

Отримано: 9 червня 2025 р.

Прорецензовано: 10 червня 2025 р.

Прийнято до друку: 11 червня 2025 р.

e-mail: oleksandr.kharchuk@oa.edu.ua

eduard.balashov@oa.edu.ua

DOI: <http://doi.org/10.25264/2415-7384-2025-18-164-171>

Харчук О. А., Балашов Е. М. Психологічні особливості формування управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти та її вплив на формування корпоративної культури. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, 2025. № 18. С. 164–171.

УДК: 159.95:316.7

Харчук Олександр Анатолійович,*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності «Психологія»**Національного університету «Острозька академія»*ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0009-0434-3231>**Балашов Едуард Михайлович,***доктор психологічних наук, професор, кафедра психології**Національного університету «Острозька академія»*ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-6486-0494>

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

На сучасному етапі реформування освітньої сфери України основною метою закладів загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) є забезпечення всебічного розвитку учнів шляхом формування ґрунтовної бази знань, практичних навичок, компетентностей і особистісних якостей. Ці елементи є вирішальними для того, щоб здобувачі освіти могли успішно реалізувати себе як у професійній діяльності, так і в особистому житті. Ключовим чинником у досягненні цієї мети є послідовне й цілеспрямоване формування світогляду учнів, а також їхніх духовних, моральних і культурних цінностей.

Важливо, щоб ці процеси відбувалися системно й узгоджено між усіма учасниками освітнього процесу – педагогами, учнями та адміністрацією. У цьому контексті особливого значення набуває корпоративна культура закладу освіти. Вона формує середовище навчання не лише протягом освітнього періоду, а й справляє тривалий вплив на випускників після завершення навчання.

У статті досліджено понятійний апарат термінів «культура» і «особиста культура», а також розкрито взаємозв'язок між ними. Особливу увагу приділено ролі особистої культури керівника в процесі формування його управлінської культури. Окрім того, проаналізовано, як управлінська культура керівника сприяє розвитку позитивної корпоративної культури в закладі освіти. На основі результатів дослідження подано структуровані моделі формування управлінської культури керівника та внутрішньої корпоративної культури як єдиної динамічної системи.

Ключові слова: культура, особиста культура керівника, управлінська культура, корпоративна культура, психологічні особливості.

Oleksandr Kharchuk,*PhD Student of Psychology,**The National University of Ostroh Academy*ORCID-ID: <https://orcid.org/0009-0009-0434-3231>**Eduard Balashov,***Doctor of Psychological Sciences, Professor**The National University of Ostroh Academy*ORCID-ID: <https://orcid.org/0000-0002-6486-0494>

PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF MANAGERIAL CULTURE FORMATION IN THE HEAD OF A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION AND ITS IMPACT ON CORPORATE CULTURE DEVELOPMENT

At the present stage of reforms in Ukraine's educational sphere, the fundamental goal of general secondary education institutions (GSEIs) is to ensure the comprehensive development of students by forming a solid base of knowledge, practical skills, competencies, and personal qualities. These elements are crucial for enabling learners to successfully realize themselves as individuals in both personal and professional domains. A key factor in achieving this aim is the consistent and purposeful formation of students' worldview, as well as their spiritual, moral, and cultural values.

It is important that these processes occur in a systematic and synchronized manner among all participants in the educational process—teachers, students, and administrators alike. Within this context, the corporate culture of the institution plays a particularly significant role. It influences the school environment not only during the learning period but also leaves a lasting impact on graduates as they transition into wider society.

This article explores the conceptual framework of “culture” and “personal culture,” and clarifies the interconnection between these notions. Special attention is paid to the role of the school leader's personal culture in shaping their managerial

culture. Furthermore, the paper analyzes how the leader's managerial culture contributes to the development of a positive corporate culture within the educational institution. Based on the research findings, the article presents structured models for the formation of both managerial culture in school leadership and internal corporate culture as a cohesive and dynamic system.

Keywords: culture, personal culture of the leader, managerial culture, corporate culture, educational institution, psychological characteristics.

Постановка проблеми. У сучасних умовах реформування системи загальної середньої освіти України значно зростають вимоги до керівника освітнього закладу не лише як до адміністратора, а як до лідера, здатного створювати сприятливе інституційне середовище, формувати спільні цінності, підтримувати професійний розвиток педагогів та мотивувати учнів до успіху. У цьому контексті особливого значення набуває управлінська культура керівника, яка, у свою чергу, формується на основі його особистої культури, професійного досвіду, світоглядних установок та когнітивних особливостей мислення.

Когнітивні механізми управлінської діяльності – такі як процеси прийняття рішень, рефлексія, стратегічне мислення, здатність до міжособистісного порозуміння – є фундаментом для формування ефективної управлінської культури. Водночас, саме управлінська культура керівника значною мірою впливає на створення й розвиток корпоративної культури закладу освіти, яка формує соціальну згуртованість колективу, сприяє позитивному психологічному клімату та підвищенню якості освітніх послуг.

Незважаючи на актуальність зазначеної проблематики, у вітчизняній педагогічній науці недостатньо досліджено когнітивні аспекти управлінської культури керівника як чинника, що визначає характер корпоративної культури закладу освіти. Це зумовлює необхідність теоретичного узагальнення й практичного осмислення процесу формування управлінської культури керівника ЗЗСО крізь призму когнітивного підходу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження управлінської культури керівника неминуче призводить до визначення власне поняття культури та особистісної культури людини, адже ці поняття мають тісний взаємозв'язок між собою. Поняття «культура» у вітчизняному науковому дискурсі розглядається як складне багатовимірне явище, що охоплює ціннісні, духовні, соціальні та поведінкові складові людської діяльності і його в своїх працях досліджували такі вітчизняні вчені, як В. Андрущенко, Л. Губерський та М. Михальченко [7], В. Лозовой [11], А. Бичко [4], Г. Заїченко [22]. Вони визначали культуру як системотворчий фактор, що має свій вплив на весь цивілізаційний розвиток суспільства. С. Корольок [9] та В. Рибалка [17, 18] у своїх дослідженнях приділили більше уваги поняттям «особистість» та «культура особистості».

Окрему дослідницьку нішу в науковому полі займає проблема управлінської культури керівника. Це питання досліджували в своїх працях Г. Єльнікова [8], С. Корольок [9], І. Бойко [5], В. Святоха [19], В. Крамчанін [10], О. Ярковой [25], В. Ягупов [24].

Аналіз сучасних зарубіжних наукових праць теж підтверджує актуальність досліджуваної тематики, адже постійний пошук відповідей на питання успішності і ефективності діяльності керівника підштовхує вчених для дослідження поняття управлінської культури керівника та її складових. Так у своїх працях такі науковці, як Р. Ар'яні та В. Відодо [27], Г. Аріпраюго, С. Хаєрані та М. Ісмаїл [26], С. Гьоксой [28], В. Відодо [29] досліджували вплив управлінської культури керівника на формування корпоративної культури закладу. Зарубіжні автори акцентують увагу на тісному зв'язку між управлінськими підходами лідера та ціннісними орієнтирами організаційного середовища, підкреслюючи роль особистісних та когнітивних чинників у цьому процесі.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягає у визначенні та теоретичному обґрунтуванні психологічних особливостей взаємозв'язку між особистісною та управлінською культурою керівника ЗЗСО, а також виявлення їхнього впливу на формування корпоративної культури закладу.

Для досягнення мети нами було сформовано такі завдання:

- проаналізувати сучасні наукові підходи до розуміння сутності управлінської культури керівника та корпоративної культури закладу загальної середньої освіти;
- визначити когнітивні компоненти, що впливають на формування управлінської культури керівника;
- дослідити взаємозв'язок між рівнем розвитку управлінської культури керівника та станом корпоративної культури закладу загальної середньої освіти.

Виклад основного матеріалу. Проаналізувавши вищезазначену наукову літературу, культуру як поняття, можна розділити на такі складові:

- матеріальна – матеріальні культурні об'єкти та цінності створені протягом існування людства;
- культура традицій – обряди, норми та правила, народна творчість, що передається з покоління в покоління;
- виховна (освітня) – виховання людей, мистецька освіта та установи які цим займаються;
- духовна – релігійні вірування, переконання;
- інтелектуальна – рівень розвитку інтелекту людини, її виховання та освіченість.

Наскрізним стрижнем визначення поняття «культура» у наукових працях проходить поняття «культура особистості». Український вчений С. Корольок аналізуючи визначення цього поняття прийшов до висновку, що: «культура особистості – це багатоаспектне утворення, яке має свою структуру, а саме: три складові (особистісна, мотиваційно-ціннісна, діяльнісна); їх характерні ознаки (тип особистості, матеріальні і духовні цінності, спосіб організації діяльності, життєдіяльність) та показники (система регуляції, стимулювання, стабілізації, індикації; надбання в галузі техніки, виробничих відносин, матеріальних цінностей; надбання в галузі науки, мистецтва, літератури, філософії, моралі, освіти; ставлення до природи, суспільства, соціальних норм поведінки; творчість, активність)» [9]. Тобто культура керівника залежить від розвитку його когнітивних навичок як особистості.

Досліджуючи поняття «особистість», під час написання трьохтомного видання, український вчений В. Рибалка дає наступне визначення цьому поняттю: «Особистість – це людина із соціально, психологічно, індивідуально зумовленою системою вищих психічних властивостей, яка визначається залученням людини до освоєння і створення громадських, культурних, історичних, життєвих цінностей. Ця система виявляється і формується в процесі свідомої прогресивної, продуктивної, предметної діяльності, міжособистісного спілкування і життєдіяльності. У філософсько-психологічному аспекті особистість – це об'єкт і суб'єкт соціального, культурного, історичного процесу і власного життя» [18].

На основі свого дослідження, В. Рибалка сформував інтегральну формулу категорії особистості, яка складається з 39 основних складових, де на четвертому місці розміщена духовність з показником 24, а на восьмому культурність з показником 16 [17]. Враховуючи проаналізовану нами теоретичну інформацію, можна стверджувати, що духовність є базовою складовою культури особистості. Таким чином, підсумувавши інтегральні значення культурності та духовності, ми визначили, що культура особистості має визначальний вплив на її результати діяльності.

Доцільно зауважити, що культура особистості керівника не є сталою константою, адже, враховуючи тривимірність психологічної структури особистості [17, 9], особистісна складова (задатки, здібності, обдарованість, таланти) постійно впливає на мотиваційно-ціннісну (мотивація, пізнання, цілі, емоції, результат) та діяльнісну (спілкування, соціальність, досвід, інтелект) складові, і навпаки. Тобто постійна взаємодія цих трьох складових, яка відбувається шляхом використання керівником власних талантів та здібностей для здійснення діяльності та досягнення результатів, формує новий етап розвитку культури особистості керівника. Необхідно зазначити, що процес розвитку постійно має супроводжуватись метакогнітивним моніторингом та психологічною саморегуляцією особистості керівника, тільки за таких умов він зможе врахувати свій здобутий досвід, та вийти на новий етап особистісного розвитку.

Отже, розвиток духовності, цінностей, когнітивних навичок керівника формує його культуру особистості, яка є визначальною для формування управлінської культури керівника.

У контексті подальшого дослідження актуальним постає завдання чіткого визначення змісту та структурних компонентів поняття «управлінська культура керівника». Так В. Ягупов розглядав управлінську культуру як системне динамічне утворення, що виражає сукупність, взаємодію та взаємовплив її ціннісно-мотиваційного, емоційно-вольового, когнітивного, менеджерського, праксеологічного, контрольно-оцінювального та суб'єктного складових [24]. В.Святоха визначав, що управлінська культура є системою інтегральних характеристик управлінських якостей керівника, що складається із ціннісних основ управлінської діяльності, гуманістично-зорієнтованих моделей поведінки, відповідного стилю управління, інноваційних управлінських технологій [19]. Українські науковці Ю. Тимошенко та Л. Завгородня також дослідили у своїй праці визначення поняття управлінської культури (табл. 1) [21].

Таблиця 1

Різні підходи до трактування поняття «управлінська культура» керівника закладу загальної середньої освіти

Автори, джерело:	Визначення поняття «управлінська культура»
Т. Бабенко [1, с. 7]	Певна символічна реальність, яка уособлює сприйняття на рівні суспільної свідомості та свідомості професійної субкультури системи цінностей, установок, способів комунікації, традицій, ритуалів, знань, умінь, навичок, що в сукупності характеризують способи здійснення управлінської діяльності, його (керівника) оціночні ставлення до неї.
Т. Бернацька [3]	Комплексна характеристика «особистісних та професійних якостей, що відповідають вимогам суспільної та професійної діяльності в умовах нової культури суспільства.
Л. Васильченко [6, с. 19–20]	Управлінська культура керівника школи як цілісна властивість особистості проявляється у процесі управлінської діяльності; характеризує особливості свідомості, поведінки, спілкування та управлінської діяльності керівника; забезпечує усвідомлення та культуродоцільність професійної діяльності; стимулює творчий розвиток керівника у процесі професійної діяльності.
В. Святоха [19, с. 237–242]	Це система інтегральних характеристик управлінських якостей керівника, що складається із ціннісних основ управлінської діяльності, гуманістично зорієнтованих моделей поведінки, відповідного стилю управління, інноваційних управлінських технологій.
О. Хомік [23]	Динамічне системне утворення, що охоплює сукупність знань, умінь і навичок, а також особистісних якостей фахівця, які забезпечують ефективність здійснення різноманітних видів управлінської діяльності.

Своєю чергою, С. Королук, який дуже детально досліджував поняття управлінської культури керівника, виділяє дев'ять управлінських функцій (політична, правова, адміністративна, менеджерська, організаційна, соціально-психологічна, інформаційна, комунікативна, економічна) та три структурні компоненти (когнітивно-операційний, особистісний, мотиваційно-ціннісний) управлінської культури керівника [9].

Проаналізувавши всі зазначені вище підходи, вважаємо за доцільне визначати сутність поняття «управлінська культура» керівника як системне, динамічне явище, що формується на основі його особистісних когнітивних, духовних, ціннісних, культурних якостей, моделей поведінки та стилів управління, які між собою постійно взаємодіють, утворюючи структурні компоненти та виконуючи конкретні функції, необхідні для здійснення управлінської діяльності.

Таким чином, успішність управлінської діяльності керівника залежить від рівня розвитку його управлінської культури, а управлінська культура формується на основі культури особистості, яку визначає духовність, цінності та культурний розвиток.

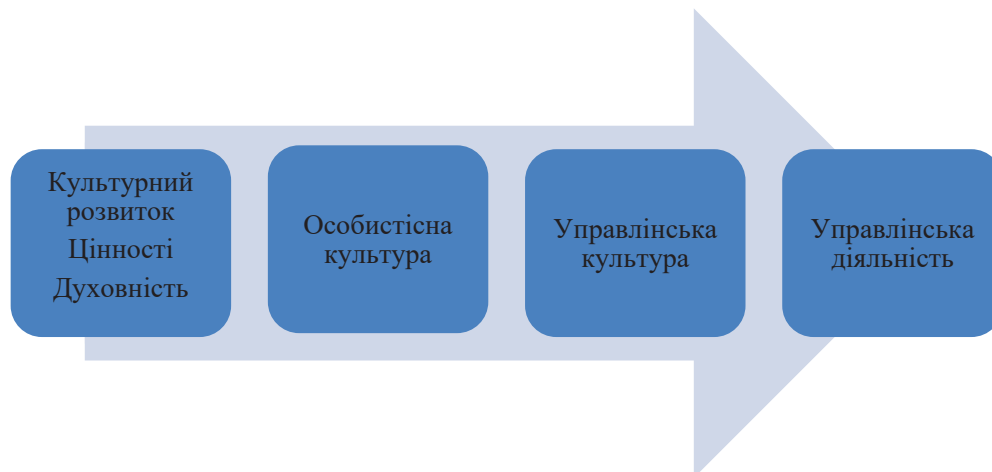


Рис. 1. Модель формування успішної управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти

Джерело: Авторська розробка

Керівник у процесі здійснення управлінської діяльності, виконуючи певні функції управлінської культури безпосередньо комунікує з іншими людьми та впливає на формування цілей, як для закладу в цілому, так і для кожного працівника окремо, тобто формує стратегію розвитку ЗЗСО. Однак формування та зміна стратегії не відбувається в інформаційній пустці. Базою є, без сумніву, глобальна оцінка ситуації на основі інтуїтивного поєднання того, що приносять конкретні результати, з тим, що знаходиться у досвіді керівника і в широкому контексті дій [14]. Отже, формування стратегії є нічим іншим, як когнітивним мисленням, яке в свою чергу буде залежати від когнітивного стилю особистості керівника. Варто зауважити, що для керівника ЗЗСО не має чітко сформованого науковцями набору когнітивних стилів, і скоріш за все, необхідне їхнє поєднання та правильне використання залежно від конкретної ситуації для досягнення успіху [12].

Важливо зазначити, що не лише когнітивно-стильові особливості зумовлюють ставлення до професійної діяльності та рівень професійної компетентності, а й сама специфіка професійної діяльності впливає на формування та трансформацію когнітивного стилю. Таким чином, когнітивний стиль є динамічним психічним утворенням, що може змінюватися в процесі професійного становлення. З огляду на це, в контексті підвищення професійної компетентності доцільно здійснювати цілеспрямовану модифікацію неефективних когнітивних стилів на більш адаптивні й ефективні, що сприятиме розвитку управлінського потенціалу керівника. [15].

Важливим для успішної управлінської діяльності керівника ЗЗСО є поєднання когнітивних стилів із іншими рівнями індивідуально-психологічних характеристик особистості. Хоча, в сучасній науковій літературі це питання не знайшло однозначної відповіді, на нашу думку значний вплив на цей процес матимуть метакогнітивні знання та метакогнітивні активності особистості керівника ЗЗСО [2], а саме метакогнітивна регуляція, метакогнітивний моніторинг, метакогнітивний досвід, метакогнітивні відчуття, метакогнітивний контроль та метакогнітивні вміння [13].

Прогнозування, планування, формування кадрового складу, розподіл обов'язків, організація ефективної взаємодії та контроль за досягненнями є одними з базових вимог до керівника. Поряд з цим, важливим

є такий когнітивний компонент як соціально-перцептивна компетентність, тобто здатність керівника розуміти психологічну особливість як групи в цілому, так і кожної окремої особистості, вміння передбачати поведінку підлеглих та прогнозувати зміни [20]. Якщо працівники та інші учасники освітнього процесу не поділятимуть цінності та бачення керівника, досягти поставлених цілей буде неможливо. Кожна особистість має свої переконання, цінності, бачення та рівень особистісного розвитку і буде змінюватись під впливом керівника, за умов наявності такого прагнення в останнього, лише коли визнаватиме його як лідера цього закладу. Саме завдяки високому рівню розвитку управлінської культури керівника ЗЗСО, що буде залежати від розвитку когнітивних стилів, можна забезпечити об'єднання всіх учасників процесу в єдиний чинний організм під керівництвом його як лідера. Цей процес об'єднання відбувається шляхом формування корпоративної культури закладу.

На нашу думку, доцільно виділяти два рівні корпоративної культури закладу загальної середньої освіти: внутрішній та зовнішній і, відповідно до цього поділу формувати дві моделі його корпоративної культури.



Рис. 2. Внутрішня модель корпоративної культури закладу загальної середньої освіти

Джерело: Авторська розробка

Внутрішня модель корпоративної культури ЗЗСО формується на основі впливу управлінської культури керівника на безпосередніх учасників (працівників та учнів). Тобто, чим вищий рівень культури особистості керівника, рівень розвитку його когнітивних стилів, тим вищий рівень управлінської культури він демонструватиме, а зростання останнього забезпечуватиме розвиток загальної культури учасників освітнього процесу. Як результат, формуватиметься корпоративна культура закладу, яка буде зрозумілою для учасників та поділятиметься ними. Тут варто також зауважити, що процес цього розвитку буде можливий за рахунок постійного особистісного метакогнітивного моніторингу, використання власних метазнань та метавмінь. Як результат, формуватиметься метакогнітивний досвід керівника ЗЗСО, який даватиме можливість впливати на особистісні когнітивні цілі та завдання [13].

Процес формування корпоративної культури ЗЗСО матиме висхідний характер, адже всі учасники впливатимуть один на одного, тобто покращення загального рівня культури працівників збільшуватиме культурний розвиток учнів, як наслідок формування культури особистості учнів ставитиме нові вимоги до розвитку культури особистості працівників. Разом учасники впливатимуть на управлінську культуру керівника та стимулюватимуть (а подекуди й вимагатимуть) її подальшого метакогнітивного розвитку. Високий рівень корпоративної культури ЗЗСО, у разі зміни керівника, змусить нового очільника відповідати займаній посаді (шляхом розвитку особистісних когнітивних, духовних та ціннісних якостей), або змінювати робоче місце.

На наш погляд, зовнішня модель корпоративної культури ЗЗСО формується на основі впливу закладу на зовнішнє середовище, з яким він контактує.

По-перше, носіями корпоративної культури закладу загальної середньої освіти є його випускники, які мають унікальний зв'язок з ним, що сформувався протягом навчання, та, в подальшому, можуть поширювати її по мірі свого професійного вдосконалення й особистісного становлення.

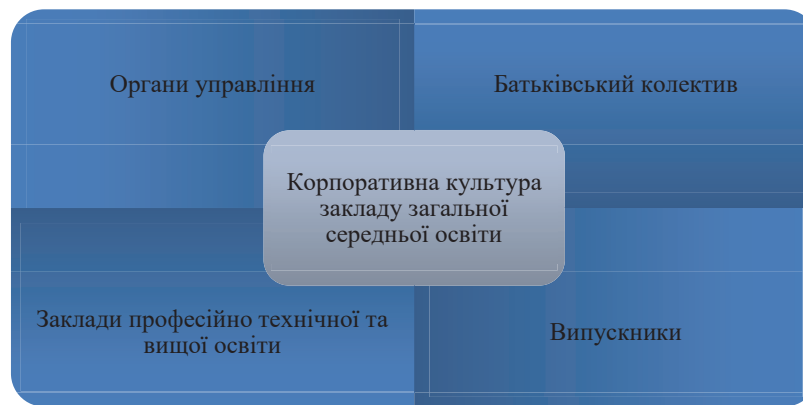


Рис. 3. Зовнішня модель корпоративної культури закладу загальної середньої освіти

Джерело: Авторська розробка

По-друге, беззаперечними носіями корпоративної культури ЗЗСО є батьки учнів закладу, адже спілкуючись з останніми та беручи участь в житті закладу освіти вони так чи інакше контактують з цією корпоративною культурою та поділяють цінності, які вона сповідує.

Висновки. Таким чином, теоретичний аналіз психологічних аспектів формування управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти та її впливу на розвиток корпоративної культури засвідчив, що управлінська культура виконує не лише роль особистісної характеристики керівника, але й виступає стратегічним чинником організаційного розвитку освітньої установи. Її рівень безпосередньо визначає якість і сталість корпоративної культури як у внутрішньому середовищі закладу, так і в його зовнішніх соціальних зв'язках. У сучасних умовах реформування освіти України це набуває особливої ваги, оскільки слугує ключовою передумовою забезпечення цілісності, ефективності та гуманістичної спрямованості освітнього процесу.

Водночас, управлінська культура керівника ЗЗСО є тісно пов'язаною з культурою його особистості, а іноді й повністю зумовлюється нею. На формування та розвиток особистісної культури вирішальний вплив мають когнітивні та метакогнітивні здібності керівника – здатність до саморефлексії, критичного мислення, прогнозування, саморегуляції тощо. Іншими словами, високий рівень розвитку когнітивних стилів і метакогнітивних процесів сприяє становленню зрілої особистісної культури, яка, своєю чергою, є основою для вдосконалення управлінської культури. Усі ці складові, перебуваючи у взаємодії, формують фундамент для ефективного розвитку корпоративної культури закладу загальної середньої освіти.

Теоретичний аналіз когнітивних особливостей формування управлінської культури керівника ЗЗСО та її впливу на формування корпоративної культури довів, що управлінська культура керівника виступає не лише особистісною характеристикою, але й стратегічним чинником організаційного розвитку закладу загальної середньої освіти. Її якісний рівень прямо впливає на формування стійкої корпоративної культури, як на внутрішньому так і на зовнішньому рівнях, що в умовах освітньої реформи є критично важливою передумовою забезпечення цілісності, ефективності та гуманістичної спрямованості освітнього процесу. Поряд з цим, управлінська культура керівника тісно корелює, а, подекуди, і повністю залежить, від його особистісної культури, тоді як на рівень розвитку останньої безпосередньо впливає наявність розвинутих когнітивних та метакогнітивних навиків особистості керівника ЗЗСО. Тобто наявність розвинутих когнітивних та метакогнітивних навиків особистості керівника сприяє розвитку його особистісної культури, що, в свою чергу, впливає на покращення та розвиток управлінської культури керівника, а всі ці складові в симбіозі безпосередньо впливають на корпоративну культуру ЗЗСО.

Література:

1. Бабенко Т. В. Розвиток управлінської культури керівника закладу освіти в процесі магістерської підготовки. Інноваційна педагогіка. 2019. Вип. 10. Т. 1. С. 78–81. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part_1/10-1_2019.pdf. (дата звернення: 20.05.2025).
2. Балашов Е. М. Метакогнітивні процеси в навчальній діяльності студентів. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки». 2020. №1. С. 78-85. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2020-1-11> (дата звернення: 20.05.2025)
3. Бернацька Т. М. Основні чинники формування та розвитку управлінської культури керівника професійно-технічного навчального закладу. Theory and methods of educational management, 2015. No2 (16). С. 1–13. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_18/17-%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%86%D0%BA%D0%B0%D1%8F.pdf. (дата звернення: 20.05.2025).

4. Бичко А. К. Теорія та історія світової і вітчизняної культури: Курс лекцій. К.: «Либідь», 1992. 192 с.
5. Бойко. І. І. Професійна компетентність керівника закладу освіти як складова його професійної культури. К., 2008. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/peddysk/2009_5/bojko.pdf (дата звернення: 23.05.2025)
6. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника. Харків: Основа, 2007. 176 с.
7. Губерський Л. В., Андрущенко В. П., Михальченко М. І. Культура. Ідеологія. Особистість: Методолого-світоглядний аналіз. – К.: Знання України, 2002. – 580 с.
8. Сльникова Г. В. Управлінська компетентність. К.: Ред. загальнопед. газ., 2005. 128 с.
9. Корольок С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Монографія. Полтава, 2007. 168 с.
10. Крамчанін В. М. Управлінська культура керівників закладів освіти як психолого-педагогічний феномен. URL: http://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp11/1/Kramchanin.pdf (дата звернення: 23.05.2025).
11. Лозовой В. О. Культура особистості та етикет у діловому спілкуванні: навч. посібник / В. О. Лозовой, О. В. Уманець, М. Б. Ценко. Харків: Регіон-інформ, 2000. 140 с.
12. Максименко С. Д., Пасічник І. Д. Роль когнітивно-стильових особливостей особистості в процесі навчальної діяльності. Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Сер. : Психологія і педагогіка. 2010. Вип. 14. С. 3-10. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2010_14_3. (дата звернення: 20.05.2025)
13. Пасічник І. Д., Каламаж Р. В., Августюк М. М. Метакогнітивний моніторинг як регулятивний аспект метапізнання. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Психологія і педагогіка. 2014. Вип. 28. С. 3-16. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2014_28_3. (дата звернення: 20.05.2025)
14. Пасічник І. Д. Фази мислення в циклі пізнавальних дій менеджера Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Сер. : Психологія і педагогіка. 2008. Вип. 11. С. 3-10. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2008_11_3. (дата звернення: 20.05.2025)
15. Попова, М. (2019). Значущість когнітивних стилів для різних сфер професійної діяльності. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології", (46), 308–326. <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2019-46.308-326> (дата звернення: 20.05.2025)
16. Професійна освіта: Словник: Навч. посіб./ Уклад. С.У Гончаренко та ін.; За ред. Н.Г.Ничкало. К.: Вища шк., 2000. 380 с.
17. Рибалка В. В. Методологічні проблеми наукової психології: посібник. К.: ППОД НАПН України, 2017. 160 с.
18. Рибалка В. В. Теорії особистості у вітчизняній психології та педагогіці: навч. посіб. Одеса: Букаєв В.В., 2009. 575 с.
19. Святоха В. А. Вплив управлінської культури керівника вищого навчального закладу на ефективність менеджменту. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2013. № 3 (32). С. 237-242.
20. Ситнік С. В. Когнітивний компонент в управлінській взаємодії / С. В. Ситнік. Наука і освіта. 2012. № 9. С. 197-201. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NiO_2012_9_46. (дата звернення: 20.05.2025)
21. Тимошенко Ю.В., Завгородня Л.В. Сутнісні елементи й характеристики управлінської культури керівника освітньої організації. Випуск наукового журналу Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки». 2021. №3. DOI: 10.31651/2524-2660-2021-3-10-20 (дата звернення: 20.05.2025)
22. Заїченко Г. А., Сагатовський В. М., Кальний І. І. та ін. Філософія: підручник / за ред. Г. А. Заїченка. Київ : Вища школа, 1995. 455 с.
23. Хомік О.М. Значення управлінської культури для розвитку підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/235.pdf> (дата звернення: 23.05.2025).
24. Ягупов В.В. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема / В.В. Ягупов, В.І. Свистун, М.А. Кришталь, В.М. Король. Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України. Педагогічні та психологічні науки. 2013. – № 4 (96). С. 291-301.
25. Ярковой О. М. Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти: Автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.05/ Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна. Х., 2002. 19 с.
26. Aripayugo, G., Haerani, S., Ismail, M. (2020). The influence of organizational culture and leadership style on employee performance with organizational commitment as an intervening variable: Study at PT Perkebunan Nusantara XIV. *Hasanuddin Journal of Business Strategy*, 2, No. 4, 107–116. <https://doi.org/10.26487/hjbs.v2i4.384>.
27. Aryani, R., Widodo, W. (2020). The determinant of organizational culture and its impact on organization: a conceptual framework. *International Journal of Higher Education*, 9, No. 3, 64–70. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n3p64>.
28. Göksoy, S. (2017). The relationship between principal's cultural intelligence levels and their cultural leadership behaviors. *Educational Research and Reviews*, 12, # 20, 988–995. <https://doi.org/10.5897/err2016.2982>.
29. Widodo, W., Damanik, J., Bastian, A., Chandrawaty, C., Sariyo, H. (2024). How Cultural Intelligence-Based Principal Leadership Affects Teacher Task Performance: The Mediating Role of Organizational Culture and School Governance. *Journal of Intercultural Communication*, 24, # 2, 172–185. <https://doi.org/10.36923/jicc.v24i2.292>.

References:

1. Babenko, T. V. (2019). Development of managerial culture of the head of the educational institution during master's training. *Innovatsiina pedahohika*, 10, 1, 78–81. Retrieved from http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part_1/10-1_2019.pdf
2. Balashov, E. M. (2020). Metacognitive processes in students' learning activity. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Psychological Sciences*, 1, 78–85. <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2020-1-11>
3. Bernatska, T. M. (2015). Main factors of formation and development of managerial culture of the head of vocational-technical educational institution. *Theory and methods of educational management*, 2(16), 1–13. Retrieved from http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_18/17-%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%86%D0%BA%D0%B0%D1%8F.pdf
4. Bychko, A. K. (1992). *Theory and history of world and domestic culture: course of lectures*. Kyiv: Lybid.
5. Boiko, I. I. (2008). Professional competence of the head of the educational institution as part of his professional culture. Kyiv. Retrieved from http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/peddysk/2009_5/bojko.pdf
6. Vasylchenko, L. V. (2007). *Managerial culture and competence of the head*. Kharkiv: Osnova.
7. Huberskyi, L. V., Andrushchenko, V. P., & Mykhalchenko, M. I. (2002). *Culture. Ideology. Personality: methodological and worldview analysis*. Kyiv: Znannia Ukrainy.
8. Yelnikova, H. V. (2005). *Managerial competence*. Kyiv: Redaktsiia zahalnopedahohichnoi hazety.
9. Koroliuk, S. V. (2007). *Development of managerial culture of the head of a general education institution* [Monograph]. Poltava.
10. Kramchanin, V. M. (n.d.). Managerial culture of heads of educational institutions as a psychological-pedagogical phenomenon. Retrieved June 1, 2025, from http://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp11/1/Kramchanin.pdf
11. Lozovoi, V. O., Umanets, O. V., & Tsenko, M. B. (2000). *Personality culture and etiquette in business communication: textbook*. Kharkiv: Region-Inform.
12. Maksymenko, S. D., & Pasichnyk, I. D. (2010). The role of cognitive-style characteristics of personality in the learning process. *Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Psychology and Pedagogy*, 14, 3–10. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2010_14_3
13. Pasichnyk, I. D., Kalamazh, R. V., & Avhustiuk, M. M. (2014). Metacognitive monitoring as a regulatory aspect of metacognition. *Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Psychology and Pedagogy*, 28, 3–16. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2014_28_3
14. Pasichnyk, I. D. (2008). Phases of thinking in the cycle of a manager's cognitive actions. *Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Psychology and Pedagogy*, 11, 3–10. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2008_11_3
15. Popova, M. (2019). The significance of cognitive styles for various professional activity spheres. *Collection of Scientific Works "Problems of Modern Psychology"*, (46), 308–326. <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2019-46.308-326>
16. Professional education: dictionary: textbook / S. U. Honcharenko et al., Ed. N. H. Nychkalo. (2000). Kyiv: Vyshcha shkola.
17. Rybalka, V. V. (2017). *Methodological problems of scientific psychology: textbook*. Kyiv: IPOOD NAPS Ukraine.
18. Rybalka, V. V. (2009). *Personality theories in domestic psychology and pedagogy: textbook*. Odesa: Bukayev V. V. 575.
19. Sviatokha, V. A. (2013). Influence of managerial culture of the head of a higher educational institution on management efficiency. *Theoretical and Applied Problems of Psychology*, 3, 32, 237–242.
20. Sytnyk, S. V. (2012). The cognitive component in managerial interaction. *Science and Education*, 9, 197–201. http://nbuv.gov.ua/UJRN/NiO_2012_9_46
21. Tymoshenko, Yu. V., & Zavgorodnia, L. V. (2021). Essential elements and characteristics of managerial culture of the head of an educational organization. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Series: Pedagogical Sciences*, 3, 10–20. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2021-3-10-20>
22. Zaichenko, H. A., Sagatovskyi, V. M., Kalnyi, I. I., et al. (1995). *Philosophy: textbook*. Kyiv: Vyshcha shkola.
23. Khomik, O. M. (n.d.). The importance of managerial culture for enterprise development. Retrieved June 1, 2025, from <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/235.pdf>
24. Yahupov, V. V., Svystun, V. I., Khrystal, M. A., & Korol, V. M. (2013). Managerial culture and competence of managers as a systemic psychological-pedagogical problem. *Collection of scientific works of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Pedagogical and psychological sciences*, 4(96), 291–301.
25. Yarkovoi, O. M. (2002). Pedagogical foundations for development of managerial culture of civil servants in postgraduate education: abstract of candidate's thesis. *Kharkiv National University named after V. N. Karazin*.
26. Aripayugo, G., Haerani, S., & Ismail, M. (2020). The influence of organizational culture and leadership style on employee performance with organizational commitment as an intervening variable: Study at PT Perkebunan Nusantara XIV. *Hasanuddin Journal of Business Strategy*, 2(4), 107–116. <https://doi.org/10.26487/hjbs.v2i4.384>
27. Aryani, R., & Widodo, W. (2020). The determinant of organizational culture and its impact on organization: A conceptual framework. *International Journal of Higher Education*, 9(3), 64–70. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n3p64>
28. Göksoy, S. (2017). The relationship between principal's cultural intelligence levels and their cultural leadership behaviors. *Educational Research and Reviews*, 12(20), 988–995. <https://doi.org/10.5897/err2016.2982>
29. Widodo, W., Damanik, J., Bastian, A., Chandrawaty, C., & Sariyo, H. (2024). How cultural intelligence-based principal leadership affects teacher task performance: The mediating role of organizational culture and school governance. *Journal of Intercultural Communication*, 24(2), 172–185. <https://doi.org/10.36923/jicc.v24i2.292>