

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

**УСАТЕНКО ВІРА МИКОЛАЇВНА**



УДК 373.07.091(477) (043.3)

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ  
ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

13.00.06 – теорія і методика управління освітою

Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата педагогічних наук

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Державному закладі вищої освіти «Університет менеджменту освіти», Національна академія педагогічних наук України.

**Науковий керівник –** доктор педагогічних наук, професор,  
**ТИМОШКО Ганна Миколаївна,**  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»  
Національної академії педагогічних наук  
України, професор кафедри педагогіки,  
адміністрування та соціальної роботи.

**Офіційні опоненти:** доктор педагогічних наук, доцент  
**МАРТИНЕЦЬ Лілія Асхатівна,**  
Луганський національний аграрний університет,  
перший проректор;

кандидат педагогічних наук, доцент  
**КОРОЛЮК Світлана Вікторівна,**  
Полтавський обласний інститут післядипломної  
педагогічної освіти ім. М. В. Остроградського,  
завідувачка кафедри менеджменту освіти.

Захист відбудеться «07» травня 2021 року о 14<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 73.053.04 у Черкаському національному університеті імені Богдана Хмельницького за адресою: 18000, м. Черкаси, вул. О. Дашкевича, 24, ауд. 305.

Із дисертацією можна ознайомитися в Науковій бібліотеці Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького за адресою: 18031, м. Черкаси, вул. Університетська, 22.

Автореферат розіслано «06» квітня 2021 року.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради



О.О. Михальчук

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Розвиток теорії і практики управління соціально-педагогічними системами зумовлений сучасними глобалізаційними, інтеграційними, трансформаційними суспільними процесами й основними завданнями, що задекларовані в Законах України «Про освіту» (2017 р.), «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.), Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року (2013 р.), Концепції Нової української школи (2016 р.). Модернізаційні зміни в системі освіти України потребують нових підходів до управління закладами загальної середньої освіти і високої організаційної культури всіх учасників освітнього процесу як дієвого інструменту підвищення якості надання освітніх послуг. Якість управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти визначається усвідомленням необхідності утвердження нових ціннісних орієнтацій на етапах соціальних змін у суспільстві.

Упровадження освітніх реформ, що орієнтовані на якість освітніх послуг, залежить від дієвості й продуктивності управлінських рішень, нестандартного, творчого підходу до реалізації поставлених завдань. За даних умов пріоритетним стає пошук і впровадження інноваційних технологій щодо створення оновленої системи управління педагогічними колективами. Важливим складником даної системи є управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти, що обумовлює й забезпечує підвищення якості освітнього процесу відповідно до вимог державних стандартів.

Науковим підґрунтям процесу управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти є дослідження зарубіжних і вітчизняних учених, які позиціонують різновекторні погляди на методи формування організаційної культури школи, що обумовлює міждисциплінарний підхід до вивчення даної проблеми. Зокрема, теоретичні засади проблеми управління в системі освіти обґрунтовано в наукових доробках С. Гончаренка, Г. Єльнікової, Л. Калініної, С. Клепка, С. Максимюка, В. Маслова, В. Пікельної, Т. Рожнової, З. Рябової, Є. Хрикова та інших учених. Дослідженню основних принципів і методів удосконалення внутрішньошкільного управління присвячені праці Г. Козаченка, Н. Коломінського, О. Мармази, Л. Мартинець, Т. Махині, О. Пометун та інших. Проблема формування управлінської культури сучасного керівника закладу загальної середньої освіти підлягає різнобічному аналізу в дослідженнях Л. Даниленко, С. Королюк, А. Шевченко та інших.

Теоретичні основи сутності організаційної культури розкрито в наукових працях Л. Карамушки, О. Креденцер, Г. Монастирського, В. Співака, К. Ушакова, А. Шевченко, Е. Шейна та інших. У теорії менеджменту феномен організаційної культури та управління її розвитком розглянуто в наукових розвідках Ю. Палехи, Я. Стемковської, Г. Тимошко, Ф. Хміля та інших.

Проте, результати досліджень підтверджують, що майже 70 % педагогічних працівників різних категорій, і навіть керівників шкіл, не приділяють належної уваги феномену організаційної культури як найпотужнішому інструменту

управління розвитком закладу загальної середньої освіти. Натомість, проблема управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти вимагає подальшого ретельного вивчення й наукових досліджень у сфері теорії управління соціально-педагогічними системами. У той самий час, у теоретичному доробку і практиці управління освітніми системами нині відсутні алгоритми і структурно-логічні моделі ефективного управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

Аналіз стану наукового розроблення окресленої проблеми і практика управління освітніми системами виявляє ряд суперечностей: між вимогами, що висуваються суспільством до підвищення якості управління закладами освіти, та сучасним станом розвитку їх організаційної культури; між теоретичним обґрунтуванням структурно-змістових компонентів організаційної культури закладу загальної середньої освіти та відсутністю технологічного забезпечення управління її розвитком; між необхідністю управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти та недостатнім рівнем підготовки суб'єктів управління до реалізації інноваційної спрямованості управлінської діяльності; між необхідністю оновлення іміджу школи в умовах ринкових відносин та недостатнім усвідомленням керівниками ролі організаційної культури в забезпеченні конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти.

Наявні суперечності обумовлюють необхідність пошуку, розроблення й упровадження сучасної моделі управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти як конструктивного чинника його функціонування. Управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти позиціонується як довготривалий складний процес, що спрямований на вирішення двох важливих завдань: інтеграцію наявних внутрішніх ресурсів і зусиль для досягнення цілей організації та адаптацію до зовнішнього освітнього середовища.

Переконання в тому, що високопрофесійне управління організаційною культурою закладу загальної середньої освіти, уміле використання її імпліцитних й експліцитних ресурсів сприяє підвищенню ефективності діяльності освітньої організації, актуальність проблеми і необхідність розв'язання виявлених суперечностей зумовлюють вибір теми дослідження: **«Управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу».**

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано відповідно до зведеного плану науково-дослідної роботи Інституту менеджменту і психології Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України і пов'язано з напрямом планових досліджень кафедри педагогіки, адміністрування та спеціальної освіти за темою «Підготовка конкурентоспроможних фахівців в умовах освітніх змін» (№0117U002378). Тема дисертації затверджена Вченою радою Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України (протокол № 2 від 17 лютого 2016 р.) та узгоджена в бюро

Міжвідомчої ради з координації досліджень з педагогічних і психологічних наук в Україні (протокол № 5 від 14 червня 2016 р.).

**Мета дослідження** – теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити систему управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

Відповідно до мети визначено **завдання дослідження**:

1. Розкрити теоретичні основи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

2. Схарактеризувати наукові підходи до управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

3. Визначити організаційно-педагогічні умови управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

4. Теоретично обґрунтувати модель системи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

5. Експериментально перевірити ефективність системи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти і розробити відповідні методичні рекомендації.

**Об'єкт дослідження** – процес управління закладом загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження** – зміст, форми і методи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

Для розв'язання поставлених завдань було застосовано такі **методи дослідження**: *теоретичні* – аналіз і синтез філософської, культурологічної, психолого-педагогічної, методичної літератури для визначення підходів до обґрунтування структури і змісту процесу управління розвитком організаційної культури закладів загальної середньої освіти; класифікація, порівняння, узагальнення для конкретизації дефініцій «організаційної культури закладу загальної середньої освіти», усвідомлення сутності і функцій даного феномена в розвитку закладу загальної середньої освіти; *емпіричні* – анкетування, спостереження, співбесіди, експертне оцінювання, методи незалежних характеристик і самооцінювання, педагогічний експеримент для виявлення рівнів готовності керівників закладів загальної середньої освіти до управління розвитком організаційної культури; *методи математичної статистики* для опрацювання та інтерпретації отриманих у ході дослідження результатів.

**Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що:**

*уперше* науково обґрунтовано сутність, структурно-змістові компоненти та функції управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти; визначено критерії й показники рівнів організаційної культури закладу загальної середньої освіти, розроблено відповідний діагностичний інструментарій для їх вимірювання, який забезпечує інтегрованість суб'єктивного та об'єктивного оцінювання ефективності управління розвитком організаційної культури школи; розроблено, теоретично обґрунтовано й експериментально перевірено змодельовану систему управління розвитком організаційної культури

закладу загальної середньої освіти, яка містить мотиваційно-цільовий (визначає мету і завдання управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти), концептуальний (теоретичні засади управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти: наукові підходи, принципи, базові закономірності), змістовий (мотивація, функції, методи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти), технологічний (алгоритм упровадження, спрямованість управлінських технологій) і рефлексивно-результативний модулі (критичний аналіз досягнутих результатів, порівняння їх із прогнозованими, визначення подальших шляхів удосконалення управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти);

*удосконалено* зміст понять «організаційна культура закладу загальної середньої освіти» та «розвиток організаційної культури закладу загальної середньої освіти», де в першому ключовим є ступінь усвідомлення і позиціонування учасниками освітнього процесу суспільно-професійних знань, умінь, цінностей та ідеалів, символів і норм поведінки, що сприяють утвердженню позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти; у другому – взято за основу розвиток організаційної культури закладу загальної середньої освіти засобами впровадження менеджерських компетентностей, прогнозованих на формування конкуренто-спроможного випускника з високим рівнем власної організаційної культури;

*набули подальшого розвитку* ідеї моделювання процесу управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

**Практичне значення одержаних результатів дослідження** полягає в упровадженні змодельованої системи управління розвитком організаційної культури закладу освіти в управлінську практику на засадах міждисциплінарного підходу до феномену організаційної культури, розробленні тематики науково-методичного супроводу управління розвитком організаційної культури закладу освіти засобами організації діяльності педагогічного колективу над реалізацією науково-методичної проблеми, створенні оптимальної системи прогнозування розвитку і покращення результатів освітньої діяльності закладу освіти з урахуванням переваг різних типів планування: реактивного, інактивного, преактивного, інтерактивного. Підготовлено методичні рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

Основні результати дисертації можуть бути впроваджені в управлінській діяльності директорів закладів загальної середньої освіти та їхніх заступників, у системі науково-методичної роботи з педагогічними кадрами, самоосвітній діяльності педагогічних працівників, у процесі підготовки резерву керівного складу закладів освіти, у науковій діяльності аспірантів і здобувачів вищої освіти.

Результати дослідження **впроваджено** в управлінську діяльність Вугледарської загальноосвітньої школи I-III ступенів № 2 Вугледарської міської ради Донецької області (довідка № 192 від 14.05.2019), Спеціалізованої

загальноосвітньої школи I-III ступенів № 8 м. Хмельницький (довідка № 92 від 05.03.2019), Уманської загальноосвітньої школи I-III ступенів № 9 Уманської міської ради Черкаської області (довідка № 112 від 22.05.2019), Чернівецького багатoproфільного ліцею № 4 Чернівецької міської ради (довідка № 47 від 27.02.2019), Сагайдацького навчально-виховного комплексу «Загальноосвітній навчальний заклад I-III ступенів – дошкільний навчальний заклад» Шишацької селищної ради Полтавської області (довідка № 56 від 24.04.2019), Комунального закладу загальної середньої освіти I-III ступенів «Варвинський ліцей № 2» Варвинської селищної ради Чернігівської області (довідка № 368 від 21.12.2018), Комунального закладу загальної середньої освіти I-III ступенів «Варвинський ліцей № 1» Варвинської селищної ради Варвинського району Чернігівської області (довідка № 156 від 21.04.2019), загальноосвітньої школи I-III ступенів № 1 ім. Героя Радянського Союзу І. К. Конька Світловодської міської ради Кіровоградської області (довідка № 157 від 21.05.2019).

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження обговорено на науково-практичних заходах різного рівня, зокрема: *міжнародних* – «Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій» (Київ – Суми, 2017), «Білінгвальна модель освіти як приклад інноваційного підходу до формування ключових компетентностей учня у новій українській школі (Золоче, 2017); *всеукраїнських* – «Організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу: від теорії формування та розвитку – до практики управління» (Київ, 2015), «Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України» (Київ, 2016), «Трансформація підготовки менеджерів освіти до реалізації концепції «Нова українська школа»» (Київ, 2017), «Восьмі сіверянські соціально-психологічні читання» (Чернігів, 2017), «Наукова парадигма формування та розвитку професійної компетентності керівників сучасних закладів освіти» (Київ, 2018), «Позиціонування навчального закладу на ринку освітніх послуг засобами традиційних та новітніх медіа» (Київ, 2016), «Розвиток позитивного іміджу навчального закладу в умовах реформування шкільної освіти» (Чернігів, 2016); *обласних* – «Організаційно-методичні засади навчально-виховного процесу дітей з особливими освітніми потребами у спеціальних класах загальноосвітніх навчальних закладів» (Комсомольськ, 2014), «Самоосвітня діяльність вчителя фізики в умовах оновлення змісту освіти» (Полтава, 2015), «Розвиток саморегуляції та конкуренто-спроможності педагогічного працівника в умовах соціально-економічних змін» (Полтава, 2017), «Організаційно-методичний супровід атестаційного процесу як мотиваційний аспект самовдосконалення професійної компетентності педагогічних працівників» (Комсомольськ, 2016); *регіональних* – «Шляхи реалізації інклюзивного навчання для дітей з особливими освітніми потребами» (Полтава, 2015), «Організаційна культура управлінської команди як вагомий чинник підвищення ефективності внутрішнього шкільного контролю» (Горішні Плавні, 2017), «Управління

розвитком організаційної культури як субстрату розвитку позитивного іміджу навчального закладу» (Горішні Плавні, 2016); *міських* – «Внутрішньошкільний контроль і керівництво як основні функції управління соціально-педагогічною системою» (Горішні Плавні, 2017), «Підвищення конкуренто-спроможності загальноосвітнього навчального закладу засобами управління розвитком організаційної культури класного керівника» (Горішні Плавні, 2017).

**Публікації.** Основні наукові результати дисертації відображено в 18 наукових працях, із них 6 статей у фахових журналах і збірниках наукових праць України, 1 – у зарубіжному періодичному виданні, 3 статті у вітчизняних наукових виданнях, які включено до наукометричних баз даних, 3 статті в інших виданнях, тези 4 доповідей у збірниках матеріалів наукових конференцій, 1 колективна монографія.

**Структура та обсяг дисертації.** Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (261 найменування, із них 6 – іноземною мовою), 11 додатків. Повний обсяг дослідження становить 277 сторінок, зокрема 169 сторінок основного тексту (10,3 авт. аркушів). Робота містить 23 рисунка і 18 таблиць.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність, визначено мету і завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження; розкрито наукову новизну і практичне значення одержаних результатів дослідження; подано відомості про впровадження та апробацію матеріалів дисертації.

У **першому розділі** – «Теоретичні основи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти» – здійснено ретроспективний аналіз основних понять дослідження. Прослідковано еволюцію дефініцій «організаційна культура» і «організаційна культура закладу загальної середньої освіти», диференційовано поняття «управління» й «управління розвитком». У ході дослідження запропоновано авторське бачення поняття «організаційна культура закладу загальної середньої освіти»:

У дисертації організаційна культура закладу загальної середньої освіти схарактеризована як органічне поєднання загальнолюдських і професійних цінностей, поведінкових норм, символів і традицій, що спрямовані на розвиток позитивного іміджу, забезпечення ідентифікації закладу загальної середньої освіти, модернізацію освітнього середовища, що планомірно впроваджуються управлінською командою та усвідомлено підтримуються всіма учасниками освітнього процесу.

Узагальнені результати аналізу зарубіжної й вітчизняної наукової літератури підтверджують, що саме *організаційна культура* є квінтесенцією філософії управління, яка відображає органічну сукупність ціннісних орієнтирів і норм спілкування співробітників організації, їхніх переконань і очікувань, характер внутрішніх і зовнішніх комунікативних зв'язків.



Серед українських науковців феномен «організаційна культура» досліджують А. Виноградська, М. Виноградський, О. Виханський, Й. Завадський, Г. Захарчин, І. Зязюн, Л. Карамушка, С. Королук, С. Кулик, А. Максименко, Ю. Палеха, Ж. Серкіс, Г. Тимошко. До когорти зарубіжних учених, численні праці яких розкривають зміст, сутність, структуру і функції організаційної культури, визначення її ознак і типів, належать А. Акофф, М. Армстронг, М. Бурке, П. Вейл, Р. Дафт, Т. Діл, К. Камерон, А. Кеннеді, Р. Куїнн, М. Коул, Д. Ньюстром, У. Оучи, Т. Пітерс, Є. Руднєв, В. Співак, О. Тихомирова, Є. Тромпенаарс, К. Ушаков, Р. Уотерман, Ч. Хенді, Г. Хофстеде, Е. Шейн, К. Шольц та інші.

На основі теоретичного узагальнення виокремлено такі взаємопов'язані напрями, у межах яких здійснюється вивчення організаційної культури: управлінський (Т. Діл, А. Кеннеді, В. Оучі, Р. Рюттингер, М. Удальцова, Е. Шейн), економічний (А. Агєєв, Р. Марра, В. Томілов, Г. Шмідт, К. Шольц), етнокультурний (А. Каммель, П. Копман, В. Майджен, Й. Хентце, Дж. Хофшted), психологічний (А. Вільямс, Р. Гаррісон, М. Гріффін, Л. Карамушка, С. Рус, Л. Смірсіч, А. Фурнхам), особистісний (Л. Калініна, Г. Тимошко).

Здійснено наукові розвідки щодо сутності структурно-змістових компонентів, функцій і типологій організаційної культури закладу загальної середньої освіти. Установлено, що автори наукових праць мають різні погляди щодо структури і змісту організаційної культури, але погоджуються з тим, що організаційна культура: багаторівнева, оскільки її елементи утворюють різні ієрархічні рівні; багатогранна, багатоаспектна, бо окремі структурні одиниці організації створюють свою власну культуру (субкультуру). Серед науковців, праці яких висвітлюють саме цю проблему, слід зазначити таких, як Г. Джонсон, М. Іонцева, А. Максименко, В. Співак, Ф. Харріс та Р. Моран, Е. Шейн та інші.

Перелік функцій організаційної культури закладу загальної середньої освіти (охоронна, інтегруюча, регулююча, адаптивна, пізнавальна, мотиваційна, іміджева, світоглядна, комунікативна, інноваційна) можна доповнити консолідуючою функцією, сутність якої полягає у згуртуванні, консолідації зусиль адміністрації, педагогічного, учнівського і батьківського колективів із метою формування й розвитку позитивного іміджу та інноваційного освітнього середовища закладу загальної середньої освіти.

Аналіз загальнонаукових підходів до типологій організаційної культури дозволяє зробити висновок, що під час діагностики типу, рівня, стану організаційної культури закладу загальної середньої освіти обов'язковими до застосування будуть методики, які дозволять визначити суттєві сторони організаційної культури: «сильна» – «слабка», «позитивна» – «негативна», «адаптивна» – «неадаптивна», «стабільна» – «нестабільна».

Визначення типу організаційної культури спрямоване на пошук і створення такої програми життєдіяльності закладу загальної середньої освіти, яка б забезпечила формування й розвиток сприятливого соціально-психологічного клімату в шкільному колективі, розвиток системи ціннісних

орієнтацій усіх учасників освітнього процесу, творчу реалізацію професійного потенціалу педагогічного колективу і кожного вчителя.

Педагогічна теорія передбачає, що управління розвитком закладу загальної середньої освіти здійснюється на основі таких наукових підходів, як системний, соціологічний, синергетичний, компетентнісний, функціональний, процесний, цільовий, ситуаційний, рефлексивний, технологічний. Результати ретроспективного аналізу основних понять дослідження, з'ясування сутності структурно-змістових компонентів, функцій і типологій організаційної культури, опрацювання наукових підходів до управління розвитком організаційної культури покладено в основу обґрунтування моделі управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

У другому розділі – **«Обґрунтування моделі системи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти»** – досліджено питання керованості організаційної культури закладу освіти і представлено розроблену модель системи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

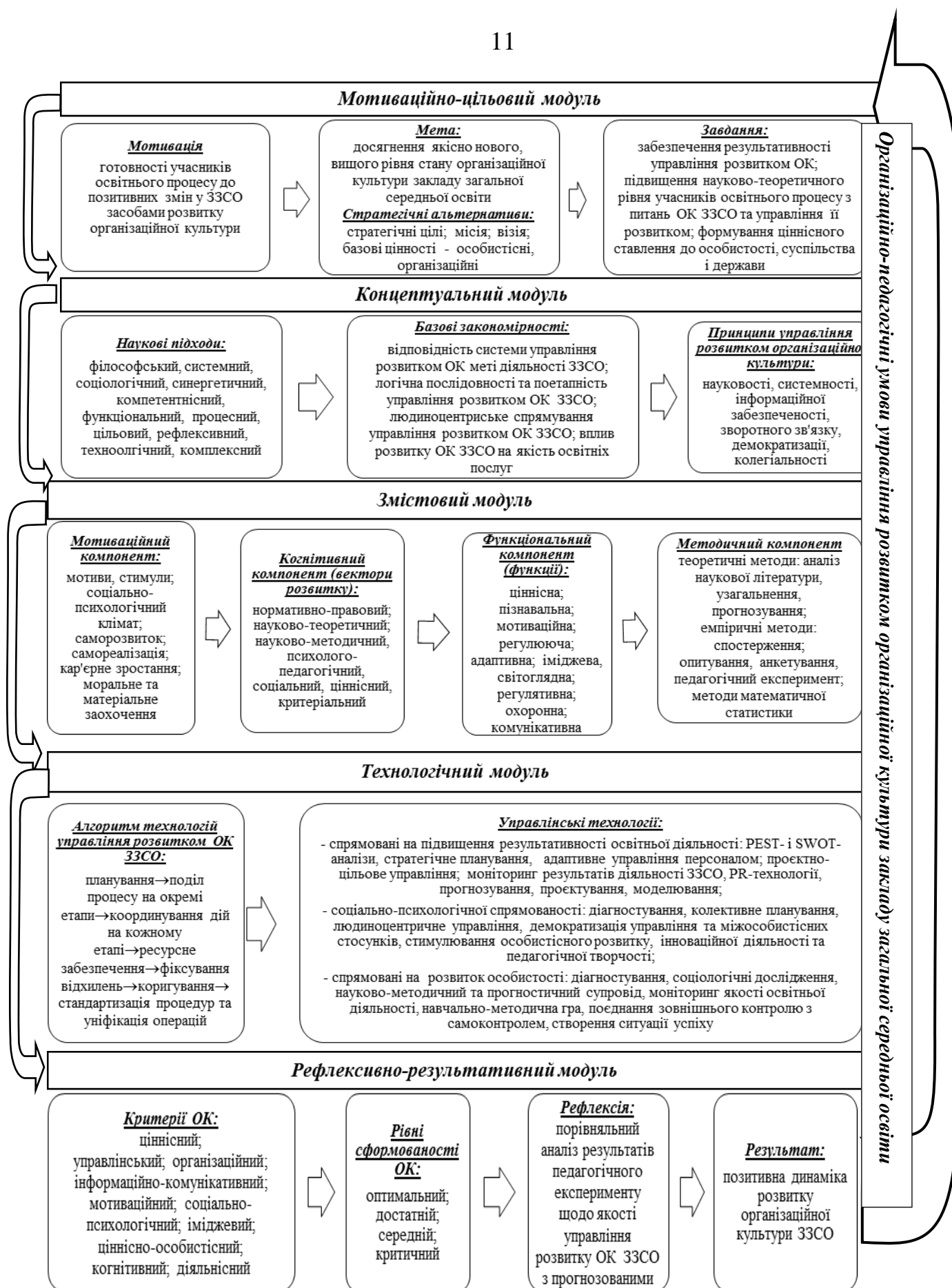
Модель системи містить мотиваційно-цільовий, концептуальний, змістовий, технологічний і рефлексивно-результативний модулі. Реалізація компонентів мотиваційно-цільового модуля змодельованої системи спрямована на діагностичне дослідження сучасного стану організаційної культури закладу загальної середньої освіти, виявлення існуючих проблем і обґрунтування необхідності впровадження змін організаційної культури, що дозволяє визначити мету, стратегічні альтернативи й окреслити завдання управлінської діяльності.

Оволодіння теоретичними основами феномену організаційної культури, науковими підходами, принципами і базовими закономірностями управління її розвитком становлять наповнюваність концептуального модуля та створюють міцне підґрунтя для результативного впровадження організаційних змін.

Змістовий модуль визначає алгоритм управлінської діяльності та обґрунтовані компоненти розвитку організаційної культури закладу загальної середньої освіти (мотиваційний, когнітивний, функціональний, методичний).

У технологічному модулі представлено алгоритм впровадження технологій управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти і схарактеризовано їх спрямованість.

Рефлексивно-результативний модуль позиціонує критерії та показники рівнів розвитку організаційної культури закладу загальної середньої освіти, рефлексію результатів, що отримані в ході моніторингу динаміки розвитку організаційної культури на основі розробленого діагностичного інструментарію, що в сукупності дозволяє виміряти якісну характеристику досліджуваного процесу. Зазначено, що залежно від вияву сукупності критеріїв і відповідних їм показників сформованість організаційної культури закладу загальної середньої освіти визначається на оптимальному, достатньому, середньому і критичному рівнях (рис. 1):



**Рис. 1. Модель системи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти**

Успішне впровадження моделі системи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти забезпечується відповідними організаційно-педагогічними і соціально-психологічними умовами, а також урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на стан життєдіяльності освітньої організації. Організаційні умови полягають у кадровому забезпеченні закладу загальної середньої освіти, професійній готовності вчителя та його здатності до творчої співпраці зі здобувачами освіти та колегами у ході освітньої діяльності на основі суб'єкт-суб'єктних відносин, сучасному матеріальному, інформаційному, санітарно-гігієнічному забезпеченні організації освітнього процесу.

*Педагогічні умови* передбачають застосування інтерактивних методів і форм організації освітнього процесу в цілому та управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти зокрема.

*Соціально-психологічними умовами* є оптимальний стиль керівництва, сприятливий соціально-психологічний клімат у загальношкільному колективі, культура відносин між учасниками освітнього процесу, створення ситуації успіху професійного розвитку педагогічного колективу.

У третьому розділі – **«Експериментальна перевірка моделі системи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти»** – розкрито хід дослідницько-експериментальної роботи з проблеми управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти, здійснено порівняльний аналіз констатувального і формувального етапів педагогічного експерименту, запропоновано методичні рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

У ході *констатувального етапу* експерименту з'ясовано, що фактичний стан оволодіння учасниками освітнього процесу (керівниками, членами управлінської команди, резервом керівного складу, керівниками методичних підрозділів, педагогічними працівниками) науково-теоретичними основами феномену організаційної культури є недостатнім для усвідомленого використання потенціалу організаційної культури закладу освіти у процесі розвитку його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

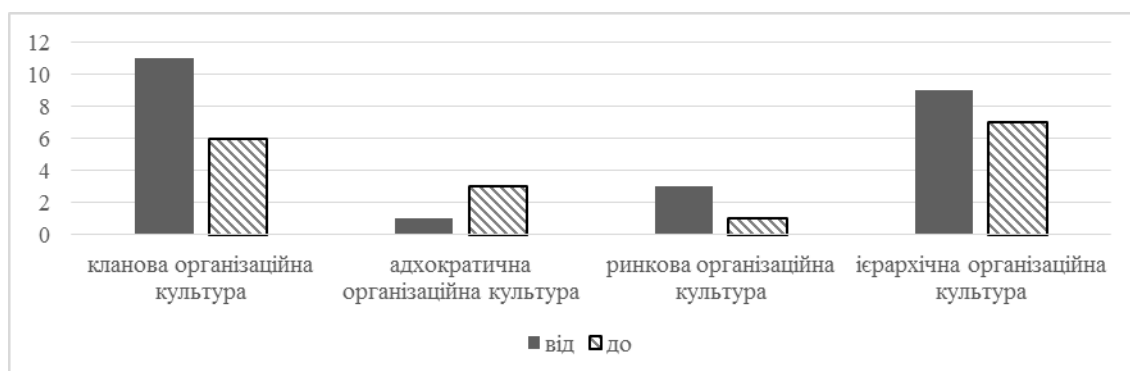
У ході *формувального етапу* педагогічного експерименту здійснено комплекс управлінських, організаційних, адміністративно-господарських, науково-методичних заходів, що спрямовані на позитивні організаційні зміни в розвитку організаційної культури, обґрунтовано організаційно-педагогічні умови й алгоритм технологізації процесу управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

Обґрунтування та впровадження в управлінську практику змодельованої системи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти забезпечує: дотримання принципу науковості управлінського процесу; демократизацію та децентралізацію управління; управлінський і науково-методичний супровід професійного зростання педагогічних працівників; широке залучення до загальношкільних справ учнів і їхніх батьків;

покращення позитивних показників соціально-психологічного клімату й іміджу закладу загальної середньої освіти.

Результативність розробленої системи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти оцінено на теоретичному, методичному і процедурному рівнях, що дає можливість з'ясувати: рівень обізнаності всіх категорій учасників освітнього процесу, які брали участь в експерименті, у науково-теоретичних основах досліджуваної проблеми; відповідність методів управлінської діяльності визначеним стратегічним і тактичним цілям, ступінь оперативності, гнучкості й адекватності реагування на організаційні зміни.

Прогнозованим результатом експериментальної перевірки змодельованої системи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти є дослідження профілю організаційної культури Загальноосвітньої школи I-III ступенів № 6 після проведення формувального експерименту. Порівняння вхідних і вихідних результатів підтверджує, що прихильність членів колективу до певного профілю організаційної культури не змінено, проте середньостатистичні розбіжності між існуючим і бажаним типом організаційної культури зазнають таких змін: кланова організаційна культура – від 11 % до 6 %; адхократична організаційна культура – від 1 % до 3 %; ринкова організаційна культура – від 3 % до 1 %; ієрархічна організаційна культура – від 9 % до 7 % (рис. 2):



**Рис. 2. Порівняння вхідних і вихідних результатів профілю організаційної культури в Загальноосвітній школі I-III ступенів № 6**

Думка батьківської громадськості про стан організації освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти, де навчається їхня дитина, – важливий чинник формування іміджу школи на засадах розвитку організаційної культури. Отримані в ході дослідження результати вхідного і вихідного тестування батьків підтверджують значне позитивне зрушення щодо сприйняття ними функціонування класів інтенсивної педагогічної корекції в мають 31 % (проти початкових 15 %), нейтральну – 43 % (було 23 %), залишилися з негативним ставленням – 26 % (проти 62 %). В експериментальній групі відповідно – 48 %, 52 % і 0 %. Такі дані свідчать про стійкі тенденції у формуванні толерантного ставлення батьківської громадськості щодо забезпечення рівного доступу

до якісної загальної середньої освіти за місцем проживання для дітей шкільного віку з особливими освітніми потребами.

Проведені в ході констатувального і формувального етапів експерименту дослідження серед здобувачів освіти дають змогу відзначити, що впровадження системи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти сприяє вихованню в учнівській молоді патріотичного ставлення до своєї школи, дозволяє ідентифікувати себе з унікальним загальношкільним колективом.

Результати анкетування старшокласників у контрольній та експериментальній групах підтверджують більше зростання позитивної думки з усіх запропонованих питань саме в ЕГ: подобається школа – на 11 %, задовольняють матеріальні умови навчання – на 19 %, подобаються стосунки з однокласниками – на 8 %, подобається ставлення вчителів – на 6 %, довіряю вчителям – на 8 %, хтось з учителів може бути моїм другом – на 11 %, відчуваю свою причетність до справ у класі – на 4 %, відчуваю свою причетність до справ у школі – на 11 %.

Одним із прогнозованих результатів реалізації плану проведення експерименту визначено підвищення якості освітньої діяльності педагогічного колективу досліджуваної школи. Статистичні дані підсумків ЗНО за 2016-2018 роки свідчать про досягнення поставленої мети: якість знань випускників школи з української мови та літератури зросла від 63 до 82 %, з математики – від 50 до 55 %, з історії – від 8 до 44 %.

Отримані кількісні та якісні результати формувального етапу експерименту підтверджують ефективність упровадження системи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти. Показники, що здобуті в результаті проведеного дослідження, дозволяють стверджувати, що в управлінні розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти відбуваються позитивні зміни на завершальному етапі експериментальної роботи порівняно з початком педагогічного експерименту: рівень розвитку організаційної культури за організаційною та особистісною складовими підвищився в ЕГ порівняно з КГ (табл. 1):

Таблиця 1

**Значення  $\varphi_{\text{емп.}}$  за організаційною та особистісною складовими організаційної культури ЗЗСО**

Група (чисельність осіб)	Етапи експериментальної роботи	Складові організаційної культури ЗЗСО			
		Організаційна складова		Особистісна складова	
		чисельність осіб, %	значення $\varphi_{\text{емп.}}$	чисельність осіб, %	значення $\varphi_{\text{емп.}}$
ЕГ (131 особа)	початок	83,2 %	2,315	79,4 %	2,865
	завершення	92,4 %		91,6 %	
КГ (124 особи)	початок	78,2 %	2,252	79,8 %	1,748
	завершення	88,7 %		87,9 %	

На основі отриманих результатів дослідження (табл. 1) за емпіричним значенням критерію  $\varphi^*$  Фішера можна зробити висновок, що для всіх груп ЕГ  $\varphi^*_{\text{емп.}} > \varphi^*_{\text{крит.}}$  ( $\varphi^*_{\text{крит.}} = 1,64$ ). Це свідчить про статистичну значущість змін рівня розвитку організаційної культури закладу загальної середньої освіти ЕГ за організаційною та особистісною складовими, а також результативність упровадження системи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти. Відповідно у КГ  $\varphi^*_{\text{емп.}}$  не показало статистичної значущості і залишилося у зоні невизначеності ( $\varphi^*_{\text{крит.}} = 1,64$ ). Отже, із імовірністю рівня статистичної значущості  $p \leq 0,05$  можна стверджувати, що впроваджена система управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти є ефективною.

Узагальнені результати педагогічного експерименту підтверджують результативність розробленої системи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти і методичних рекомендацій для практичного застосування в управлінській діяльності керівників закладу загальної середньої освіти.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній праці подано наукове узагальнення і нове розв'язання проблеми вдосконалення управлінської діяльності щодо підвищення рівня розвитку організаційної культури закладу загальної середньої освіти. Результати проведеного дослідження підтверджують розв'язання поставлених завдань, досягнення мети і дають підстави для таких висновків:

1. У процесі дослідження розкрито теоретичні основи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти. Науковим підґрунтям розроблення проблеми управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти є дослідження зарубіжних і вітчизняних учених у різних наукових галузях: філософії, культурології, соціології, теорії менеджменту, психології, педагогіці, що обумовлює здійснення міждисциплінарного підходу до вивчення даного питання й відкриває великі можливості для екстраполяції засобів, методів і розробок одних галузей науки в інші.

Здійснений аналіз наукової літератури дозволяє з'ясувати, що основним завданням управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти є його адаптація до зовнішнього середовища і внутрішня інтеграція шляхом удосконалення організації освітнього процесу через прийняті організаційні цінності, поведінкові норми, традиції, правила.

У педагогічному менеджменті організаційна культура становить культурологічну основу управління, оскільки одним із провідних завдань закладів загальної середньої освіти є формування загальної культури всіх учасників освітнього процесу. Потужний управлінський потенціал організаційної культури обумовлює вибір управлінської стратегії, що спрямована на формування унікальної, притаманної лише даному закладу

загальної середньої освіти системи управління, яка визначає філософію й місію закладу, базується на ціннісно-моральних принципах, активізує творчий потенціал колективу, забезпечує об'єднання колективу спільно утвердженою ідеєю та спрямовує діяльність освітньої організації на досягнення бажаних результатів.

Розкрито сутність структурно-змістових компонентів, функцій, типологій організаційної культури та особливості управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

2. Установлено, що наукові підходи до управління розвитком організаційної культури закладів загальної середньої освіти дозволяють визначити критерії ефективності освітньої діяльності та забезпечують:

- економічну ефективність освітньої установи: системний, традиційний, цільовий, комплексний підходи;

- педагогічну ефективність закладу загальної середньої освіти, наслідком чого є утвердження позитивного іміджу і соціального авторитету школи як невід'ємних компонентів організаційної культури: системний, соціологічний, синергетичний, процесний, функціональний, компетентнісний підходи;

- гнучкість управління, адекватне реагування на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах обумовлює використання філософського, компетентнісного, цільового, системного, технологічного, комплексного підходів до управління, що має безпосередній вплив на стійкість й адаптивність організаційної культури школи;

- високий ступінь відповідності отриманих результатів прогнозованим (*релевантність управління*) забезпечують системний, синергетичний, рефлексивний, комплексний підходи до його організації.

Вивчення наукових підходів до управління розвитком організаційної культури покладено в основу обґрунтування та експериментальної перевірки системи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти за певних організаційно-педагогічних умов.

3. Цілеспрямоване управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти неможливе без створення відповідних організаційно-педагогічних і соціально-психологічних умов, урахування зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на стан життєдіяльності освітньої організації. Організаційні умови полягають у кадровому забезпеченні закладу освіти, професійній готовності вчителя та його здатності до творчої співпраці зі здобувачами освіти і колегами у процесі освітньої діяльності на основі суб'єкт-суб'єктних відносин, сучасному матеріальному, інформаційному, санітарно-гігієнічному забезпеченні організації освітнього процесу. Педагогічні умови передбачають застосування інтерактивних методів і форм організації освітнього процесу, управління розвитком організаційної культури закладу освіти. Соціально-психологічними умовами є оптимальний стиль керівництва, сприятливий соціально-психологічний клімат у загальношкільному колективі, створення ситуації успіху в утвердженні позитивного іміджу закладу освіти.



Визначені та обґрунтовані організаційно-педагогічні та соціально-психологічні умови розвитку організаційної культури закладу загальної середньої освіти сприяли впровадженню системи управління розвитком організаційної культури школи.

4. Розроблено, обґрунтовано та експериментально перевірено систему управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти, яка включає мотиваційно-цільовий, концептуальний, змістовий, технологічний і рефлексивно-результативний модулі. Модулі логічно взаємопов'язані, структурно наповнені, розташовані в чіткій послідовності і відображають системність управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти. На основі отриманих результатів дослідницько-експериментальної роботи можна зробити висновок, що після здійснення методичного супроводу і визначення організаційно-педагогічних умов розвитку управління організаційною культурою закладу загальної середньої освіти, спостерігалася позитивна динаміка рівнів розвитку управління організаційної культури школи за відповідними компонентами.

Аналіз значущості змін щодо рівня сформованості компонентів організаційної культури (організаційна та особистісна складова) у результаті впровадження системи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти за емпіричним значенням критерію  $\varphi * \Phi$  Фішера показав, що емпіричні значення  $\varphi * \text{емп.} = 5,385$  (ЕГ1),  $\varphi * \text{емп.} = 3,987$  (ЕГ2),  $\varphi * \text{емп.} = 3,038$  (ЕГ3) більше, ніж  $\varphi$  крит. ( $p \leq 0,05$ ) = 1,64, тобто знаходяться в зоні значущості відмінностей, тому для всіх ЕГ приймається альтернативна гіпотеза  $H_1$ . З вірогідністю 0,95 можна говорити про значні відмінності процентних часток респондентів з «ефектом» у вибірках (приймається  $H_1$ ).

Отже, позитивні зміни в чисельності респондентів, які виявляють оптимальний і достатній рівні сформованості компонентів організаційної культури за організаційною та особистісною складовими на початок і завершення дослідницько-експериментальної роботи, статистично достовірні. Це підтверджує результативність системи управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти, що впроваджено у процесі проведення експериментальної роботи у групах ЕГ-1, 2, 3 (за категоріями респондентів). Відповідно у КГ  $\varphi * \text{емп.}$  не показує статистичної значущості і залишається в зоні невизначеності ( $\varphi * \text{крит.} = 1,64$ ).

5. У процесі дослідження розроблено методичні рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти. Пропоновані методичні рекомендації науково обґрунтовані, мають практичну спрямованість. Їх застосування керівниками закладів загальної середньої освіти сприятиме підвищенню рівня організаційної культури, об'єднанню зусиль управлінської команди і педагогічного колективу, спрямованих на осучаснення освітнього простору та підвищення якості освітніх послуг, утвердження позитивного іміджу школи засобами підвищення ефективності управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

Проведене дослідження не вичерпує проблеми вдосконалення управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти. Перспективними напрямками подальшого розроблення даного питання є створення спецкурсів із науково-теоретичних основ феномену організаційної культури для майбутніх педагогів, визначення ролі шкільної психологічної служби у примноженні позитивних ознак сприятливості загальношкільного соціально-психологічного клімату як вагомої складової організаційної культури, створення науково-методичної бази з питань удосконалення організаційної культури педагогічних працівників шляхом самоосвіти.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### **Монографії**

1. Усатенко В. М. Організаційно-педагогічні умови управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти. *Тенденції та проблеми управління закладами освіти : виклики XXI століття : кол. монографія* / за наук. ред. М. О. Кириченка. Київ : ДЗВО «Ун-т менедж. Освіти», 2021. С. 225–241.

### **Статті в наукових фахових виданнях**

2. Усатенко В. М. Теоретичні аспекти дослідження феномена організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету ім. Т. Г. Шевченка*. Серія : Педагогічні науки. Чернігів : ЧНПУ, 2014. Вип. 122. С. 284–287.

3. Усатенко В. М. (2015). Особливості розвитку організаційної культури управлінської команди в загальноосвітньому навчальному закладі. *Elektronic journal «The theory and methods of educational management»*, edition 2 (16).

4. Усатенко В. М. Управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу як фактор формування ефективного освітнього середовища. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету ім. Т.Г. Шевченка*. Серія : Педагогічні науки. Чернігів : ЧНПУ, 2016. Вип. 133. С. 233–236.

5. Усатенко В. Основні чинники розвитку організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу в умовах інноваційного освітнього середовища. *Педагогіка вищої та середньої школи : збірник наукових праць*. Вип. 3 (49). Кривий Ріг : ВЦКДПУ, 2016. С. 189–200.

6. Усатенко В. М. Розвиток організаційної культури навчального закладу як проблема педагогічного дослідження. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. Серія : Педагогічні науки. Чернігів : ЧНПУ, 2017. Вип. 142. С. 195–199.

7. Усатенко В. М. Концептуальні підходи до технологізації управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. Серія : Педагогічні науки. Чернігів : ЧНПУ, 2018. Вип. 150. С. 140–145.

### Статті у вітчизняних наукових виданнях, що включені до наукометричних баз даних

8. Усатенко В. М. Управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу на засадах компетентнісного підходу. *Вісник Черкаського університету*. Серія : Педагогічні науки. Черкаси : ЧНУ, 2016. Вип. 15. С. 104–111.

9. Усатенко В. М. Аналіз управління розвитком організаційної культури як субстрату прогнозування позитивного іміджу загальноосвітнього навчального закладу. *Science Rise :Pedagogical Education*. Харків : НВП ПП «Технологічний центр», 2017. № 1 (9). С. 41–45.

10. Усатенко В. М. Особливості розвитку організаційної культури закладу загальної середньої освіти. *Вісник Черкаського університету*. Серія : Педагогічні науки. Черкаси : ЧНУ, 2018. Вип. 4. С. 110–117.

### Статті в зарубіжних періодичних виданнях

11. Usatenko, V. (2020). Features of the development of the general educational institution image. *Paradigm of knowledge*, № 6 (44), 177–190.

### Матеріали і тези конференцій

12. Усатенко В. М. Концептуальні засади технологізації управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу : *Восьмі сіверянські соціально-психологічні читання* : Всеукраїнська наукова конференція (м. Чернігів, 06 груд. 2017 р.) / за наук. ред. О. Ю. Дроздова, І. І. Шлімакової. Чернігів : Десна Поліграф, 2018. 340 с. URL : <https://cutt.ly/ZhJHyHS>

13. Усатенко В. М. Дослідження типологій організаційної культури закладу загальної середньої освіти у процесі розвитку освіти : *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту* : матеріали Всеукраїнського науково-методологічного семінару (м. Бориспіль, 17 жовтня 2019 р.). Київ-Бориспіль : ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2019. С. 116–119. URL : <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>

14. Усатенко В. М. Планування освітньої діяльності як відображення стану організаційної культури закладу освіти : *Адаптивні системи управління в освіті* : збірник матеріалів IV Всеукраїнського наукового форуму (м. Харків, 30-31 січня 2020 р.) / упоряд. М. Л. Ростока ; ред. кол. : Г. В. Єльнікова (голова), Г. Ю. Кравченко, Л. О. Лузан, М. Л. Ростока, З. В. Рябова. Харків : Мачулін : ФОП Озеров Г.В., 2019. С. 138–140.

15. Усатенко В. М. Формування конкурентоспроможного закладу загальної середньої освіти засобами розвитку його організаційної культури : *Наука і молодь – 2020 : пріоритетні напрями глобалізаційних змін* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (м. Київ, 14 травня 2020 р.). Київ : Навчально-науковий інститут менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2020. С. 746–750. Електрон. опт. диск. URL : <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>

### **Опубліковані праці, які додатково відображають наукові результати дисертації**

16. Усатенко В. М. Державно-громадське управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Реалії та перспективи державно-громадської моделі управління школою. Освіта Полтавщини* : Часопис № 10. Ред. І. В. Охріменко. Полтава : ПОІППО, 2006. С. 64–75.

17. Усатенко В. М. Самоосвіта вчителя фізики як складова організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу. *Науково-методичні записки ПОІППО*. Вип. 7. Полтава : ПОІППО, 2015. С. 109–113.

18. Усатенко В. М. Витяг з плану залучення батьків і громадськості міста до педагогічного процесу на 2007/2008 н. р. *Система роботи з батьками : модель співпраці міського відділу освіти і навчальних закладів*. Київ : Шкільний світ, 2008. С. 90–103.

### **АНОТАЦІЇ**

**Усатенко В. М. Управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 – теорія і методика управління освітою. – ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького МОН України, Черкаси, 2021.

Дослідження присвячено проблемі управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

Проаналізовано теоретичні положення, наукові принципи і підходи щодо управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти як педагогічної проблеми. Розкрито сутність структурно-змістових компонентів, функцій, типів організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

Визначено організаційно-педагогічні умови і критерії результативності управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти. Схарактеризовано особливості, окреслено сучасні напрями вдосконалення управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

Обґрунтовано та експериментально перевірено систему управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти, розроблено відповідні методичні рекомендації для керівників закладів освіти щодо її впровадження в управлінську практику.

**Ключові слова:** культура, організаційна культура, управління, розвиток, заклад загальної середньої освіти, управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти.

**Усатенко В. Н. Управление развитием организационной культуры заведения общего среднего образования.** – Квалификационная научная работа на правах рукописи.

Диссертация на соискание научной степени кандидата педагогических наук по специальности 13.00.06 – теория и методика управления образованием. – ГВУЗ «Университет менеджмента образования» НАПН Украины, Черкасский национальный университет имени Богдана Хмельницкого МОН Украины, Черкассы, 2021.

Исследование посвящено проблеме управления развитием организационной культуры заведения общего среднего образования.

Проанализированы теоретические положения, научные принципы и подходы к управлению организационной культуры заведения общего среднего образования как педагогической проблемы. Раскрыта сущность структурно-смысловых компонентов, функций, типов организационной культуры заведения общего среднего образования.

Определены организационно-педагогические условия и критерии результативности управления развитием организационной культуры заведения общего среднего образования.

Охарактеризованы особенности, очерчены современные направления усовершенствования управления развитием организационной культуры заведения общего среднего образования. Обоснована и экспериментально проверена система управления развитием организационной культуры заведения общего среднего образования, созданы соответствующие методические рекомендации для руководителей учреждений образования для её реализации в управленческой практике.

**Ключевые слова:** культура, организационная культура, управление, развитие, заведение общего среднего образования, управление развитием организационной культуры заведения общего среднего образования.

**Usatenko V. M. Management of the Development of Organizational Culture in General Secondary Educational Institution.** – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

Thesis for Candidate's Degree in Pedagogical Sciences in specialty 13.00.06 – Theory and Methods of Educational Management. – SIHE «University of Educational Management» of NAPS of Ukraine, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Cherkasy, 2021.

The study focuses on the issue of developmental management of organizational culture in general secondary educational institution.

We have reviewed theoretical provisions, scientific principles and approaches to the management of the developmental of organizational culture in general secondary educational institution as a pedagogical issue.

The essence of structural and substantive components, functions and types of the organizational culture in general secondary educational institution has been revealed.

It has been established that the organizational culture in general secondary educational institution is a unique integration of structural and substantive components which include specific logically interdependent implicit and explicit elements to supplement and enrich each other.

The organizational culture in general secondary educational institution is represented dualistically: in sense of the culture of a group of individuals who interact by means of national, material, economical, legal, moral and ethical, and other motives to achieve set goals, and in sense of the culture of coordinated transformational activities of the entities of an educational institution.

The organizational culture in general secondary educational institution is substantiated as an integral combination of moral values, behavior standards, unique customs, traditions and ceremonies aimed to develop positive image, provide identification of an educational facility, give a makeover of the educational society as being systematically implemented by the official administration, deliberately supported by official sub-divisions and unofficial associations of the educational entities. Organizational and pedagogical prerequisites and performance criteria for management of the developmental of organizational culture in general secondary educational institution were determined.

The features and contemporary directions of improvement in developmental management of the organizational culture in general secondary educational institution have been highlighted. It is substantiated and verified in experimental way a pattern for developmental management of the organizational culture in general secondary educational institution and laid down relevant guidelines for directors of educational institutions on the implementation of the same in the management practice.

The model of management of the development of organizational culture in general secondary educational institution, which contains the motivational-target module (determines the purpose and objectives of managing the development of organizational culture in general secondary education institution), the conceptual module (theoretical principles of management of the development of organizational culture in general secondary education institution: scientific approaches, principles, basic regularities), content module (motivation, organization of educational conditions, functions, methods of managing the development of organizational culture of an educational institution); technological module (control algorithm, straightness); reflexive-effective module (critical analysis of the achieved results, comparison with predicted, determination of further ways to improve the management of the development of organizational culture in general secondary education institution) has been developed and theoretically tested.

**Key words:** culture, organizational culture, management, development, general secondary educational institution, management of the development of organizational culture in general secondary educational institution.

Підписано до друку 31. 03. 2021.  
Формат 60x84/32. Папір офсет. Гарнітура Times New Roman.  
Умовн. друк. арк. 0,9.  
Тираж 100 прим.

**Видавець ФОП Гордієнко Є. І.**  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовників і  
розповсюджувачів видавничої продукції  
Серія ДК№ 4518 від 04.04.2013 р.  
Україна, 18000, м. Черкаси  
тел./факс: (0472) 56-56-12, (067) 444-28-94  
e-mail: [book.druk@gmail.com](mailto:book.druk@gmail.com)