

publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.

**DOI 10.26886/2520-7474.6(44)2020.10**

**UDC: 373.3/.5.091.07:005.73**

**THE CONCEPTUAL MODEL MANAGEMENT OF DEVELOPMENT  
ORGANIZATIONAL CULTURE OF EDUCATIONAL INSTITUTION**

**V. A. Nidzieva, Postgraduate student**

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

e-mail: [nidzieva@ukr.net](mailto:nidzieva@ukr.net)

Institute of Pedagogics of National Academy of Educational Sciences  
Ukraine, Kyiv

*The conceptual model of management of development of organizational culture of an educational institution, which is presented by target, normative-methodological, subject-activity, organizational-methodical and estimation-effective modules is scientifically substantiated and experimentally checked. The target module contains socially determined, philosophical and strategic target components. To reveal the content of the strategic-target component of the model, the technology of the "goal tree" according to E. Quaid was used, which is specified in accordance with the subject of the study. The normative-methodological module of the model is represented by legislative-normative, theoretical and methodological components that determine the legal basis for educational, innovative and research-experimental activities of educational institutions. The subject-activity module reveals the mechanisms of interaction between subjects and objects of management during the implementation of various activities and the formation of the cultural and educational environment of the educational institution. The organizational and methodical module of the model is represented by functional, organizational*

*and methodical blocks. The functional block reveals the mechanisms of integration of management functions and organizational culture, in the organizational block - the content of management activities for the development of organizational culture, in the methodological block - the content of methodical work on this problem, methods, techniques, techniques and sequence of their implementation for organizational culture. The evaluation and performance module is aimed at determining the effectiveness of management processes for the development of organizational culture based on the definition of aim-rational, procedural-semantic, value-normative, communicative-role and behavioural-reflexive criteria.*

*Key words: conceptual model, development, organizational culture, normative-methodological module, subject-activity module, organizational and methodical module, evaluation and performance module.*

*аспірантка, Нідзієва В. А. Концептуальна модель управління розвитком організаційної культури закладу освіти / Інститут педагогіки Національної академії педагогічних наук України, Україна, Київ*

*Обґрунтовано та впроваджено під час експерименту концептуальну модель управління розвитком організаційної культури закладу освіти, яка представлена цільовим, нормативно-методологічним, суб'єктно-діяльним, організаційно-методичним та оціночно-результативним модулями. Цільовий модуль містить соціально-детермінований, філософський та стратегічно-цільовий складники. Для розкриття змісту стратегічно-цільового складника моделі використана технологія «дерева цілей» та конкретизована відповідно до предмета дослідження. Нормативно-методологічний модуль моделі представлено законодавчо-нормативним, теоретичним та методологічним складниками, які визначають правові засади здійснення освітньої, інноваційної та дослідно-експериментальної*

діяльності закладу освіти. Суб'єктно-діяльнісний модуль розкриває механізми взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління під час здійснення різних видів діяльності та формування культурно-освітнього середовища закладу освіти. Організаційно-методичний модуль моделі представлено функційним, організаційним та методичним блоками. У функційному блоці розкрито механізми інтеграції функцій управління та організаційної культури, в організаційному – зміст управлінської діяльності з розвитку організаційної культури, у методичному блоці – зміст методичної роботи над означеною проблемою, методи, техніки, прийоми та послідовність їх реалізації задля розвитку організаційної культури. Оціночно-результативний модуль спрямовано на визначення ефективності управлінських процесів з розвитку організаційної культури на підставі визначення цілераціонального, процесуально-змістового, ціннісно-нормативного, комунікативно-рольового та поведінково-рефлексивного критеріїв.

*Ключові слова:* концептуальна модель, розвиток, організаційна культура, ціннісний модуль, нормативно-методологічний модуль, суб'єктно-діяльнісний модуль, організаційно-методичний модуль, оціночно-результативний модуль.

**Вступ.** Однією з перспективних інноваційних стратегій, здатною забезпечити сталий розвиток закладу освіти, якісну освітню діяльність та всебічний розвиток здобувачів освіти, вважаємо стратегію управління розвитком організаційної культури закладу освіти, спрямовану на формування культури певного типу « шляхом мобілізації педагогічного колективу на визначення та реалізацію організаційно значущих прогресивних ідей, системи організаційних цінностей, традицій, норм і моделей поведінки в колективі з метою досягнення місії та стратегічної,

тактичної й оперативної цілей» [2, с.12]. У ціннісноорієнтованому середовищі закладу освіти відбувається становлення вільної та культурної людини нового тисячоліття – випускника закладу освіти, «моделюється ... організаційна культура колективу, де дитина освоює, засвоює і привласнює соціально-культурні норми, цінності і багатий соціальний досвід» [3, с.117]. Саме тому забезпечення цілеспрямованого розвитку організаційної культури закладу освіти є важливим напрямом управлінської діяльності сучасного керівника закладу освіти.

**Формулювання мети статті та завдань.** Метою статті є представлення теоретично обґрунтованої концептуальної моделі управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти та розкриття сутності та специфіки організаційної культури та процесів, пов'язаних із її розвитком.

**Виклад основного матеріалу статті.** Заклад освіти є складною освітньою та організаційною системою, однією з підсистем якої є організаційна культура, що також, як і заклад, має складну структуру. Організаційна культура закладу загальної середньої освіти (надалі – ЗЗСО) – це інтеграційне утворення, що складається з особистісно-когнітивного, аксіологічного, комунікативно-мотиваційного та діяльнісно-поведінкового компонентів, детерміноване міжособистісними стосунками, синкретизмом розумового, емоційного та соціального видів інтелекту, особистісними та організаційними цінностями, соціально значущими нормами і правилами, моделями поведінки суб'єктів освітнього процесу, яке визначає стан організації та самоорганізації в закладі [4, с.196].

Організаційна культура може формуватися стихійно або розвиватися цілеспрямовано як організаційна система, що потребує управління. Організаційну культуру закладу освіти розглядаємо як феномен, об'єкт управління та розвитку, складну багаторівневу відкриту

організаційно-педагогічну систему. Управління розвитком організаційної культури представляє неперервний і цілеспрямований процес зміни її станів, організаційно-педагогічну діяльність суб'єктів управління, скеровану на досягнення якісно нового стану освітньої та організаційної систем шляхом формування професійних, особистісних та організаційних цінностей, культури та саморозвитку особистості через набуття компетентностей, забезпечення взаємодії, партнерства та співпраці задля зростання культурного потенціалу закладу освіти та досягнення мети освіти.

Розроблена концептуальна модель управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти представляє систему взаємопов'язаних цільового, нормативного-методологічного, суб'єктно-діяльнісного, організаційно-технологічного та оцінно-результативного модулів (рис.1). За фактором часу концептуальна модель є динамічною, її системотвірними конструктами є мета, організаційні та особистісні цінності, міжособистісні стосунки та взаємодія. Організаційні цінності у поєднанні з особистісними цінностями визначають здатність керівників приймати ефективні управлінські рішення, діяти в інноваційному полі, а педагогічних працівників – вирішувати поставлені завдання, будувати міжособистісні стосунки.

Модельна структура побудована з урахуванням сутності та специфіки організаційної культури (надалі – ОК) закладу освіти, що має такі спільні системотвірні конструкти, як: мета, організаційні цінності, міжособистісні стосунки. Організаційна культура формує зміст діяльності закладу освіти, як організації, що «визначається проголошеними цінностями» [5, с.55].

*Цільовий модуль* моделі управління розвитком організаційної культури ЗЗСО містить соціально-детермінований, філософський та стратегічно-цільовий складники. *Соціально-детермінований складник*

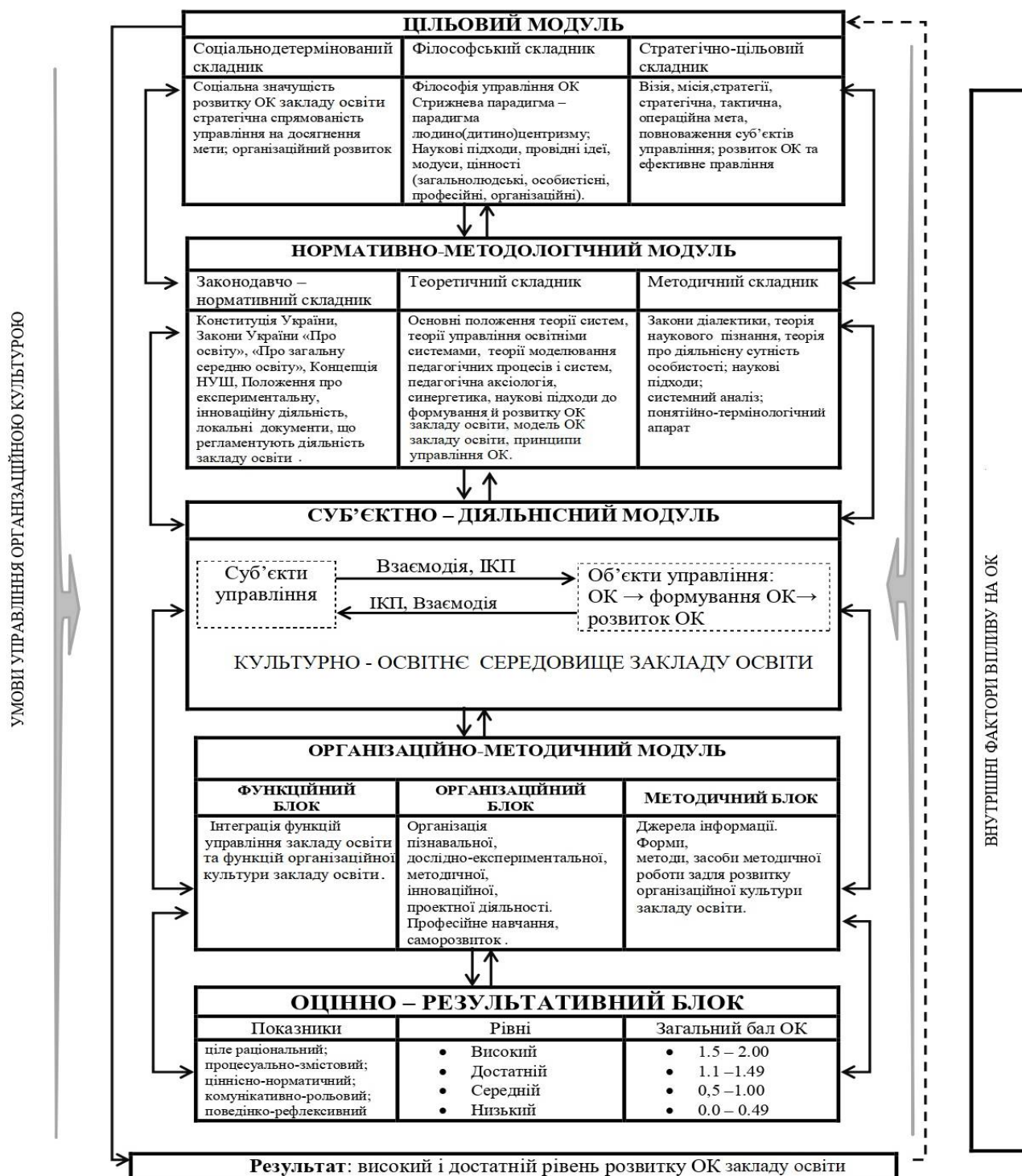


Рис. 1 – Концептуальна модель управління розвитком організаційної культури закладу освіти

визначає соціальну значущість організаційної культури у життєдіяльності закладу освіти, здатність суб'єктів управління та освітнього процесу адаптуватися до нових ролей, засвоювати цінності і норми, проявляти

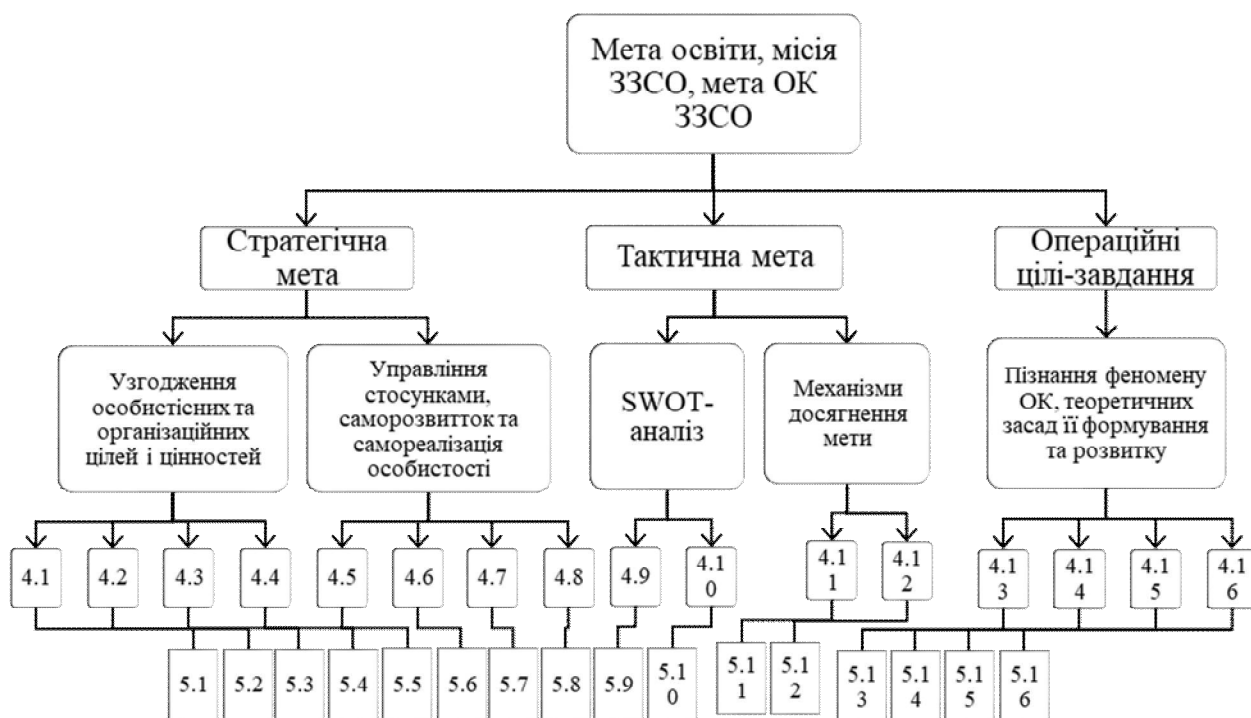
активну життєву позицію, управляти середовищем соціалізації задля активної взаємодії та формування соціальних зв'язків.

Засвоєні дорослими цінності, норми, культурні традиції, соціальні ролі закладають основу соціально-емоційного навчання, передаються новим поколінням здобувачів освіти задля їх соціалізації, сприяють формуванню життєвих компетентностей, соціальної відповідальності, самосвідомості та самоорганізації, побудові стосунків, прийняттю рішень.

*Філософський складник* цільового модулю включає засади управління системою «організаційна культура закладу загальної середньої освіти» та її розвитком, базується на парадигмі людино(дитино)центризму, інтеграції різних наукових підходів до пізнання та розуміння культури закладу освіти; містить організаційні цінності, базові уявлення, модуси та провідні ідеї, покладені в основу управління розвитком організаційної культури. Їх реалізація забезпечує стабільність функціонування закладу освіти як системи в період змін, управління на засадах спільно визначених організаційних цінностей, зростання компетентностей, узгодження особистісних та організаційних цінностей, персоналізацію стосунків.

*До стратегічно-цільового складника* цільового модулю увійшли візія (бачення організаційної культури закладу освіти у майбутньому), мета (стратегічна, тактична, операційна) формування й розвитку організаційної культури, стратегії та завдання управління розвитком організаційної культури. Для розкриття змісту *стратегічного-цільового складника концептуальної* моделі застосовано технологію побудови «дерева цілей» за Е. Квейдом [6, с.107]. На рис. 2 схематично представлено «дерево цілей» стратегічно-цільового складника концептуальної моделі.

На рисунку 2 організаційна культура позначена як ОК, заклад загальної середньої освіти – ЗЗСО.



**Рис. 2. «Дерево цілей» стратегічно-цільового складника моделі управління розвитком організаційної культури закладу освіти**

На I рівні «дерева цілей» знаходиться мета освіти, місія закладу освіти, що містить у річному циклі «навчальний рік» конкретну мету – розвиток організаційної культури закладу освіти. На II рівні «дерева цілей» стратегічно-цільового складника моделі проводиться декомпозиція мети на стратегічну, тактичну мету й операційні цілі-завдання. На III рівні відбувається конкретизація стратегічної, тактичної та операційної цілей в ракурсі *розвитку організаційної культури закладу освіти*, який визначаємо як цілеспрямований процес ціннісноорієнтованих змін елементів, структури, компонентів організаційної культури через механізми впорядкування та впливу на систему, організацію діяльності учасників освітнього процесу, взаємодію, комунікації та культуротворчість.

Стратегічна мета передбачає узгодження цілей і цінностей (особистісних та організаційних цінностей) управління стосунками,



розвитку, саморозвитку та самореалізації особистості. Тактична мета визначається на основі аналізу наявних ресурсів для реалізації стратегіями та передбачає розробку механізмів її досягнення. Для чого пропонуємо проведення SWOT-аналізу та управлінського обстеження, за результатами яких приймається управлінське рішення щодо механізмів досягнення мети [7, с.67-70; 92-93]. Операційні цілі-завдання спрямовані на пізнання феномену організаційної культури, визначення елементів, вибору інструментарію для проведення діагностики існуючої культури через визначення домінуючого типу організаційної культури в закладі освіти.

На IV рівні «дерева цілей» стратегічно-цільового складника концептуальної моделі визначаються цілі-завдання управлінської діяльності, а на V рівні – цілі-завдання конкретизуються у систему управлінських заходів із формування і розвитку організаційної культури в закладі освіти на основі системного аналізу її стану.

До *нормативно-методологічного модуля* концептуальної моделі входять законодавчо-нормативний, теоретичний та методологічний складники. Законодавчо-нормативний складник забезпечує правові засади здійснення освітньої, інноваційної та дослідно-експериментальної діяльності закладів освіти Всеукраїнського, регіонального, міського рівнів. Методологічний складник концептуальної моделі базується на законах діалектики, системному аналізі, теорії наукового пізнання феномену організаційної культури як об'єкту пізнання, дослідження та управління її розвитком. Методологію розглядаємо як теорію та практику організації діяльності суб'єктів освітнього процесу з управління розвитком організаційної культури ЗЗСО.

*Суб'єктно-діяльнісний модуль моделі* управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти представлено системою діяльності суб'єктів управління та освітнього

процесу з «чітко визначеними характеристиками, логічною структурою та процесом її здійснення – часовою структурою» [8, с.24-25]. Система діяльності суб'єктів управління та освітнього процесу закладу освіти, як і система управління розвитком організаційної культури та система управління закладом освіти, є одночасно підсистемами складноструктурованої мегасистеми – закладу освіти з позицій системології.

Діяльність керівника закладу освіти з управління розвитком організаційної культури має ряд особливостей. По-перше, вона не зазначена у переліку посадових обов'язків керівника; по-друге, вона має бути виділена окремою лінією у межах стратегічного управління; по-третє, носить ціннісноорієнтований характер, спрямована на розкриття внутрішнього потенціалу суб'єктів освітньої діяльності та розвитку культури особистості.

*Організаційно-методичний модуль* концептуальної моделі представлено функційним, організаційним, технологічним та методичним блоками. Функційний блок передбачає в загальному циклі управлінської діяльності інтеграцію функцій управління та функцій організаційної культури закладу освіти. Основними функціями організаційної культури закладу загальної середньої освіти визначено пізнавальну, ціннісно-формувальну, інноваційну, адаптивну, регуляторну, а функції управління закладом освіти розглядаємо за А.Файолем – передбачення, організація, розпорядництво, координація і контроль [9]. Функція управління «передбачення» підсилюється пізнавальною функцією організаційної культури, «організація діяльності закладу освіти» – пізнавальною та інноваційною функціями, «розпорядництво» – ціннісно-формувальною та адаптивною функціями, функція «координації» – регуляторною функцією, що відображено в діяльності, організаційно-розпорядчих документах, відповідальності за конкретні напрями

діяльності. Стратегічний контроль поступається моніторингу та самоконтролю, а єдині для всіх закладів освіти України критерії та показники системи внутрішнього моніторингу якості освіти та інституційного аудиту створюють умови для об'єктивного контролю з боку громади і держави за діяльністю закладів освіти. Наявність в закладі освіти Корпоративного кодексу, в якому визначені норми, правила, форми та процедури контролю та моніторингу, нададуть змогу керівникам знизити напруженість та тривожність педагогічних працівників під час його проведення [10].

*Організаційний блок* модулю спрямований на забезпечення організації різних видів діяльності у закладі освіти – пізнавальної, освітньої, управлінської, дослідно-експериментальної, методичної, інноваційної, проектної, самоосвіти та саморозвитку. Пізнавальна діяльність у ракурсі предмету розгляду, спрямована на пізнання феномену організаційної культури ЗЗСО, методів її діагностики, формування та розвитку. Методична робота як складник *організаційно-методичного модуля* концептуальної моделі управління розвитком організаційної культури і як напрям управлінської діяльності потребує свідомого та цілеспрямованого управління відповідно до окресленого управлінського циклу, починаючи з передбачення (планування) до контролю, визначення змісту, форм організації, засобів підвищення професійної компетентності, творчої активності та мотивації суб'єктів освітньої діяльності. Методична або науково-методична робота має здійснюватися на діагностичній основі, забезпечувати професійний розвиток вчителів, допомагати розв'язувати конкретні проблеми.

*Оціночно-результативний модуль* концептуальної моделі включає процедуру оцінювання розвитку організаційної культури закладу освіти за обґрунтованими цілераціональним, процесуально-змістовим, ціннісно-

нормативним, комунікативно-рольовим та поведінково-рефлексивним критеріями.

**Висновки.** Організаційна культура є атрибутом і організаційним ресурсом як закладу освіти, так і установи, підприємства чи організації, яка з часом змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів середовища, отже не є усталеною характеристикою організації. Зміни організаційної культури можуть відбуватися двома шляхами – стихійно та цілеспрямовано, отже потребують управління та моніторингу її станів, типів, домінуючих характеристик. Організаційна культура як організаційне явище є об'єктом управління та об'єктом моделювання; управління розвитком організаційної культури здійснюється з метою підвищення ефективності роботи та якості освітньої діяльності закладу освіти, є важливим засобом мотивації працівників до впровадження інновацій, технологій, забезпечення законодавчо визначеної мети освіти – всебічного розвитку особистості.

Концептуальна модель управління розвитком організаційної культури закладу освіти є складною системою з модульною структурою, взірцем для здійснення управління закладом освіти з урахуванням такої мети, як розвиток організаційної культури, що надасть змогу процесуально упорядкувати управлінську діяльність за змістом, послідовністю проведення змін еволюційним шляхом. Відтворення модулів в освітньому середовищі закладу освіти здійснюватиметься відповідно до структурованих цілей-завдань, конкретизованих за ієрархією цілей з використанням технології «дерева цілей». Завдяки інтеграції класичних функцій управління (за А. Файолем) та функцій організаційної культури управлінський цикл наповнюється новим змістом, детермінується організаційними цінностями, спільними цілями та пріоритетами. Функціонування моделі забезпечується виконанням зовнішніх та внутрішніх умов: до зовнішніх умов відносяться всі види

ресурсного забезпечення, автономія ЗЗСО, налагодження дієвих зав'язків з громадою; до внутрішніх рівень довіри до керівника ЗЗСО та підтримка змін, системність роботи щодо розвитку організаційної культури, зменшення культурного розриву між декларованими та існуючими організаційними цінностями, організаційне навчання, позитивна взаємодія, ненасильницьке спілкування.

Концептуальна модель надає можливість для вибору варіантів прийняття управлінських рішень щодо змін організаційної культури як на рівні всієї системи, так і на рівні її окремих компонентів або елементів в залежності від поставленої мети, дозволяє одночасно здійснювати управління щоденною діяльністю закладу освіти та проведення запланованих змін, оцінювати організаційну культуру ЗЗСО та розробляти прогнози на майбутнє. Таке відтворення модулів, властивостей та зв'язків системи організаційна культура в концептуальній моделі дозволить забезпечити поступовий перехід від одного стану організаційної культури до її більш прогресивного стану в реальному житті.

### ***Література:***

1. Квейд Э. (1969) Анализ сложных систем // под ред. И.И. Андреева, И.М. Верещагина. М., Советское радио.
2. Топузов О. М., Калініна Л. М. (2015) Організаційні стратегії як детермінанти розвитку організаційної культури: матеріали наук.-практ.конф. *Сучасні тенденції розвитку організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу в інформаційному суспільстві*, (10 квітня 2014 р., Київ). Київ: Педагогічна думка, 4-15.
3. Ушницкая А. Е. (2013) Организационная культура современной школы как условие социализации растущего человека. *International Journal of Development and Educational Psychology*.1, 113–120.

4. Нідзієва В. А. (2020) Організаційна культура закладу загальної середньої освіти як об'єкт моделювання та змістова компонента підручника для керівника закладу освіти. *Проблеми сучасного підручника: збірник наукових праць*. Київ : Педагогічна думка, 194-205.
5. Канафоцька Г. П., Нідзієва В. А. (2013) Формування організаційних цінностей: теоретичний та практичний аспекти. *Педагогічний процес: теорія і практика*, 4, 53–61.
6. Хриков Є. М. (2006) Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання.
7. Канафоцька Г. П., Нідзієва В. А. (2015) Теоретико-методичні основи організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу. Київ: Педагогічна думка.
8. Новиков А. М., Новиков Д. А. (2007) Методология организационной деятельности. Москва: СИН-ТЕГ.
9. Файоль А. *Общее и промышленное управление* (2012) / пер. на рус. яз. Б. В. Бабина-Кореня. Москва. Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий.
10. Нідзієва В. А. (2015) Корпоративний кодекс як інструмент управління організаційною культурою загальноосвітніх навчальних закладів. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*, 7, 35–38.

**References:**

1. Kvejd E. (1969) *Analiz slozhnykh system*. pod red. I.I. Andreeva, I.M. Vereshhagina. Moskva, Sovetskoe radio [in Russian].
2. Topuzov O. M., Kalinina L. M. (2015) *Orhanizatsiini stratehii yak determinanty rozvytku orhanizatsiinoi kultury: materialy nauk.-prakt.konf. Suchasni tendentsii rozvytku orhanizatsiinoi kultury zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu v informatsiinomu suspilstvi* (10 kvitnya 2014 r., Kyiv.) Kyiv. Pedahohichna dumka, 4-15 [in Ukrainian].

3. Ushnickaya A. E. (2013) Organizacionnaya kul'tura sovremennoj shkoly kak uslovie socializacii rastushchego cheloveka. *International Journal of Development and Educational Psychology*, 1, 113–120 [in Russian].
4. Nidzieva V. A. (2020) Orhanizacijna kultura zakladu zahalnoi serednoi osvity jak objekt modeljuvannja ta zmistova komponenta pidrucnyka dlja kerivnyka zakladu osvity. *Problemy sučasnoho pidrucnyka: zb. nauk. prac' / red.kol., hol. red. O. M. Topuzov. Kyiv. Pedahohicna dumka*, 24 [in Ukrainian].
5. Kanafotska H. P., Nidziieva V. A. (2013) Formuvannia orhanizatsiinykh tsinnosti: teoretychni ta praktychni aspekty. *Pedahohichni protses: teoriia i praktyka*, 4, 53–61 [in Ukrainian].
6. Xrykov Ye. M. (2006) *Upravlinnja navchalnym zakladom: navch. posib. Kyiv. Znannya* [in Ukrainian].
7. Kanafocka H. P., Nidzieva V. A. (2015) *Teoretyko-metodychni osnovy orhanizacijnoi kultury zahalnoosvitn'oho navcalnoho zakladu: navch.-metod. posib. Kyiv. Pedahohicna dumka* [in Ukrainian].
8. Novikov A. M., Novikov D. A. (2007) *Metodologiya organizacionnoj deyatelnosti. Moskva. SIN-TEG* [in Russian].
9. Faiol A. *Obshchee y promishlennoe upravlenye (2012). per. na rus. yaz. B. V. Babyna-Korenia. Moskva. Elektronnaia publikatsyia: Tsentr humanitarnykh tekhnolohyi* [in Russian].
10. Nidzieva V. A. (2015) *Korporatyvnyj kodeks jak instrument upravlinnja orhanizacijnoju kulturoju zahal'noosvitnich navchalnych zakladiv. Kyiv. Obdarovana dytyna*, 7, 35-38 [in Ukrainian].

Citation: V. A. Nidzieva (2020). THE CONCEPTUAL MODEL MANAGEMENT OF DEVELOPMENT ORGANIZATIONAL CULTURE OF EDUCATIONAL INSTITUTION. Frankfurt. TK Meganom LLC. *Paradigm of knowledge*. 6(44). doi: 10.26886/2520-7474.6(44)2020.10

---

Copyright V. A. Nidzieva ©. 2020. This is an openaccess article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) or licensor are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.