лише управлінською волею. Її реальними носіями є педагогічний колектив, здобувачі освіти, батьки, адміністрація та інші учасники освітнього процесу. Особливу роль відіграють педагоги, оскільки саме вони щодня перетворюють цінності закладу на конкретні педагогічні дії: пояснення, оцінювання, підтримку, зауваження, організацію співпраці, індивідуальну допомогу й виховні ситуації.

Педагогічний колектив може бути простором професійного зростання або простором прихованої конкуренції. У першому випадку домінують колегіальність, наставництво, обмін досвідом, спільне вирішення проблем, взаємна підтримка й повага до професійної автономії. У другому випадку виникають ізоляція, недовіра, небажання ділитися матеріалами, страх критики, формальне виконання методичної роботи. Гуманізація педагогічної взаємодії потребує саме першого типу культури.

Дослідження спільного та розподіленого лідерства свідчать, що залучення педагогів до ухвалення рішень і професійна співпраця можуть посилювати відданість, ініціативність і відповідальність. Водночас співпраця має бути змістовною, а не адміністративно примусовою. Надмірна кількість формальних зустрічей, звітів і колективних процедур без реального педагогічного змісту може викликати втому й опір. Тому культура співпраці має будуватися навколо реальних професійних завдань.

У роботі І. Костовської та співавторів звертається увага на те, що певні культурні виміри можуть мати неоднозначні ефекти: гуманна орієнтація й професіоналізм знижують конфліктність, проте надмірний акцент на співпраці та продуктивності за певних умов може посилювати напруження [2]. Це важливе застереження для освітньої практики. Будь-яка цінність, навіть позитивна, потребує педагогічно виваженої реалізації.

Культура педагогічного колективу значною мірою проявляється в ставленні до молодих фахівців. Якщо новий педагог потрапляє в середовище підтримки, він швидше засвоює професійні стандарти, отримує допомогу в складних ситуаціях і формує впевненість. Якщо ж середовище є закритим або байдужим, молодий фахівець змушений адаптуватися стихійно, що може призводити до професійного виснаження, помилок і відтворення неефективних практик.

Наставництво в гуманістично орієнтованій культурі не повинно бути формальністю. Воно має передбачати реальне спостереження, обговорення занять, аналіз педагогічних ситуацій, допомогу в плануванні, підтримку під час комунікації з батьками й здобувачами освіти. Таке наставництво сприяє не тільки професійному розвитку окремого педагога, а й зміцненню спільних норм закладу освіти.

3.6. Організаційна культура і безпечне освітнє середовище

Безпечне освітнє середовище є одним із найважливіших практичних проявів гуманістично орієнтованої організаційної культури. Безпека має фізичний, психологічний, соціальний, інформаційний та етичний виміри. Для педагогіки особливо значущою є психологічна й соціальна безпека, оскільки саме вони визначають, чи може здобувач освіти відкрито ставити запитання, визнавати труднощі, брати участь у діалозі, помилятися без страху приниження та відчувати належність до освітньої спільноти.

Організаційна культура задає норми реагування на небезпечні або деструктивні прояви. Якщо заклад освіти ігнорує приниження, булінг, сарказм, дискримінаційні висловлювання, педагогічне знецінення або токсичну поведінку, такі практики поступово нормалізуються. Якщо ж заклад має зрозумілі правила, етичні стандарти, механізми повідомлення про проблему й відновлення справедливості, безпека стає не випадковим результатом, а системною характеристикою культури.

Дослідження токсичних учительських поведінок свідчить, що деструктивні дії можуть негативно позначатися на організаційному кліматі, довірі, мотивації й результативності школи [13]. Це означає, що гуманізація педагогічної взаємодії потребує не тільки позитивних програм підтримки, а й чітких меж неприпустимого. Толерантність до токсичних практик несумісна з гуманістичною культурою, навіть якщо заклад формально декларує повагу до особистості.

Водночас безпечне середовище не слід ототожнювати з безконфліктністю. Конфлікти є природною частиною соціальної взаємодії, особливо в складних освітніх організаціях. Питання полягає в тому, як культура закладу дозволяє їх розв'язувати. У гуманістичній культурі конфлікт не приховується й не вирішується через адміністративний тиск. Він стає предметом аналізу, діалогу, пошуку справедливого рішення та відновлення взаємної поваги.

Суттєвим показником безпечного середовища є можливість говорити про труднощі. Якщо здобувач освіти боїться повідомити про нерозуміння матеріалу, педагог – про професійну проблему, а батьки – про занепокоєння, це свідчить про дефіцит довіри. У зрілій організаційній культурі труднощі не приховуються, а розглядаються як підстава для педагогічної підтримки, аналізу причин і прийняття корекційних рішень.

3.7. Партнерство, довіра та академічна доброчесність

Партнерство є одним із центральних механізмів гуманізації педагогічної взаємодії. У закладі освіти воно означає не рівність професійних ролей, а взаємну повагу, відкритість до діалогу, спільну відповідальність за результат і готовність узгоджувати дії. Педагог залишається фахівцем, який організовує освітній процес, проте здобувач освіти не розглядається як пасивний об'єкт впливу. Він поступово залучається до постановки цілей, самооцінювання, рефлексії й відповідального вибору.

Довіра є основою партнерської культури. Вона не виникає автоматично і не може бути наказана адміністративно. Довіра формується через послідовність дій, справедливість оцінювання, виконання обіцянок, відкритість критеріїв, повагу до конфіденційності, коректне ставлення до помилки та готовність визнавати недоліки. Якщо учасники освітнього процесу не довіряють один одному, партнерство перетворюється на формальну вимогу.

Академічна доброчесність у цьому контексті є не лише вимогою до здобувачів освіти, а й елементом організаційної культури. Вона передбачає чесність, відповідальність, прозорість, повагу до авторства, недопущення фальсифікації результатів і справедливості педагогічних процедур. Якщо доброчесність декларується лише для здобувачів освіти, але не підтримується поведінкою педагогів або управлінськими рішеннями, її виховний ефект істотно знижується.

Гуманістична організаційна культура має створювати умови для навчання доброчесності. Це означає, що здобувачі освіти повинні розуміти не лише заборони, а й смисл академічної чесності. Педагог має пояснювати,

чому важливо посилалися на джерела, як працювати з інформацією, як уникати плагіату, як відповідально використовувати цифрові інструменти. Добросесність формується не страхом покарання, а культурою відповідального ставлення до знань.

Партнерство з батьками або законними представниками також залежить від організаційної культури. Якщо взаємодія з батьками зводиться до повідомлення про проблеми або формальних зборів, вона не створює підтримувального середовища. Натомість системна комунікація, пояснення цілей, залучення до розуміння освітніх потреб і спільне вироблення рішень допомагають зменшити напруження та підтримати здобувача освіти.

3.8. Інноваційність і розвиток організаційної культури

Організаційна культура закладу освіти має бути не лише стабілізувальним, а й розвитковим чинником. Вона забезпечує спадкоємність традицій, але водночас повинна підтримувати здатність до оновлення. У сучасних умовах заклад освіти не може залишатися ефективним, якщо його культура блокує ініціативу, нові педагогічні підходи, цифрові рішення, міждисциплінарну співпрацю або участь у проєктній діяльності.

Дослідження К. Алзубі засвідчує, що культура інновацій у школі пов'язана з лідерством, залученням стейкхолдерів, шкільним середовищем і готовністю педагогів до творчих рішень [4]. Для гуманізації педагогічної взаємодії це важливо тому, що інноваційність не повинна обмежуватися технічними нововведеннями. Справжня педагогічна інновація має покращувати якість людської взаємодії, розширювати можливості здобувачів освіти й підсилювати їхню суб'єктність.

Розвиткова культура передбачає готовність закладу освіти вчитися на власному досвіді. Помилки й труднощі в такій культурі не приховуються для збереження зовнішнього іміджу, а аналізуються як джерело вдосконалення. Це стосується як навчальних результатів, так і організаційних процесів: комунікації, адаптації нових працівників, взаємодії з батьками, профілактики конфліктів, роботи з обдарованими здобувачами освіти або підтримки тих, хто має освітні труднощі.

У статті Г. Пінейро підкреслюється, що в умовах складності школа потребує трансформації усталених структур, практик і норм через організацію роботи освітніх команд, здатних робити систему більш персоналізованою, гнучкою, інтерактивною й адаптивною [5]. Це положення безпосередньо пов'язане з темою організаційної культури, адже зміни стають реальними лише тоді, коли вони підтримуються не окремими наказами, а спільною готовністю колективу діяти інакше.

Інноваційна культура має бути етично керованою. Не кожна нова практика автоматично є гуманістичною. Наприклад, цифровий контроль може підвищувати адміністративну зручність, але водночас посилювати тривожність і знеособлення. Проєктна діяльність може розвивати співпрацю, але без продуманої організації перетворюється на нерівномірний розподіл навантаження. Тому інновації мають оцінюватися з позиції їхнього впливу на гідність, розвиток, безпеку та участь здобувачів освіти.

3.9. Інклюзивність і культурна чутливість організаційної культури

Гуманістично орієнтована організаційна культура неможлива без інклюзивності. Інклюзивність означає не лише формальний доступ до освіти, а й реальне прийняття різноманітності, готовність враховувати індивідуальні потреби, створення умов для участі й запобігання маргіналізації. У цьому сенсі інклюзивна культура є одним із найважливіших критеріїв гуманізації педагогічної взаємодії.

Дослідження Н. Карні Візер та співавторів засвідчує, що ставлення педагогів до інклюзії формується під впливом професійної підготовки, культурного контексту та досвіду підвищення кваліфікації [12]. Це означає, що інклюзивність не може бути забезпечена лише нормативною вимогою. Вона потребує системної роботи з педагогічними установами, знаннями, навичками взаємодії та здатністю колективу бачити в різноманітності не загрозу, а норму сучасного освітнього середовища.

Культурна чутливість керівника й педагогів є важливою умовою розвитку гуманістичної організаційної культури. У дослідженні Відодо та співавторів показано, що лідерство, засноване на культурному інтелекті, впливає на організаційну культуру, шкільне врядування та результативність педагогів [15]. Для українського освітнього контексту це положення є актуальним, оскільки заклади освіти працюють із різними групами здобувачів, сімей, громад і досвідів, зокрема з досвідом переміщення, втрат і травматичних подій.

Інклюзивна організаційна культура потребує професійної мови, яка не стигматизує й не знецінює. Слова, які використовує педагогічний колектив, формують межі прийнятного ставлення. Якщо в професійному спілкуванні допускаються ярлики, узагальнення або іронічне ставлення до особливостей здобувачів освіти, це підриває гуманістичний характер культури. Навпаки, коректна мова допомагає бачити освітню потребу, а не «проблемність» особистості.

Інклюзивність також передбачає організаційну гнучкість. Заклад освіти має бути здатним адаптувати форми роботи, комунікацію, оцінювання, навчальні матеріали й темп діяльності без зниження освітніх цілей. Гуманістична культура в цьому випадку проявляється в тому, що відмінність не розглядається як підстава для виключення, а стає підставою для пошуку педагогічно доцільних рішень.

3.10. Практичні механізми розвитку гуманістично орієнтованої організаційної культури

Розвиток організаційної культури потребує системності. Недостатньо провести окремих тренінг, ухвалити положення або проголосити нові цінності. Культура змінюється тоді, коли нові норми повторюються в практиці, підтримуються управлінськими рішеннями, обговорюються в колективі, стають критеріями самооцінювання й поступово входять у повсякденні звички. Тому першим механізмом є ціннісна діагностика закладу освіти.

Ціннісна діагностика може включати анкетування педагогів, здобувачів освіти й батьків, фокус-групи, аналіз конфліктних ситуацій, вивчення комунікаційних практик, спостереження за взаємодією, аналіз скарг і звернень, оцінювання психологічної безпеки. Її мета полягає не в пошуку винних, а в з'ясуванні того, які реальні норми діють у закладі освіти, де існує розрив між деклараціями та практикою, які групи почуваються недостатньо почутими.

Другим механізмом є спільне формування ціннісних орієнтирів. Якщо правила створюються лише адміністрацією, вони можуть сприйматися як зовнішній контроль. Якщо ж педагогічний колектив, здобувачі освіти й батьки залучені до обговорення ключових норм, вони краще розуміють їхній смисл і частіше підтримують у практиці. Спільне вироблення правил також сприяє формуванню відповідальності за культуру закладу.

Третім механізмом є розвиток професійних спільнот педагогів. Такі спільноти можуть працювати над методичними проблемами, аналізом навчальних результатів, удосконаленням оцінювання, підтримкою інклюзії, профілактикою конфліктів, наставництвом, інтеграцією цифрових інструментів. Їхня цінність полягає в тому, що педагогічна культура розвивається через спільне професійне мислення, а не через формальне інформування.

Четвертим механізмом є етичне лідерство. Керівник і педагогічні лідери мають демонструвати ті норми, яких очікують від інших. Якщо від колективу вимагають доброчесності, але управлінські рішення непрозорі, культура довіри не виникне. Якщо проголошується повага до здобувачів освіти, але педагоги публічно принижуються або знецінюються, гуманістична логіка руйнується. Етичне лідерство передбачає єдність слова й дії.

П'ятим механізмом є гуманізація оцінювання й зворотного зв'язку. Це стосується не лише оцінювання здобувачів освіти, а й оцінювання педагогічної діяльності. Якщо внутрішній контроль сприймається як покарання, педагоги приховують труднощі й формалізують звітність. Якщо ж контроль має діагностико-розвивальний характер, він допомагає виявляти проблеми, планувати підтримку, обмінюватися досвідом і підвищувати якість освітнього процесу.

Шостим механізмом є налагодження відновних практик у роботі з конфліктами. Відновний підхід передбачає не лише фіксацію порушення й покарання, а й усвідомлення шкоди, відновлення стосунків, домовленість про подальшу поведінку та підтримку відповідальності. Для організаційної культури це важливо, оскільки конфлікт перестає бути приводом для стигматизації й стає можливістю для навчання соціальної відповідальності.

Сьомим механізмом є прозора комунікація. У закладі освіти мають бути зрозумілі канали інформування, правила звернення, порядок розгляду пропозицій і скарг, способи отримання зворотного зв'язку. Невизначеність породжує чутки, недовіру та напруження. Прозорість, навпаки, підтримує відчуття справедливості й передбачуваності, що є необхідною умовою гуманістичної взаємодії.

3.11. Ризики формалізації та суперечності впровадження

Одним із головних ризиків розвитку організаційної культури є її формалізація. Вона виникає тоді, коли заклад освіти створює документи, програми, кодекси, правила й звіти, але не змінює реальних практик взаємодії. У такому випадку культура існує на папері, а повсякденне життя залишається підпорядкованим старим нормам. Формалізація особливо небезпечна тим, що створює ілюзію вирішеної проблеми.

Формалізація проявляється в кількох типових ознаках. По-перше, гуманістичні поняття використовуються як риторичні кліше без конкретних процедур. По-друге, документи не відомі учасникам освітнього процесу або не впливають на їхню поведінку. По-третє, оцінювання культури зводиться до звітів, а не до реального аналізу досвіду здобувачів освіти й педагогів. По-четверте, конфлікти приховуються задля позитивного іміджу.

Ще одним ризиком є підміна гуманізації вседозволеністю. Гуманістична культура не означає відмови від правил, вимог і відповідальності. Навпаки, вона потребує чітких, справедливих і зрозумілих норм. Якщо правила відсутні або застосовуються непослідовно, виникає хаос, який шкодить і здобувачам освіти, і педагогам. Тому гуманізація має поєднувати повагу до особистості з організованістю та відповідальністю.

Протилежним ризиком є авторитарна імітація порядку. У такій культурі зовнішня дисципліна досягається через страх, контроль і придушення ініціативи. На перший погляд заклад може виглядати організованим, але внутрішньо така культура блокує розвиток, оскільки люди виконують вимоги не через усвідомлення їхнього смислу, а через уникнення покарання. У довгостроковій перспективі це послаблює довіру й відповідальність.

Суперечність також виникає між потребою в інноваціях і професійним виснаженням педагогів. Якщо заклад постійно впроваджує нововведення без підтримки, часу на осмислення й реального методичного супроводу, інноваційність перетворюється на джерело стресу. Гуманістична організаційна культура має враховувати людські ресурси колективу й не отожднювати розвиток із постійним збільшенням навантаження.

Окремої уваги потребує ризик нерівномірності культурних змін. Частина педагогів може активно підтримувати гуманістичні практики, інша – ставитися до них скептично або сприймати як загрозу звичному способу роботи. Тому розвиток культури потребує часу, професійного діалогу, пояснення смислів, демонстрації результатів і створення умов для поступового прийняття змін.

3.12. Оцінювання ефективності організаційної культури

Ефективність організаційної культури закладу освіти доцільно оцінювати не лише за наявністю документів, а передусім за якістю педагогічної взаємодії та досвідом учасників освітнього процесу. Важливо з'ясувати, чи відчують здобувачі освіти повагу й безпеку, чи отримують зрозумілий зворотний зв'язок, чи мають можливість брати участь у навчальному процесі, чи довіряють педагогам, чи розуміють правила й критерії оцінювання.

Для педагогів показниками зрілої культури можуть бути рівень професійної довіри, готовність до співпраці, відкритість до обговорення труднощів, участь у спільному плануванні, задоволеність комунікацією з адміністрацією, відчуття справедливості управлінських рішень, наявність підтримки в кризових ситуаціях. Ці показники не завжди прямо відображаються в формальній успішності, але істотно впливають на якість освітнього процесу.

Оцінювання культури має бути регулярним і конфіденційним. Якщо учасники освітнього процесу бояться чесно відповідати, отримані дані не матимуть діагностичної цінності. Важливо також, щоб результати оцінювання не залишалися без наслідків. Після збору інформації мають бути обговорення, визначення проблем, планування дій, відповідальні особи, строки й повторний аналіз змін.

Можна використовувати комплекс інструментів: анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, спостереження, аналіз документації, моніторинг звернень, самооцінювання педагогічного колективу, аналіз випадків конфліктів, вивчення практик оцінювання, аналіз участі здобувачів освіти в ухваленні рішень. Поєднання різних джерел інформації дозволяє уникнути поверхового висновку й побачити реальну картину.

Сучасні дослідження лідерства для навчання наголошують на тому, що керівники мають узгоджувати свої практики з конкретним контекстом закладу освіти [8]. Це положення важливе і для оцінювання культури. Не існує універсального набору показників, який однаково точно описує всі заклади. Потрібно враховувати вік здобувачів освіти, тип закладу, соціальне середовище, кадровий склад, історію організації, поточні виклики й стратегічні цілі.

Організаційна культура закладу освіти є одним із визначальних чинників гуманізації педагогічної взаємодії. Вона задає ціннісні орієнтири, норми комунікації, способи розв'язання конфліктів, характер управлінських рішень, рівень довіри й умови професійного розвитку педагогів. Гуманістична педагогічна взаємодія неможлива в культурі, де домінують страх, формалізм, знецінення, непрозорість або авторитарний контроль.

Гуманістично орієнтована організаційна культура ґрунтується на повазі до гідності людини, справедливості, партнерстві, академічній доброчесності, психологічній безпеці, професійній відповідальності й відкритості до розвитку. Вона не заперечує вимогливості, а надає їй педагогічно доцільної форми. У такій культурі правила є зрозумілими, оцінювання – розвивальним, комунікація – етичною, а конфлікти – предметом відповідального вирішення.

Ключову роль у формуванні культури відіграє керівник закладу освіти, проте її реальними носіями є всі учасники освітнього процесу. Сталі зміни можливі лише за умови, що гуманістичні принципи підтримуються педагогічним колективом, управлінськими процедурами, професійними спільнотами, комунікаційними практиками та внутрішніми механізмами забезпечення якості.

Практичними механізмами розвитку гуманістично орієнтованої організаційної культури є ціннісна діагностика, спільне вироблення правил, розвиток професійних спільнот, етичне лідерство, гуманізація оцінювання, відновні практики, прозора комунікація, наставництво, інклюзивні підходи та регулярне самооцінювання. Важливо, щоб ці механізми не існували окремо, а утворювали цілісну систему.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням діагностичних інструментів оцінювання організаційної культури закладу освіти, визначенням показників гуманізації педагогічної взаємодії, аналізом впливу управлінських стилів на психологічну безпеку та вивченням механізмів формування культури довіри в умовах освітніх трансформацій і суспільних викликів.

3.13. Організаційна культура як педагогічна умова гуманізації

Організаційна культура виконує роль своєрідного посередника між педагогічною ідеєю та реальною дією. Навіть найкращі концепції гуманістичної освіти не забезпечують змін, якщо вони не включені в повсякденні процедури закладу освіти. Саме культура визначає, чи стане педагогічна ідея нормою поведінки, чи залишиться окремим висловом у програмному документі. Тому розгляд культури як педагогічної умови дає змогу уникнути спрощеного розуміння гуманізації лише як морального заклику.

Педагогічна умова відрізняється від загальної обставини тим, що вона цілеспрямовано створюється і підтримується суб'єктами освітнього процесу. Організаційна культура також не є випадковим фоном. Вона може бути предметом управління, самоаналізу, професійного обговорення й корекції. Якщо заклад освіти усвідомлює власну культуру, він отримує можливість змінювати не лише окремі методики, а й глибинні способи взаємодії.

Важливо наголосити, що гуманізація педагогічної взаємодії не може бути досягнута тільки за рахунок індивідуальної доброзичливості окремих педагогів. Особисті якості вчителя або викладача, безумовно, мають велике значення, проте вони реалізуються в конкретному інституційному контексті. Якщо цей контекст підтримує формальний контроль і не визнає права на педагогічну ініціативу, навіть мотивований педагог поступово втрачає ресурс для гуманістичної взаємодії.

Організаційна культура впливає і на приховану програму освіти. Здобувачі освіти засвоюють не лише зміст навчальних предметів, а й моделі ставлення до людини, влади, правил, відповідальності, успіху й помилки. Якщо в закладі освіти декларується повага, але практикується приниження, здобувачі засвоюють саме реальну, а не проголошену норму. Отже, культура є потужним виховним чинником, який діє часто непомітно, але дуже стійко.

Гуманістична спрямованість організаційної культури повинна проявлятися в узгодженості чотирьох рівнів: ціннісного, нормативного, комунікативного й діяльнісного. Ціннісний рівень відповідає за смисли; нормативний – за правила; комунікативний – за способи взаємодії; діяльнісний – за реальні практики навчання, виховання й управління. Якщо хоча б один рівень суперечить іншим, культура стає внутрішньо неузгодженою.

Наприклад, заклад може проголошувати партнерство, але зберігати практику ухвалення важливих рішень без обговорення з педагогами. Може декларувати індивідуальний підхід, але оцінювати всіх за неперозорими й однаковими критеріями без урахування стартових можливостей. Може говорити про безпечне середовище, але не мати чіткого алгоритму реагування на приниження або конфлікт. Такі суперечності знижують довіру до інституції.

Для педагогічної науки важливо, що організаційна культура може бути описана не лише якісно, а й через певні індикатори. До них належать рівень довіри, участь у прийнятті рішень, доступність керівництва до діалогу, частота професійної співпраці, характер зворотного зв'язку, сприйняття справедливості, наявність наставництва, способи реагування на помилки й конфлікти. Такі індикатори допомагають переводити абстрактну культуру в площину педагогічного аналізу.

3.14. Педагогічна взаємодія в контексті організаційної культури

Педагогічна взаємодія є центральною ланкою, через яку організаційна культура впливає на розвиток особистості. Вона охоплює не тільки безпосереднє спілкування під час заняття, а й усі ситуації освітнього життя: пояснення вимог, оцінювання, консультації, реагування на порушення дисципліни, організацію групової роботи, підтримку в складних обставинах, комунікацію в цифровому середовищі. У кожній із цих ситуацій культура закладу або підтримує гідність особистості, або створює ризики її знецінення.

Гуманізована педагогічна взаємодія передбачає, що здобувач освіти розглядається як особистість із власним досвідом, потребами, темпом розвитку та правом на осмислену участь. Це не означає, що педагог має відмовитися від навчальних цілей або професійної вимогливості. Навпаки, педагогічна майстерність полягає в тому, щоб високі освітні очікування були поєднані з підтримкою, чіткістю та повагою.

Організаційна культура впливає на стиль педагогічної взаємодії через професійні очікування колективу. Якщо в колективі схвалюється жорсткий авторитарний стиль, молоді педагоги можуть сприймати його як норму. Якщо ж схвалюються діалог, аргументація, підтримка й справедливість, вони швидше включаються в гуманістичну логіку. Тому культура не лише відображає практику, а й відтворює її через соціалізацію педагогів.

Особливе значення має ставлення до помилки. В авторитарній культурі помилка часто сприймається як провина або доказ неспроможності здобувача освіти. У гуманістичній культурі вона є інформацією про труднощі, які потребують аналізу. Така зміна смислу помилки впливає на мотивацію, готовність запитувати, братися за складні завдання й розвивати навички самооцінювання.

Зворотний зв'язок є одним із найважливіших інструментів гуманізації взаємодії. Він має бути конкретним, своєчасним, поважним і спрямованим на подальшу дію. Якщо зворотний зв'язок містить лише оцінку або загальне невдоволення, він не допомагає розвитку. Якщо ж педагог пояснює, що виконано добре, що потребує покращення і як саме можна діяти далі, оцінювання набуває розвивального характеру.

У цифровому освітньому середовищі педагогічна взаємодія набуває нових форм, але не втрачає гуманістичного змісту. Електронні платформи, месенджери, відеозаняття й системи управління навчанням можуть підсилювати доступність і прозорість, але можуть також створювати відчуття постійного контролю або інформаційного перевантаження. Тому організаційна культура має визначати етичні правила цифрової комунікації.

До таких правил належать зрозумілі строки відповіді, коректність повідомлень, недопущення публічного приниження в чатах, захист персональних даних, повага до особистого часу, доступність навчальних матеріалів і пояснення цифрових процедур. Гуманізація в цифровому середовищі означає, що технологія використовується для підтримки навчання, а не для посилення тривоги або адміністративного тиску.

3.15. Культура довіри та професійної відповідальності

Довіра в закладі освіти є не лише психологічним станом, а й організаційним ресурсом. Вона зменшує потребу в надмірному контролі, полегшує комунікацію, підсилює готовність до співпраці й сприяє відкритому обговоренню проблем. У культурі недовіри учасники освітнього процесу витрачають значні ресурси на самозахист, приховування труднощів і формальне виконання вимог. У культурі довіри ці ресурси можуть бути спрямовані на розвиток.

Водночас довіра не означає відсутності контролю. У педагогічній організації контроль є необхідним, оскільки заклад освіти відповідає за якість, безпеку та результати. Питання полягає в тому, яким є характер контролю. Якщо він прозорий, критеріальний і розвивальний, він підтримує культуру відповідальності. Якщо він вибірковий, принизливий або непередбачуваний, він руйнує довіру.

Професійна відповідальність педагога в гуманістично орієнтованій культурі полягає не тільки у виконанні посадових обов'язків, а й у свідомому впливі на розвиток особистості. Педагог відповідає за якість пояснення, справедливість оцінювання, етичність мовлення, підтримку безпеки, готовність до професійного самовдосконалення. Така відповідальність не може бути сформована лише наказами; вона потребує культури професійної честі.

Культура професійної відповідальності виявляється в тому, що педагогічний колектив здатний самостійно помічати проблеми й шукати рішення, не очікуючи виключно адміністративних вказівок. Це стосується як методичних труднощів, так і етичних ситуацій. Якщо педагог бачить несправедливість, приниження або порушення доброчесності, він не повинен залишатися стороннім спостерігачем. Колективна байдужість руйнує гуманістичну культуру.

Професійна відповідальність потребує балансу між автономією та спільними стандартами. Автономія педагога дає змогу обирати методи, враховувати особливості групи, творчо організувати навчання. Спільні стандарти забезпечують ціннісну єдність і захист здобувачів освіти від випадковості або суб'єктивізму. Гуманістична організаційна культура має підтримувати обидва ці виміри.

Культура довіри особливо важлива в кризових ситуаціях. Під час війни, переміщення, травматичних подій або різких змін у форматі навчання учасники освітнього процесу потребують не лише інструкцій, а й відчуття, що інституція здатна їх підтримати. Гуманістична організаційна культура в таких умовах проявляється в гнучкості, турботі, оперативній комунікації й збереженні освітньої спільності.

3.16. Методичний супровід і розвиток педагогічної культури

Методичний супровід є важливим інструментом розвитку організаційної культури, оскільки саме через нього загальні цінності перетворюються на професійні дії. Якщо заклад освіти проголошує гуманізацію, методична робота має допомагати педагогам зрозуміти, як саме реалізувати її в навчанні, вихованні, оцінюванні, комунікації та роботі з різними освітніми потребами.

Традиційна методична робота інколи зводиться до інформування або звітування. Такий підхід має обмежений вплив на культуру. Значно ефективнішим є методичний супровід, побудований на аналізі реальних педагогічних ситуацій, взаємовідвідуванні занять, професійному консультуванні, менторстві, спільному плануванні уроків або занять, розробленні критеріїв оцінювання та обговоренні результатів.

Методичний супровід повинен враховувати різний рівень професійного досвіду педагогів. Молоді фахівці потребують адаптації, практичних порад і підтримки в базових педагогічних ситуаціях. Досвідчені педагоги потребують простору для професійного лідерства, обміну авторськими практиками й участі в ухваленні рішень. Універсальні заходи для всіх часто не дають очікуваного ефекту, якщо не враховують реальних потреб.

Одним із продуктивних напрямів є створення педагогічних майстерень або професійних груп, які працюють над конкретними проблемами: формувальним оцінюванням, інклюзивними практиками, профілактикою булінгу, розвитком читацької компетентності, навчальною мотивацією, інтеграцією проєктного навчання, комунікацією з батьками. Такі групи формують культуру співтворчості й підсилюють відповідальність за спільний результат.

Методичний супровід має бути пов'язаний із внутрішнім забезпеченням якості освіти. Якщо результати моніторингу показують труднощі в певній сфері, методична робота повинна реагувати на ці дані. Наприклад, низький рівень залученості здобувачів освіти може стати підставою для роботи над активними методами навчання; скарги на незрозуміле оцінювання – підставою для перегляду критеріїв і форм зворотного зв'язку.

Розвиток педагогічної культури потребує визнання професійного успіху. У гуманістично орієнтованому закладі освіти важливо помічати не лише формальні досягнення, а й якісні педагогічні практики: підтримку складної дитини, вдало організовану співпрацю, розроблені матеріали, допомогу колезі, етичне вирішення конфлікту. Визнання підсилює ті норми, які заклад прагне закріпити.

3.17. Організаційна культура в умовах воєнних і суспільних викликів

Для українського освітнього простору проблема організаційної культури набуває особливої гостроти в умовах війни. Заклад освіти стає не лише місцем навчання, а й простором підтримки, стабільності, соціального зв'язку та відновлення нормальності. У такій ситуації гуманізація педагогічної взаємодії означає здатність бачити не тільки навчальне завдання, а й людський стан учасників освітнього процесу.

Воєнні умови посилюють потребу в гнучкості. Переривання навчання, тривоги, переміщення, втрати, нестабільний інтернет, зміна місця проживання, різний емоційний стан здобувачів освіти й педагогів вимагають від закладу культури адаптивності. Однак адаптивність не повинна означати хаотичність. Навпаки, вона потребує зрозумілих правил, спільних домовленостей і підтримувальної комунікації.

Організаційна культура в кризових умовах перевіряється на здатність поєднувати вимоги й людяність. З одного боку, освітній процес має тривати, оскільки він підтримує розвиток і соціальну стійкість. З іншого боку, вимоги мають бути співмірними з реальними можливостями учасників. Гуманістична культура допомагає уникнути як байдужого формалізму, так і повної втрати освітньої організованості.

Особливу роль відіграє комунікація адміністрації. В умовах невизначеності люди потребують оперативної, точної й спокійної інформації. Нечіткі повідомлення, суперечливі вимоги або відсутність пояснень підсилюють тривожність. Натомість прозора комунікація допомагає зберігати довіру й відчуття спільної дії. Це стосується як педагогів, так і здобувачів освіти та батьків.

У кризовий період педагогічний колектив сам потребує підтримки. Якщо очікується, що педагоги будуть підтримувати здобувачів освіти, організаційна культура має передбачати підтримку самих педагогів: методичну, психологічну, інформаційну, управлінську. Без цього гуманістична взаємодія може стати емоційно виснажливою вимогою, яку педагог не здатний довго витримувати.

Культура закладу освіти також має враховувати досвід внутрішньо переміщених осіб, родин військовослужбовців, дітей і дорослих, які переживають втрати або тривалі стресові стани. Це вимагає від педагогічного колективу делікатності, недопущення стигматизації, готовності до співпраці з психологічною службою та розуміння меж власної професійної компетентності.

3.18. Перспективи розвитку організаційної культури закладу освіти

Перспективи розвитку організаційної культури пов'язані з переходом від інтуїтивного до усвідомленого управління культурними процесами. Заклади освіти мають навчитися не лише виконувати нормативні вимоги, а й аналізувати власні цінності, комунікативні звички, джерела конфліктів, рівень довіри, ставлення до інновацій і якість педагогічної взаємодії. Такий аналіз робить культуру предметом професійного розвитку.

Важливим напрямом є інтеграція питань організаційної культури в підготовку майбутніх педагогів і керівників освіти. Якщо майбутній фахівець розуміє, що освітній процес визначається не тільки програмами й методами, а й культурою взаємодії, він краще готовий до реальної професійної діяльності. Це особливо актуально для загальної педагогіки, яка формує базове бачення закономірностей навчання, виховання й розвитку.

Ще одним перспективним напрямом є розроблення практичних інструментів самооцінювання культури закладу освіти. Такі інструменти можуть містити блоки щодо довіри, безпеки, участі, комунікації, доброчесності, інклюзивності, професійної співпраці, реагування на конфлікти та підтримки інновацій. Їхнє використання допоможе педагогічним колективам бачити не лише результати, а й умови, у яких ці результати формуються.

Перспективним є також поєднання організаційної культури з внутрішньою системою забезпечення якості освіти. Якість не може оцінюватися лише через документи, успішність або матеріальні ресурси. Вона значною мірою залежить від того, як у закладі організовано людські взаємини. Тому культура довіри, партнерства й відповідальності має бути включена до логіки самооцінювання та планування розвитку.

У майбутніх дослідженнях доцільно приділити увагу взаємозв'язку між стилем керівництва, організаційною культурою, психологічною безпекою й освітніми результатами. Особливий інтерес становить питання, які саме управлінські та педагогічні практики найшвидше змінюють атмосферу закладу освіти і які механізми допомагають запобігти формалізації гуманістичних цінностей.

Таким чином, організаційна культура закладу освіти є не другорядною характеристикою, а фундаментальною умовою гуманізації педагогічної взаємодії. Вона визначає, чи стане освіта простором розвитку, довіри й відповідальності, чи залишиться системою формальних вимог. Саме тому її вивчення й цілеспрямований розвиток мають посідати важливе місце в сучасній загальній педагогіці.

3.19. Управлінські рішення як носії педагогічних цінностей

Управлінські рішення в закладі освіти ніколи не є цілком нейтральними щодо культури. Вони або підтримують гуманістичну логіку взаємодії, або, навпаки, закріплюють формальний, авторитарний чи фрагментарний стиль організації освітнього процесу. Рішення про розподіл обов'язків, порядок внутрішнього контролю, форми методичної роботи, способи реагування на конфлікти, процедури оцінювання та комунікацію з батьками впливають на те, як учасники освітнього процесу відчувають справедливість і передбачуваність освітнього середовища.

Гуманістична спрямованість управління проявляється в тому, що рішення пояснюються, обґрунтовуються й співвідносяться з потребами людей. Якщо адміністративне рішення незрозуміле, раптове або сприймається як покарання, воно породжує опір і недовіру. Якщо ж рішення є відкритим для обговорення, містить зрозумілу мету, враховує реальні ресурси педагогів і здобувачів освіти, воно може стати інструментом розвитку організаційної культури.

Особливо важливими є рішення щодо внутрішнього контролю. У багатьох закладах освіти контроль традиційно асоціюється з перевіркою, виявленням недоліків і звітністю. У гуманістично орієнтованій культурі контроль має бути не каральним, а діагностико-розвивальним. Його завданням є не принизити педагога, а допомогти побачити сильні сторони, труднощі, потреби в підтримці та можливі напрями професійного зростання.

Управлінські рішення мають враховувати принцип співмірності. Будь-яка нова вимога потребує часу, пояснення, ресурсів і методичного супроводу. Якщо до педагогів постійно висуваються нові завдання без зняття старих або без забезпечення умов, культура розвитку може перетворитися на культуру виснаження. Тому гуманістичне управління передбачає відповідальність не лише за результати, а й за реальні умови їх досягнення.

Значущим індикатором організаційної культури є те, як у закладі освіти ухвалюються непопулярні рішення. Навіть складні рішення можуть підтримувати довіру, якщо вони пояснені, етично комуніковані й супроводжуються готовністю почути аргументи інших. Натомість закритість, різка зміна правил і відсутність зворотного зв'язку посилюють відчуження. У цьому сенсі стиль ухвалення рішень є частиною педагогічної взаємодії.

Управлінська культура також задає модель ставлення до здобувачів освіти. Якщо керівництво спілкується з педагогами мовою поваги, пояснення й довіри, воно створює зразок для педагогічної комунікації. Якщо ж управління побудоване на тиску, страху й демонстрації влади, педагогічний колектив може неусвідомлено відтворювати подібні моделі в роботі зі здобувачами освіти. Саме тому культура управління має прямий виховний ефект.

3.20. Організаційна пам'ять і традиції закладу освіти

Кожен заклад освіти має власну організаційну пам'ять, яка складається з історій, традицій, ритуалів, прикладів успіху, пережитих криз, спільних символів і досвіду попередніх поколінь педагогів та здобувачів освіти. Ця пам'ять може бути потужним ресурсом гуманізації, якщо вона підтримує цінності гідності, взаємодопомоги, професійної честі й відкритості до розвитку.

Традиції виконують важливу інтегративну функцію. Вони створюють відчуття належності до спільноти, пов'язують індивідуальний досвід із історією закладу, передають молодшим учасникам освітнього процесу уявлення про те, що тут вважається важливим. Однак традиції не повинні перетворюватися на механічне повторення. Їх педагогічна цінність залежить від того, чи сприяють вони розвитку, взаємній повазі та активній участі.

Організаційна пам'ять може мати і проблемний вимір. Якщо в історії закладу закріпилися практики авторитарності, закритості, демонстративної конкуренції або ігнорування голосу здобувачів освіти, вони можуть відтворюватися навіть після зміни документів і формальних правил. Тому розвиток культури передбачає критичне осмислення не лише сучасних процедур, а й усталених традицій, які здаються природними.

Гуманістичне оновлення традицій полягає не в руйнуванні спадкоємності, а в переосмисленні її смислу. Наприклад, урочисті заходи можуть бути не лише демонстрацією досягнень, а й простором визнання різних внесків; педагогічні ради можуть бути не тільки адміністративною процедурою, а й місцем професійного діалогу; учнівське або студентське самоврядування може бути не формальністю, а реальною школою відповідальності.

Важливо, щоб організаційна пам'ять включала історії людяності. У закладі освіти мають цінуватися не лише перемоги в конкурсах, високі рейтинги чи формальні показники, а й приклади підтримки, подолання труднощів, чесної співпраці, наставництва, відповідального вибору. Саме такі історії формують моральний каркас організаційної культури й показують, що гуманістичні цінності мають практичну вагу.

3.21. Голос здобувача освіти в організаційній культурі

Однією з ознак гуманістично орієнтованої організаційної культури є наявність реального голосу здобувача освіти. Йдеться не лише про участь у формальних органах самоврядування, а про можливість висловлювати думку щодо навчального процесу, умов перебування в закладі, комунікації, оцінювання, позанавчальної діяльності та власних освітніх потреб. Якщо здобувачі освіти не мають каналів для безпечного висловлення позиції, партнерство залишається декларацією.

Голос здобувача освіти не означає, що всі рішення мають ухвалюватися відповідно до його бажань. Педагогічна організація має професійні цілі, нормативні вимоги й відповідальність за якість. Проте врахування голосу здобувача допомагає краще розуміти, як освітній процес переживається тими, для кого він організований. Це дає змогу вчасно помічати проблеми, які не завжди видно з адміністративної або педагогічної позиції.

Практичними формами врахування голосу можуть бути анонімні опитування, рефлексивні анкети після теми або курсу, скриньки пропозицій, зустрічі з представниками самоврядування, обговорення правил групи, участь у плануванні окремих проєктів, консультації щодо форм зворотного зв'язку. Важливо, щоб ці форми не були декоративними. Якщо здобувачі освіти не бачать наслідків своїх пропозицій, довіра до таких процедур знижується.

Гуманістична культура потребує особливої уваги до голосу тих здобувачів освіти, які зазвичай менш помітні: сором'язливих, новоприбулих, тих, хто має освітні труднощі, переживає стрес, належить до менш представлених груп або не демонструє високої академічної успішності. Якщо чути лише активних і успішних, картина освітнього середовища буде неповною.

Включення голосу здобувача освіти має виховний ефект. Особистість навчається формулювати позицію, аргументувати, слухати інших, брати участь у спільних рішеннях і розуміти межі власної відповідальності. У цьому сенсі організаційна культура стає простором громадянського й морального становлення, а не лише фоном для засвоєння навчального матеріалу.

3.22. Профілактика професійного вигорання як умова гуманістичної культури

Гуманізація педагогічної взаємодії неможлива без уваги до стану самого педагога. Професійне вигорання, хронічна втома, емоційне виснаження й відчуття безсилля істотно впливають на якість комунікації, терпимість до помилок здобувачів освіти, готовність до індивідуального підходу та здатність підтримувати безпечне середовище. Тому турбота про педагогів є не додатковою соціальною опцією, а умовою якості освіти.

Організаційна культура може або посилювати вигорання, або допомагати йому запобігати. Культура постійних термінових вимог, надмірної звітності, невизначених очікувань і відсутності визнання поступово виснажує педагогів. Натомість культура передбачуваності, справедливого розподілу навантаження, професійної підтримки, визнання зусиль і конструктивного зворотного зв'язку зменшує ризики емоційного виснаження.

Профілактика вигорання має включати не лише індивідуальні поради педагогам щодо саморегуляції, а й організаційні рішення. До них належать упорядкування комунікації, обмеження дублювання звітності, реалістичне планування заходів, методична допомога в складних ситуаціях, наставництво, можливість професійного обговорення проблем без страху осуду, підтримка балансу між роботою та особистим життям.

Важливим є створення культури, у якій звернення по допомогу не сприймається як професійна слабкість. Педагог може потребувати консультації психолога, методиста, колеги або керівника, і це має бути нормальною частиною професійного життя. Якщо в колективі існує установка, що сильний педагог завжди справляється сам, це сприяє приховуванню труднощів і поглибленню проблем.

Підтримка педагогів безпосередньо впливає на здобувачів освіти. Педагог, який відчуває професійну захищеність і повагу, має більше ресурсів для терплячого пояснення, індивідуальної допомоги, етичного реагування на складну поведінку й побудови довірливих взаємин. Отже, гуманістична культура починається не лише з турботи про здобувача освіти, а й з організаційної турботи про педагога як ключового суб'єкта освітнього процесу.

3.23. Культура рефлексії як механізм саморозвитку закладу освіти

Культура рефлексії є важливим завершальним елементом гуманістично орієнтованої організаційної культури. Вона означає здатність закладу освіти не лише діяти за ustalеними правилами, а й осмислювати власний досвід, ставити запитання про ефективність практик, бачити суперечності та визнавати потребу в змінах. Без рефлексії навіть позитивні традиції можуть поступово втрачати живий зміст і перетворюватися на формальні ритуали.

Рефлексивна культура передбачає, що педагогічний колектив регулярно аналізує не тільки результати навчання, а й умови їх досягнення. Важливо з'ясувати, які форми роботи справді підтримують розвиток здобувачів освіти, які комунікативні практики створюють напруження, які процедури є надмірно бюрократизованими, які рішення потребують перегляду. Такий аналіз має бути спокійним, доказовим і спрямованим на вдосконалення, а не на пошук винних.

У гуманістичній організаційній культурі рефлексія має колективний і індивідуальний виміри. Індивідуальна рефлексія допомагає педагогові усвідомлювати власний стиль взаємодії, сильні сторони, професійні труднощі й етичні ризики. Колективна рефлексія дозволяє закладу освіти бачити системні проблеми, які не можуть бути вирішені зусиллями однієї людини. Поєднання цих двох вимірів створює основу для сталого розвитку.

Особливе значення має рефлексія управлінських рішень. Керівник має не тільки ініціювати зміни, а й аналізувати їхні наслідки для педагогів, здобувачів освіти, батьків і загального клімату закладу. Якщо певна ініціатива формально впроваджена, але породжує перевантаження, незрозуміння або опір, це не слід трактувати лише як небажання колективу змінюватися. Можливо, сама організація змін потребує корекції.

Рефлексивність пов'язана з академічною доброчесністю, оскільки вимагає чесного ставлення до власних результатів. Заклад освіти, який прагне гуманізації, має бути готовий бачити не лише успіхи, а й проблемні зони. Приховування недоліків заради іміджу суперечить культурі розвитку. Натомість відкрите, але етично організоване обговорення труднощів формує довіру й демонструє здобувачам освіти приклад відповідального ставлення до правди.

Отже, культура рефлексії забезпечує перехід від разових заходів до системного саморозвитку. Вона допомагає організаційній культурі залишатися живою, чутливою до змін і здатною підтримувати гуманізацію педагогічної взаємодії в різних умовах. Саме через рефлексію заклад освіти може перетворювати досвід на знання, помилки – на підставу для вдосконалення, а цінності – на практику щоденної професійної дії.

1. Plaku A. K. The role of leaders in shaping school culture. *Frontiers in Education*. 2025. Vol. 10. Article 1541525. DOI: 10.3389/educ.2025.1541525
2. Kostovski I., Glušac D., Taboroši S., Terek Stojanović E., Janković B., Nikolić M. Influence of school culture and organizational culture on conflicts: case of Serbian primary schools. *Education Sciences*. 2025. Vol. 15, № 8. Article 1049. DOI: 10.3390/educsci15081049.
3. Cabrera Núñez D. et al. The positive influence of organizational culture on knowledge management in public education institutions in the Department of Caquetá, Colombia. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, № 16. Article 7253. DOI: 10.3390/su17167253.

4. Alzouebi K. School innovation: building a culture through leadership and stakeholder engagement. *Societies*. 2025. Vol. 15, № 4. Article 77. DOI: 10.3390/soc15040077.
5. Pinheiro G. School leadership and organization in times of complexity: paths to a collaborative and regenerative school. *Frontiers in Education*. 2025. Vol. 10. Article 1657742. DOI: 10.3389/educ.2025.1657742.
6. Anastasiou S. Counteracting toxic leadership in education: transforming schools through emotional intelligence and ethical leadership. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, № 8. Article 312. DOI: 10.3390/admsci15080312.
7. Su-Keene E. et al. Humanizing school leadership: exploring principals' responses from COVID-19 and political hostility using a humanist care framework. *Journal of School Leadership*. 2025. DOI: 10.1177/10526846251344369.
8. Reinaru D., Eisenschmidt E. Exploring leadership for learning in an Estonian school context. *Frontiers in Education*. 2026. Vol. 10. Article 1718183. DOI: 10.3389/educ.2025.1718183.
9. Zhang N. et al. The relationship between principal instructional leadership and teacher self-efficacy in student engagement and classroom management. *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16. Article 1589958. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1589958.
10. Mahmutoglu C., Celep C., Kaya A. The impact of school administrators' influence tactics on teachers' organizational commitment: the role of learning agility. *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16. Article 1549328. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1549328.
11. Wiegerová A., Gavora P. Teachers' and principals' perception of organizational climate in preschool: a case of the Czech Republic. *Journal of School Administration Research and Development*. 2025. DOI: 10.32674/f64fwb92.
12. Karmi Vizer N. et al. Transforming attitudes: how training and culture shape teachers' views on inclusion. *Education Sciences*. 2025. Vol. 15, № 10. Article 1297. DOI: 10.3390/educsci15101297.
13. Çelik O. T. The hidden threat in schools: understanding and managing toxic teacher behaviors. *Behavioral Sciences*. 2025. Vol. 15, № 7. Article 838. DOI: 10.3390/bs15070838.
14. Demirbilek N. et al. Teachers' perceptions of shared leadership and their engagement in organizational culture. *Journal of Intelligence*. 2025. Vol. 13, № 11. Article 141. DOI: 10.3390/jintelligence13110141.
15. Widodo W. et al. How cultural intelligence-based principal leadership affects organizational culture, school governance, and teacher task performance. *Journal of Intercultural Communication*. 2024. Vol. 24, № 2. P. 80-96.
16. UNESCO. Global report on teachers: addressing teacher shortages and transforming the profession. Paris: UNESCO, 2024. URL: <https://unesdoc.unesco.org/> (дата звернення: 15.04.2026).
17. OECD. Education at a Glance 2025: OECD Indicators. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/1c0d9c79-en.
18. European Commission. Ethical guidelines on the use of artificial intelligence and data in teaching and learning for educators. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. DOI: 10.2766/153756.

НОВИЙ КУРС • WWW.NEWROUTE.ORG.UA
НАНМ УКРАЇНИ • WWW.NEWROUTE.ORG.UA/NANMU
ISCU «PROTON GLOBAL» • WWW.NEWROUTE.ORG.UA/PROTON

Наукове видання

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СУЧАСНИХ
МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Монографія

ISBN 978-617-7886-93-7
DOI: 10.61718/mon202604

В межах IV Міжнародної науково-практичної конференції (2026)
«Трансформація світу: минуле, сьогодення, майбутнє»
Україна, м. Харків – Румунія, м. Бухарест
26-28 квітня 2026 року

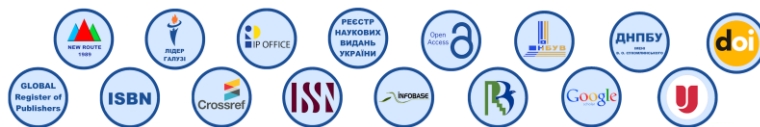
Видання змішаними мовами
Відповідальний секретар – Кучина Т. І.
Формат 60x90 1/8, А4, гарнітура «Times New Roman»
Авторські аркуші – 25,1

Creative Commons Attribution License CC BY

**ОБИРАЙТЕ ПЕРШИХ!
ДОВІРЯЙТЕ СПРАВЖНІМ!
ЦІНУЙТЕ УНІКАЛЬНІСТЬ!**

Видавець СГ НТМ «Новий курс»
Наукова установа
Пр. Перемоги, 77, оф. 179, м. Харків, 61174, Україна
Тел.: +380500301905
Telegram, Viber: +380970440309
www.newroute.org.ua, info@newroute.org.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 8013 від 22.11.2023
Зареєстровано у Global Register of Publishers
Зареєстровано у Crossref із власним префіксом 10.61718



Присднуйтесь

Підписка <http://surl.li/vvfqkp>
Фейсбук-сторінка www.facebook.com/newroute1989
Телеграм <https://t.me/newroute1989>
Інстаграм www.instagram.com/newroute1989
Вайбер <http://surl.li/nbtqz>
Фейсбук-група www.facebook.com/groups/secnr

Будемо раді подальшій співпраці!

