


## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЗМІСТОВА КОМПОНЕНТА ПІДРУЧНИКА ДЛЯ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

**Вероніка Нідзієва,**

директор ліцею № 117 ім. Лесі Українки,  
м. Київ, Україна

 <https://orcid.org/0000-0001-5730-0299>

 [nidzieva@ukr.net](mailto:nidzieva@ukr.net)

**Владислав Нідзієв,**

аспірант Інституту педагогіки НАПН України,  
м. Київ, Україна

 [V.nidziev@gmail.com](mailto:V.nidziev@gmail.com)

У статті наведено теоретичне узагальнення наукової проблеми управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти, окреслено стан її розробленості вітчизняними й зарубіжними науковцями та практиками. З'ясовано, що організаційна культура – як феномен і організаційно-педагогічна система – не стала наразі об'єктом управління керівників закладів освіти, унаслідок чого розвивається переважно стихійно або її розвиток відбувається переважно революційним шляхом, що може призвести до дезорганізації та хаосу в життєдіяльності закладу освіти та занепаду морально-етичних норм; не належить до тезаурусу законодавчо-правових актів у сфері освіти та визначається через такі процеси, як організація діяльності, організаційна автономія, організація освітнього, виховного, розвивального, творчого процесів у закладі освіти.

Виявлено, що пізнання організаційної культури здійснюють на теоретичному й емпіричному рівнях у межах різних наукових підходів, які було адаптовано з економічної сфери та застосовано до гуманітарної. Добір підходів визначається обраним предметом, метою, стратегіями її розвитку відповідно до необхідних змін і конкретних умов діяльності закладу освіти. Результати наукових досліджень організаційної культури з економічної сфери були екстрапольовані на педагогіку.

У процесі дослідження було виокремлено науково-методичні підходи до пізнання організаційної культури закладу освіти: системний (розгляд організаційної культури як цілісної соціокультурної та організаційно-педагогічної системи); аксіологічний (вплив організаційних цінностей на діяльність закладу ЗСО, організаційний розвиток, реалізації стратегій, розвиток особистості); рівневий (значущість, зміст і взаємозв'язки між структурними компонентами організаційної культури); середовищний (цілеспрямоване

формування освітньо-розвивального цифрового середовища, в якому здійснюється діяльність суб'єктів освітнього процесу, формуються соціальні навички та міжособистісні стосунки, відбувається передавання культурної спадщини від одного покоління до іншого); діяльнісний (організація ціннісно-орієнтованої діяльності та управління).

**Ключові слова :** мета, підходи, заклад освіти, організаційна культура, організаційний розвиток, організаційні цінності, внутрішньоорганізаційні відносини.

**Постановка проблеми.** Розвинені країни світу, починаючи з 80-х рр. ХХ ст., стали на шлях освітніх реформ із зростанням попиту на високоінтелектуальні й професійно-компетентні кадри, із метою забезпечення рівного доступу до високоякісної, інноваційної та інклюзивної освіти задля економічного зростання й сталого соціально-економічного розвитку країни. Суттєвих змін зазнала і продовжує зазнавати система освіти України не лише згідно зі змінами чинного законодавством, концептуальними засадами НУШ й глобалізаційними непередбачуваними викликами в ХХІ ст., а ще з повномасштабною війною з російським агресором, із руйнацією економіки, енергетичної системи, екоцидом, освітньої інфраструктури в Україні, вимушеною міграцією населення.

Особливо під час війни з російським агресором важливими є раціональна організація різних видів діяльності суб'єктів освітнього процесу й державно-громадського управління, організація навчання, безпечного середовища, побуту й психологічної допомоги здобувачам загальної середньої освіти, пошук нових ефективних підходів до організації забезпечення якісної освіти. Раціональна організація й самоорганізація діяльності суб'єктів у закладах освіти потребує взаємоузгодження дій, взаємодій та поєднання зусиль, згуртованості й злагодженої організації скоординованої діяльності, партнерської співпраці з різними суб'єктами інституцій громадянського суспільства, узгодження системи цінностей та детермінує трансформацію організаційної культури в закладах освіти на нових світоглядних засадах, як адекватну реакцію суб'єктів на руйнівні зміни освітньої інфраструктури, організаційні й культурологічні зміни в умовах війни та прогнозування змін в умовах повоєнного часу в Україні.

Саме тому застосуванню концептуальних підходів до дослідження, пізнання й термінологічного аналізу до феномену організаційної культури в освіті розгляду й подальшого їх практичного застосування за умови трансформації організаційної культури, організаційних й особистісних цінностей суб'єктів партнерської взаємодії у реалізації державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить посилення уваги науковців і практиків економічної галузі до пізнання, дослідження, аналізу феномену організаційної культури не лише в організаційному, стратегічному й інформаційному менеджменті та економічній психології, а ще й в інших наукових галузях, зокрема в організаційній психології, тектології, менеджменті культури.

Результати досліджень організаційної культури представлено в працях зарубіжних учених і дослідників : І. Адізеа (Адізеа, 2018), Y. Allaire (Allaire, 1984), Jay В.

Barney (Barney, 1986), D. Bollinger, G. Hofstede (Bollinger, Hofstede, 1987), D. Denison, R. Hooijberg, N. Lane, C. Lief (Denison, Hooijberg, Lane & Lief, 2012), S.M. Divan (Divan, 2012), Ч. Ханді (Handy, 1996), Г. Хофстеде (Hofstede, 1993), Е. Шейна, П. Шейна (Schein, Schien, 2018), у яких розкрито її сутність, елементи, структуру, подано обґрунтовані підходи до її пізнання, авторські методики діагностування стану її сформованості та розвитку для підприємств економічної сфери, які з часом були адаптовані для організації соціокультурної сфери, до яких належить і заклади загальної середньої освіти.

Дослідження організаційних консультантів Д. Денісона і С. Феу (Denison & Fey, 2004), Т. Пітерса та Р. Уотермена (Nidzieva, 2021) були спрямовані на виявлення кореляції між рівнем організаційної культури та результатами діяльності організації як соціоекономічної й соціотехнічної систем.

На початку XXI ст. організаційна культура як чинник стратегічних змін стає предметом вивчення в стратегічному менеджменті та уведена до змісту програм підвищення кваліфікації керівників закладів освіти і підготовки студентів економічних, соціокультурних і педагогічних спеціальностей (Захарчин, Любомудрова, Винничук, Смолінська, 2011), до змісту підручників і навчально-методичної літератури для керівників сфери освіти (Василевська, Князев, Ліпенцев, 2007; Даниленко, Карамушка, Калініна, Побірченко [та ін.], 2003; Карамушка, Шевченко, 2013).

Феномен організаційної культури є предметом пізнання і дослідження в освітньому та інформаційному менеджменті, теорії та методиці управління освітою, педагогіці, освітології, зокрема організаційна культура закладу загальної середньої освіти, її зміст, ознаки та її вплив на діяльність суб'єктів управління й освітнього процесу присвячено праці Л. Калініна (Калініна, Калініна, 2010; Калініна, 2013), Л. Карамушки та ін. (Карамушка, Креденцер, Терещенко [та ін.], 2015), В. Нідзієва (Нідзієва, 2013; Нідзієва, 2020), Ж. Серкіс (Серкіс, 2003), О. Топузов, Л. Калініна (2015), А. Шевченко (Шевченко, 2014) та інших.

**Мета статті** полягає в розкритті концептуальних підходів до пізнання, аналізу й дослідження феномену організаційної культури як змістової компоненти підручника для керівника закладу освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Зміст підручника для керівника освіти закладено світоглядно-філософську, прогностичну, інформативну, ілюстративну, розвивальна, методичну функції як елементи професійного розвитку, що сприятимуть ефективній управлінській діяльності, організаційному розвитку закладу освіти й трансформації організаційної культури відповідно до ціннісних детермінант і світоглядних переконань учасників освітнього процесу. Реалізація цих функцій передбачає розроблення структури та тематики змісту підручника для керівника освіти на засадах системного й інтеграційного підходів наукових підходів.

Соціально значущою тематикою для опанування керівниками за результатами аналізу дисертаційних досліджень і вивчення освітніх потреб сучасних керівників у непрогнозованих умовах війни обрано організаційну культуру закладу освіти як ціннісний феномен для пізнання, аналізу та ідеального взірця для зміни світоглядних позицій, організаційних цінностей та організаційного бачення.

Акцентуємо увагу, що об'єктом пізнання та аналізу обрано феномен організаційної культури у сфері освіти та концептуальні підходи до його дослідження в різних наукових галузях і екстраполяція дефініцій, концептуальних положень і висновків учених і дослідників у практичну освітню площину для опанування й використання.

Важливою вимогою до підручників і до підручників керівників освіти є відповідність його змісту вимогам науковості, цілісності, системності та структурованості матеріалу з кресленої проблематики. Саме тому доцільним і педагогічно раціональним є розгляд феномену організаційної культури в контексті концептуальних підходів у різних галузях науки.

Організаційна культура стала предметом особливої уваги економістів, менеджерів, психологів, бізнес-консультантів, аналітиків ринку, управлінців на початку 90-х рр. XX ст. після обґрунтування концепції управління людськими ресурсами у США як ефективний інструмент управління та стратегічний ресурс організації, що дає змогу стрімко нарощувати економічні показники, рентабельність організації натомість розгляду організаційного клімату. Не дивлячись на значний інтерес до феномену організаційної культури з боку науковців і практиків, до цього часу в науковому дискурсі немає загальноприйнятої дефініції «організаційна культура». Крім того, поміж авторськими дефініціями «організаційна культура» та «корпоративна культура» не сформовано єдиної думки щодо тотожності цих феноменів або їх ієрархічного підпорядкування.

Під час аналізу культури підприємств виробничої сфери, великих корпорацій, банків, великих фірм переважно вживають дефініцію «корпоративна культура» (Захарчин, Любомудрова, Винничук, Смолінська, 2011), установ не виробничої сфери – «організаційна культура» (Василевська, Князев, Ліпенцев, 2007); якщо йдеться про культуру певного підприємства або організації – говорять про «культуру підприємства», «культуру університету», «культуру школи», «культуру державної установи», «ділову культуру» (Нідзієва, 2021) тощо.

У переважній більшості понад 500 авторських дефініцій наведено такі елементи організаційної культури, як цінності, норми, моделі поведінки, традиції, переконання, відносини, очікування, звички, правила, віри, символи, ритуали; охарактеризовано особливості культури організації певного типу або поведінкові орієнтири, що можуть передаватися символічними засобами; виокремлено дії суб'єктів як зразки культури, прийняті в організації норми або характеристики їх діяльності; охарактеризовано вплив організаційної культури на управління та ефективність діяльності організації.

Визначення організаційної культури, яке стало класикою менеджменту та організаційної психології, у 80-х рр. XX ст. сформулював американський психолог Едгар Шейн : організаційна культура – це схема-образ основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних і розроблених певною групою тоді, коли вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися достатньо ефективними, щоб уважатися цінними, а тому мають передаватися новим членам спільноти як правильний образ сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем.

У структурі організаційної культури Е. Шейн виокремив три взаємопов'язані рівні – поверхневий (рівень артефактів), підповерхневий (рівень самоідентифікації) та

глибинний (рівень архетипів) – важливі для розуміння її змісту; він зазначав, що найлегше вивчати та змінювати поверхневий рівень, найважче – глибинний, які не завжди усвідомлюються суб'єктами організації.

Е. Шейном поділено елементи організаційної культури на суб'єктні, які відбивають духовний бік суб'єктів і їх життєдіяльність в організації (цінності, філософія, обряди, ритуали, легенди, міфи, звичаї, норми, гасла), та об'єктивні (архітектура, матеріальне оточення, приміщення для відвідувачів, відпочинку, прийняття їжі, дизайн інтер'єру, зовнішній вигляд співробітників, доступ для людей з обмеженими можливостями) у їх взаємозв'язку, оскільки вони є взаємопов'язаними (Schein, Schien, 2018; Нідзієва, 2021).

Для пізнання організаційної культури та подальшого запровадження змін Е. Шейн рекомендував акцентувати увагу на колективних базових уявленнях, які здаються членам групи самоочевидними, бо саме вони утворюють фундамент культури організації. Е. Шейн є автором методу «клінічного дослідження» організаційної культури, він передбачив можливість існування декількох типів культури в одній організації, стверджував, що аналітики по-різному розуміють концепцію організаційної культури, а тому трактують та інтерпретують її зміст по-різному. Структуру та елементи організаційної культури за Е. Шейном представлено на рис 1; структура є притаманною й для закладів освіти:



Рис.1. Рівні організаційної культури за Е. Шейном

У науковому дискурсі наявні концептуальні та методичні підходи до феномену організаційної культури, які детермінують його пізнання, вивчення, аналізу з різних позицій.

Серед теоретичних підходів до пізнання феномену організаційної культури найбільш поширеними є рівневий підхід (М. Бурке, Д. Мацумото, Г. Морган, Г. Хофстеде, Е. Шейн, П. Шейн і ін. ), символічний (М. Луїс, М. Морган, Е. Шейн), когнітивний (Р. Джиоя, Р. Квін, Дж. Рорбах, Г. Сімс) та системний підходи (А. Вілкінс, Р. Моран, В. Оучі, П. Харрис), які спираються на визначення та сутність феномену організаційної культури та акцентується увага на такому важливому об'єкті управління та розвитку як організаційна культура в поєднанні з когнітивним і культурологічним підходами.

Одним із поширених є рівневий підхід до пізнання організаційної культури, хоча дослідники виокремлюють різні за змістом та наповненням рівні: американський пси-

холог Е. Шейн – поверхневий, підповерхневий та глибинний рівні (рис.1.1); японський психолог Д. Мацумото – індивідуальний (особистісний), інтраорганізаційний (колективний) та інтерорганізаційний (середовищний) рівні; нідерландський соціолог, прихильник соціологічних методів дослідження культури, Г. Хофстеде пропонує цибулину як метафоричний варіант рівневої моделі організаційної культури. Він об'єднав такі елементи, як символи, героїв та ритуали, в одну групу і дав назву «культурні прояви», які можна легко побачити; інтерпретація культури залежатиме від культури спостерігача та його особистісних цінностей.

Рівнева модель організаційної культури Г. Хофстеде подана на рис. 2.



Рис. 2. Рівнева модель організаційної культури Г. Хофстеде (Hofstede, 1993)

Доволі часто для інтерпретації змісту організаційної культури використовують асоціації та метафори: Г. Хофстеде порівнює організаційну культуру з цибулиною; Г. Морган – з машиною, організмом, мозком, психічною в'язницею та інструментом господарства; М. Бурке виокремлює такі культури: Оранжевий, Збирачі колосків, Город, Французький сад, Великі плантації, Ліани, Косяк риб, Кочівна орхідея; В. Крижко вирізняє культури: Піщаний розсип, М'яка глина, Мерехтливий маяк, Червоний парус, Палаючий факел.

Когнітивний підхід полягає у вивченні колективних дій членів організації, їхньої поведінки та підґрунтя організаційної культури, мови й правил спілкування, норм діяльності, міжособистісних стосунків і міжособистісного (соціального) спілкування людей для розв'язання ними тих чи інших задач пізнання та управління.

Суть символічного підходу полягає в пізнанні усього, що відбувається в організації, на символічному рівні – вивчення жестів, мови, ритуалів, артефактів, міфів, традицій, оформлення інтер'єру, одяг співробітників тощо. Найважливіші з них (ключові символи) розділяють на дві групи: ті, які відбивають зовнішній імідж організації, та символи, які демонструють її внутрішню ідеологію.

Цілісний або системний підхід передбачає виокремлення підсистем організаційної культури, вивчення їх компонентів, ієрархії, властивостей, структури, функцій, виявлення прямих та зворотних зв'язків та взаємозалежностей між підсистемами.

Дослідники виокремлюють різні підсистеми організаційної культури: ціннісно-нормативну, поведінкових норм, організаційну, комунікацій, соціально-психологічних стосунків, ігрову, зовнішньої ідентифікації; ціннісну, символічну, нормативну, кому-

нікативно-управлінську, ідентифікаційну; ціннісну, нормативну, символічну, інформаційно-комунікативну, організаційно-управлінську тощо (Нідзієва, 2021).

Організаційній культурі як системі притаманні всі властивості систем: «цілісність, яка виявляється в первинності цілого та вторинності та неадитивності компонентів; структурність або вияв сукупності компонентів системи та їх зв'язків; взаємозалежність і взаємодія системи та зовнішнього середовища, що втілюється в тому, як система виявляє свої властивості у взаємодії із зовнішнім середовищем; ієрархічність, де кожен компонент системи розглядають як підсистему іншої системи; множинність описів системи або вивчення окремих компонентів системи через її складність; неперервність функціонування та розвитку системи, де система безперервно функціонує за рахунок функціонування компонентів, у якій усі процеси взаємопов'язані.

До загальноприйнятих властивостей організаційної культури належить системність, соціальність, економічний характер, багатогранність, об'єктивність, динамічність, унікальність, неоднорідність, адаптивність, О. Харчишина додає колективність, емоційність, історичність, які, на її думку, сприяють розумінню сутності та її властивостей (Харчишина, 2010).

Американські соціологи П. Харрис та Р. Моран у 1991 р. запропонували власне бачення змісту організаційної культури як цілісного феномену, який було інтерпретовано українською дослідницею Л. Скібіцькою (Скібіцька, Скібіцький, 2007) (табл. 1):

Таблиця 1

**Зміст організаційної культури та його інтерпретація**

Зміст організаційної культури	Інтерпретація змісту організаційної культури
Усвідомлення себе і свого місця в організації	Одні культури цінують стримування працівником своїх внутрішніх настроїв, а інші заохочують їх зовнішні прояви; в одних випадках незалежність і творчість проявляються через співробітництво, а в інших – через індивідуалізм, суперництво
Комунікаційна система та мова спілкування	Використання усної, письмової, невербальної комунікації, телефонного права різняться від групи до групи, від організації до організації; жаргон, аббревіатура, жестикуляція відрізняються залежно від галузевої, функціональної і територіальної належності організації
Зовнішній вигляд, одяг і презентація себе на роботі	Різноманітність уніформ і спецодежугу, ділових стилів, охайність, косметика, зачіска та ін.
Звички і традиції людей щодо харчування	Організація харчування працівників, наявність / відсутність місць для харчування на підприємстві; дотація на харчування; періодичність та тривалість харчування; уживання їжі працівниками разом чи окремо

Усвідомлення часу як ресурсу, ставлення до нього і його використання	Ступінь точності і відносності часу у працівників; дотримання часового розпорядку і заохочення цього; монохронічне чи поліхронічне використання часу
Взаємовідносини між людьми	За віком і статтю, статусом і владою, мудрістю та інтелектом, досвідом і знаннями, рангом і протоколом, релігією і громадянством; ступінь формалізації відносин, шляхи вирішення конфліктів
Цінності	Цінності (як набір орієнтирів у тому, що добре і що погано) і норми (як набір передбачень, очікувань відносно певного типу поведінки), що люди цінують у своєму організаційному житті (своє положення, титул, чи роботу) і як ці цінності зберігаються
Віра в що-небудь і ставлення до будь-чого	Віра в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість; ставлення до колег, до клієнтів і конкурентів, до зла і насильства, агресії; вплив моралі
Процес розвитку та навчання	Бездумне чи усвідомлене виконання роботи; покладання на інтелект чи силу; процедури інформування працівників, виконання чи відмова від примату логіки у міркуваннях, ідеях; абстракція і концептуалізація в мисленні чи заучування; підходи до пояснення причин
Трудова етика та мотивація	Ставлення до роботи і відповідальність, розподіл роботи, чистота робочого місця; оцінювання роботи і винагорода; індивідуальна чи групова робота; службове зростання; цінності, філософія, обряди, ритуали, легенди, міфи, звичаї, норми, гасла

Прихильники синергетичного підходу вивчають колективне в організаційній культурі, синергетичний ефект спільної співпраці, який полягає в тому, що результат колективної діяльності буде завжди більшим за суму результатів діяльності окремих працівників. На думку американських соціологів Т. Пітерса та Р. Уотермена, саме синергія, співпраця, партнерство, кооперація, командна робота, підґрунтям яких є спільні організаційні цінності, забезпечують ефективність та успішність організації, її розвиток і конкурентні переваги. «Синергетичний за формою розвитку організаційній культурі відповідає її новий тип – культура особистості, тому що людський капітал стає найбільш цінним, від його розвитку і творчості залежить використання інших ресурсів організації. Ті організації, в яких панує така культура, стають прекрасним місцем для професіоналів, творчих особистостей, що цінують свою незалежність, свободу, ідентичність, тільки не для тих, хто повинен їх організовувати, управляти, керувати ними» (Нідзієва, 2021, курсив – В.Н.).

Синергетична парадигма світобачення розвитку складних систем, до яких віднесено і організаційну культуру закладу освіти, знайшла відображення в колективній монографії «Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними



системами: моделі та механізми» за науковою редакцією професора Л. Калініної. На думку вченої, розвиток освітньої системи детермінує зміна її організаційної культури як на загальносистемному рівні, так і на рівні її складників та потоків освітніх ресурсів. Розвиток організаційної культури має нелінійний, недетермінований характер, встановлення загальних закономірностей якого уможливило синергетичний підхід до пізнання цього феномену. Процес відбувається через точки нестабільності (біфуркації) завдяки переважному використанню можливостей, які закладено в самі системи, тобто завдяки їх внутрішньому потенціалу. Розвиток – це послідовна зміна хаосу та порядку, причому розвиток відбувається одночасно з постійним зростанням ентропії системи (міри її невизначеності).

Представники раціонально-прагматичного підходу (І. Ансофф, Т. Пітерс, Р. Уотермен, О. Харчишина та ін.) стверджують, що організаційна культура є атрибутом організації, організаційним ресурсом; на неї можна впливати; організаційною культурою можна управляти з метою підвищення ефективності роботи всієї організації; використовувати її як засіб мотивації працівників до впровадження інновацій. У межах феноменологічного підходу організаційну культуру та розглядають з двох позицій – управлінської та соціально-психологічної, вважають сутністю організації. Прихильники цього підходу на відміну від представників раціонально-прагматичного підходу вважають, що культурою неможливо управляти, кількісно оцінювати, а можливо лише опосередковано впливати та інтерпретувати її вияви; на їхню думку, організаційна культура не може бути чинником підвищення ефективності діяльності організації.

Функційний підхід передбачає поєднання функцій організаційної культури з функціями основної діяльності; так виявляється індивідуальність організації; такий підхід є носієм здорового глузду, він усе частіше постає у звичках; сприяє формуванню колективної відданості працівників; слугує психологічним гарантом стабільності соціальної системи організації». Функції організаційної культури є однозначно невизначеними, їх кількість, перелік і класифікація різняться; найбільш поширеним на практиці є поділ функцій організаційної культури на менеджерські (управлінська, конструкторська, іміджмейкерська, антикризова, кадрова) та психологічні (розвивальна, координаційна, мотиваційна, духовно-ціннісна, інноваційна).

У межах соціально-психологічного підходу (Д. Болінже, Дж. Дістефано, У. Оучі, Г. Хофстеде, Л. Карамушка, Ж. Серкіс, А. Шевченко та ін.) у процесі вивчення організаційної культури особливе значення приділяють вивченню психологічного клімату, атмосфери, взаємостосунків у колективі, а саму організаційну культуру розглядають як чинник соціалізації працівників. Спільною для всіх дослідників є думка про те, що ядром організаційної культури є цінності, але їх зміст вони визначають по-різному.

Аксіологічний підхід до пізнання організаційної культури (Л. Калініна, Г. Канафоцька, В. Нідзієва, Н. Побірченко, О. Топузов, Г. Тимошко, Г. Хаєт та ін.) передбачає проведення аналізу структурних компонентів та концептів організаційної культури з боку її ядра – організаційних цінностей. Організаційна культура в контексті аксіологічного підходу – «це сукупність матеріальних, духовних, соціальних цінностей, створених та таких, що створюються співробітниками організації в процесі трудової

діяльності та відображають неповторність, індивідуальність цієї організації; поняття колективне, тобто являє собою дещо спільне для групи людей, які пов'язані певною соціальною організацією; механізм, що формує ціннісний, світоглядний та поведінковий стан групи, що обмежує сприйняття явищ з одного боку, з іншого, полегшує їх осмислення; сукупність випрацюваних у процесі діяльності конкретної соціальної організації загальних цінностей, правил, норм поведінки персоналу та традицій, що сприяє інтеграції всіх категорій працівників і має безпосередній вплив на процес забезпечення стратегії даної організації. Організаційна культура формує зміст діяльності організації, який визначається проголошеними цінностями» (Нідзієва, 2021). Особистісні цінності в поєднанні з організаційними цінностями визначають здатність керівників ухвалювати ефективні управлінські рішення, діяти в інноваційному полі, а працівників – розв'язувати поставлені завдання.

Науковець О. Невмержицька вважає, що цінність поєднує цілісність чуття та ідеї, що відображається в об'єктивній і суб'єктивній реальності і стає генеративною моделлю для безкінечного ряду конкретних проявів людського життя, а також спрямована на творче переживання, переосмислення, перетворення та підтримання дійсності; служить для вираження суто людських відносин, відображення вищого та вічного як істинно суцього.

Цінності виконують функції, що визначаються за сферами впливу на світогляд і діяльність людини: аксіологічну, бо цінність є умовою процесу життєдіяльності людини та етапом оформлення людського знання; світоглядну, бо цінність є однією із форм відображення дійсності, є важливим чинником формування світогляду в силу своєї людиновимірності; соціальну, бо цінність виступає як інструмент або форма міжособистісних відносин у суспільстві, як сфера і спосіб пристосування людей до умов вже існуючої соціальної дійсності; цінність також є певним алгоритмом та програмою творчої зміни суспільства, вона прямо впливає на характер і напрямок його змін; культурно-репродуктивну, бо цінність є способом передачі і репродукції матеріалів культури: можливість для їх збереження, розповсюдження і відтворення; культурно-формотворчу – цінність виступає як джерело і засіб створення нових культурних форм і типів культури взагалі; комунікативну – цінність за своєю суттю орієнтована на комунікацію, що є важливою умовою реалізації та існування цінностей. Іншими словами, мова і комунікація в цінності онтологізуються; транс-історичну – виникає із-за часової тривалості цінностей».

Соціологи Т. Пітерс та Р. Уотерман-молодший вважають спільні організаційні цінності центральним елементом моделі розвитку організації, яка отримала назву «Модель 7 С»: Спільні цінності, Структура, Системи управління, Стилі взаємостосунків, Співробітники, Спеціальні навички, Стратегія.

Культурологічний підхід є сукупністю методологічних прийомів, що забезпечують аналіз будь-якої сфери соціального та психологічного життя (зокрема освіти та педагогіки) на основі системотвірних культурологічних понять, таких, як культура, культурні норми й цінності, уклад, спосіб життя, культурна діяльність тощо. Культурологічний підхід дає змогу аналізувати процес освоєння елементів культури в процесі комунікації, навчання, виховання, спілкування, спільної діяльності, що відбиває гли-

бинні культурні традиції, національний менталітет, зміст освіти, особливе ставлення суб'єктів організації до культурних та гуманістичних цінностей у процесі організації освітнього процесу.

А. Шевченко виокремлює три групи підходів: «перша група визначає культуру як сукупність особистісних цінностей педагогічних працівників (особистісний підхід), друга група розуміє культуру як процес творчої діяльності педагогів (зафіксованої, «определеної» в культурних цінностях), спрямованої на формування ціннісного ставлення людини до навколишньої дійсності, діяльності людей, самого себе (аксіологічний підхід), а третя – зараховує культуру до специфічного способу соціальної взаємодії людини з іншими людьми (діяльнісний підхід)» (Шевченко, 2014).

**Висновок.** У науковому дискурсі подано й описано вченими наукові підходи до пізнання, вивчення, аналізу, формування й розвитку організаційної культури в різних наукових галузях. Вибір підходів до трансформаційного розвитку організаційної культури в закладах освіти має здійснюватися з урахуванням мети, наявного сформованого типу культури, розмірів закладу освіти та його типу, управлінської майстерності, організаційних цінностей, особистісних цінностей суб'єктів освітнього процесу, особистісних цінностей лідера, можливого супротиву змінам.

Цінності є ядром організаційної культури закладів освіти, тому на початку двохтисячних років організаційна культура закладів ЗСО стає об'єктом досліджень педагогіки та освітнього менеджменту, впроваджується до змісту програм підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, підготовки студентів, підручників для керівників закладів ЗСО та навчально-методичної літератури.

Емпіричні підходи до пізнання організаційної культури представлено рівневим, асоціативним, середовищним, синергетичним феноменологічним, раціонально-прагматичним, процесним, функційним, соціально-психологічним, аксіологічним, діагностичним, культурологічним підходами.

### Використані джерела

- Адизе, І. К. (2018). *Управління змінами*. Book Chef.
- Василевська, Т. Е., Князев, В. М., Ліпенцев, А. В. (2007). *Організаційна культура: навчально-методичний посібник*. Київ: НАДУ.
- Гайдученко, С. О. (2015). Синергетичний підхід до сучасної концепції організаційної культури публічного управління. *Право та державне управління*, 3 (20), С.99–103.
- Даниленко, Л., Карамушка, Л. (2003). *Освітній менеджмент: навчальний посібник*. Київ: Шкільний світ.
- Захарчин, Г. М., Любомудрова, Н. П., Винничук, Р. О., Смолінська, Н. В. (2011). *Корпоративна культура: навчальний посібник*. Львів: Львівська політехніка.
- Калініна, Л. М. (2010). Культура як цивілізаційний феномен у управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. *Освіта і управління*, 13 (2–3), 70–78.
- Калініна, Л.М. (2013). Стратегії в контексті організаційної культури. Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (с. 9–14).

- Карамушка, Л. М., Креденцер, О. В., Терещенко, К. В. та ін. (2015). Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: монографія. Київ: Педагогічна думка. <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>
- Карамушка, Л. М., Шевченко, А. М. (2013). Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: навчально-методичний посібник. Біла Церква: КОШПОПК.
- Нідзієва, В. А. (2021). Методичні засади управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти [Дисертація кандидата педагогічних наук, Інститут педагогіки НАПН України, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького МОН України].
- Нідзієва, В. А. (2015). Системний підхід у дослідженні та практиці управління організаційною культурою загальноосвітніх навчальних закладів. Педагогічний процес: теорія і практика, 5–6, 58–62.
- Нідзієва, В. А. (2013). Управління навчальним закладом : організаційний аспект. Ановані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2012 рік. Київ: Інститут педагогіки, 45–46. [http://www.undip.org.ua/files/docs/anot\\_2012.pdf](http://www.undip.org.ua/files/docs/anot_2012.pdf)
- П'ятницька, Г., Предєїн, А. (2013). Управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства. Вісник КНТЕУ, 3, 17–31.
- Скібіцька, Л. І., Скібіцький, О. М. (2007). Менеджмент: підручник. [http://uchebnik-online.com/soderzhanie/ua\\_textbook\\_30.html](http://uchebnik-online.com/soderzhanie/ua_textbook_30.html)
- Серкіс, Ж. В. (2003). Про організаційну культуру закладу освіти. Практична психологія та соціальна робота, 9, 4–9.
- Топузов, О. М., Калініна, Л. М. (2015). Організаційні стратегії як детермінанти розвитку організаційної культури. Сучасні тенденції розвитку організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу в інформаційному суспільстві: матеріали науково-практичної конференції (с. 4–15). Київ: Педагогічна думка.
- Харчишина, О. В. (2010). Властивості організаційної культури : системний підхід. Економіка. Управління. Інновації, 2. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2010\\_2\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_2_49)
- Шевченко, А. М. (2014). Сучасні тенденції управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу. Народна освіта, 2(23). [https://narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=2473](https://narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2473) (238)
- Allaire, Y. (1984). Theories of organizational culture. Montreal, Canada. Universite du Quebec. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084068400500301>
- Barney Jay, B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage. Jstor , 3, 656–665. <https://www.jstor.org/stable/258317>
- Bollinger, D., Hofstede, G. (1987). Les differences culturelles dans le management. Paris.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). Leading culture change in global organizations. Jossey-Bass, San Francisco, California. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313222000355>.
- Denison, D.R., & Fey, C.F. (2004). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia. Organization science, 6, 204–223.
- Divan, S.M. (2012). Changing The Way We Do Things. Presenting a Strategic Organizational Culture Framework [Phd Thesis dissertation; California State University]. <http://www.csus.edu/ppa/thesisproject/bank/2012/Divan.pdf>.

- Handy, C. (1996). *Goods of Management, the Changing Work of Organisations*. Oxford : Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1993). *Cultural Constraints in Management Theories*. Vol.7. No. 1., pp. 81–94.
- Nidzieva, V. (2020). The conceptual model management of development organization culture of education institution. *Scientific Journal Paradigm of Knowledge*, 6 (44), 122–136.
- Plota, S. (2023). *Development of organisational culture in the system of higher education quality improvement* [Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 Economics (05 Social and behavioral sciences)]. Chernihiv Polytechnic National University].
- Schein, E. H., Schien, P. A. (2018). *Humble Leadership: The Power of Relations, Openness, And Trust*. USA: Berrett-Koehler Publisher.

## References

- Adizez, I. K. (2018). *Upravlinnia zminyamy*. Book Chef. (in Ukrainian).
- Allaire, Y. (1984). *Theories of organizational culture*. Montreal, Canada. Universite du Quebec. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084068400500301> (in English).
- Barney Jay, B. (1986). *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage*. Jstor , 3, 656–665. <https://www.jstor.org/stable/258317> (in English).
- Bollinger, D., Hofstede ,G. (1987). *Les differences culturelles dans le management*. Paris. (in France).
- Danylenko, L., Karamushka, L. (2003). *Osvitnii menedzhment: navchalnyi posibnyk*. Kyiv: Shkilnyi svit. (in Ukrainian).
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, California. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313222000355>. (in English).
- Denison, D.R., & Fey, C.F. (2004). *Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia*. *Organization science*, 6, 204–223. (in English).
- Divan, S.M. (2012). *Changing The Way We Do Things. Presenting a Strategic Organizational Culture Framework* [Phd Thesis dissertation; California State University]. <http://www.csu.edu/ppa/thesisproject/bank/2012/Divan.pdf>. (in English).
- Haiduchenko, S. O. (2015). *Synerhetychnyi pidkhdid do suchasnoi kontseptsii orhanizatsiinoi kultury publicnogo upravlinnia*. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 3 (20), S.99–103. (in Ukrainian).
- Handy, C. (1996). *Goods of Management, the Changing Work of Organisations*. Oxford: Oxford University Press. (in English).
- Hofstede, G. (1993). *Cultural Constraints in Management Theories*. Vol.7. No. 1., pp. 81–94. (in English).
- Kalinina, L. M. (2010). *Kultura yak tsyvilizatsiyniy fenomen v upravlinni zahalnoosvitnim navchalnym zakladom*. *Osvita i upravlinnia*, 13 (2–3), 70–78. (in Ukrainian).
- Kalinina, L.M. (2013). *Stratehii v konteksti orhanizatsiinoi kultury. Mekhanizmy upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu: materialy Vseukrainskoi naukovopraktychnoi konferentsii* (p. 9–14). (in Ukrainian).
- Karamushka, L. M., Kredentser, O. V., Tereshchenko, K. V. ta in. (2015). *Psykhologichni determinanty rozvytku orhanizatsiinoi kultury: monohrafiia*. Kyiv: Pedahohichna dumka. <http://lib.iitta.gov.ua/10087/> (in Ukrainian).

- Karamushka, L. M., Shevchenko, A. M. (2013). Orhanizatsiina kultura zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv: navchalno-metodychnyi posibnyk. Bila Tserkva: KOIPOPК. (in Ukrainian).
- Khrystyna, O. V. (2010). Vlastyvoli orhanizatsiinoi kultury : systemnyi pidkhid. Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii, 2. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2010\\_2\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_2_49) (in Ukrainian).
- Nidzieva, V. (2020). The conceptual model management of development organization culture of education institution. Scientific Journal Paradigm of Knowledge, 6 (44), 122–136. (in English).
- Nidziieva, V. A. (2013). Upravlinnia navchalnym zakladom : orhanizatsiiny aspekt. Anotovani rezultaty naukovo-doslidnoi roboty Instytutu pedahohiky NAPN Ukrainy za 2012 rik. Kyiv: Instytut pedahohiky, 45–46. [http://www.undip.org.ua/files/docs/anot\\_2012.pdf](http://www.undip.org.ua/files/docs/anot_2012.pdf) (in Ukrainian).
- Nidziieva, V. A. (2015). Systemnyi pidkhid u doslidzhenni ta praktytsi upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv. Pedahohichni protses: teoriia i praktyka, 5–6, 58–62. (in Ukrainian).
- Nidziieva, V. A. (2021). Metodychni zasady upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury zakladu zahalnoi serednoi osvity [Dysertatsiia kandydata pedahohichnykh nauk, Instytut pedahohiky NAPN Ukrainy, Cherkaskyi natsionalnyi universytet imeni Bohdana Khmelnytskoho MON Ukrainy]. (in Ukrainian).
- Piatnytska, H., Prediein, A. (2013). Upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury torhivelnoho pidpriemstva. Visnyk KNTEU, 3, 17–31. (in Ukrainian).
- Plota, S. (2023). Development of organisational culture in the system of higher education quality improvement [Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 Economics (05 Social and behavioral sciences). Chernihiv Polytechnic National University]. (in English).
- Schein, E. H., Schien, P. A. (2018). Humble Leadership: The Power of Relations, Openness, And Trust. USA: Berrett-Koehler Publisher. (in English).
- Serkis, Zh. V. (2003). Pro orhanizatsiinu kulturu zakladu osvity. Praktychna psykholohiia ta sotsialna robota, 9, 4–9. (in Ukrainian).
- Shevchenko, A. M. (2014). Suchasni tendentsii upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu. Narodna osvita, 2 (23), 2014. [https://narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=2473](https://narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2473) (in Ukrainian).
- Skubitska, L. I., Skibitskyi, O. M. (2007) Menedzhment: pidruchnyk. [http://uchebnik-online.com/soderzhanie/ua\\_textbook\\_30.html](http://uchebnik-online.com/soderzhanie/ua_textbook_30.html) (in Ukrainian).
- Topuzov, O. M., Kalinina, L. M. (2015). Orhanizatsiiny stratehii yak determinanty rozvytku orhanizatsiinoi kultury. Suchasni tendentsii rozvytku orhanizatsiinoi kultury zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu v informatiinomu suspilstvi: materialy naukovo-praktychnoi konferentsii (p. 4-15). Kyiv: Pedahohichna dumka. (in Ukrainian).
- Vasylevska, T. E., Kniaziev, V. M., Lipentsev, A. V. (2007). Orhanizatsiina kultura: navchalno-metodychnyi posibnyk. Kyiv: NADU. (in Ukrainian).
- Zakharchyn, H. M., Liubomudrova, N. P., Vynnychuk, R. O., Smolinska, N. V. (2011). Korporatyvna kultura: navchalnyi posibnyk. Lviv: Lvivska politehnika. (in Ukrainian).

**Veronika Nidziieva**, the principal of the Lyceum 117 named after Lesia Ukrainka, Kyiv, Ukraine, Kyiv, Ukraine

**Vladyslav Nidziiev**, post-graduate student at the Institute of Pedagogy of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

## CONCEPTUAL APPROACHES TO THE STUDY OF ORGANISATIONAL CULTURE AS A CONTENT COMPONENT OF A TEXTBOOK FOR THE HEAD OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

The study provides a theoretical generalization of the scientific problem of managing the development of the organizational culture of an institution of general secondary education (hereinafter referred to as an establishment of a secondary education institution), the state of its development by domestic and foreign scientists and practitioners is indicated. It was found that organizational culture as a phenomenon and an organizational-pedagogical system has not yet become the object of management of the heads of secondary education institutions, as a result of which it develops mainly spontaneously or its development occurs in a revolutionary way, which can lead to disorganization and chaos in the life of the secondary education institution and decline of ethics and moral values; does not apply to the thesaurus of legislative and legal acts in the field of education and is determined through such processes as the organization of activities, organizational autonomy, the organization of educational, upbringing, developmental, creative processes in the secondary education institution.

It was revealed that cognition of organizational culture is carried out theoretically and empirically within the framework of various scientific approaches that have been adapted from the economic sphere and applied to the humanitarian; the selection of approaches is determined by the chosen subject, goal, strategies for its development in accordance with the necessary changes and the specific conditions of the secondary education institution activities. The results of scientific research of organizational culture from the economic sphere were extrapolated to pedagogy.

During the research process, scientific and methodological approaches to understanding the organizational culture of educational institutions were identified: systemic (considering organizational culture as an integral socio-cultural and organizational-pedagogical system); axiological (the influence of organizational values on the activities of the educational institution, organizational development, implementation of strategies, personal development); hierarchical (significance, content, and interrelationships among the structural components of organizational culture); environmental (purposeful formation of an educational-developmental digital environment in which educational process participants operate, formation of social skills and interpersonal relationships, and transmission of cultural heritage from one generation to another); and activity-based (organization of value-oriented activities and management).

**Keywords:** purpose, approaches, institution of general secondary education, organizational culture, organizational development, organizational values, internal organizational relationships.