

УДК 35.071.6:37.072

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2022-2.05>

**Лариса КИЄНКО-РОМАНЮК**

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування,  
Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

[lesiakyienkorom@gmail.com](mailto:lesiakyienkorom@gmail.com)

**ORCID:** 0000-0002-2191-3453

**Володимир ЗАЯЧКОВСЬКИЙ**

кандидат педагогічних наук, директор, Державний вищий навчальний заклад

«Могилів-Подільський монтажно-економічний коледж» [v.zajachkovskyj@outlook.com](mailto:v.zajachkovskyj@outlook.com)

**ORCID:** 0000-0003-1541-1323

## ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ ЗАРАДИ ПРОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

**Анотація.** Метою статті є аналіз підходів до визначення місця і значення публічного управління закладом освіти в просуванні соціально-інноваційних процесів. Нормативна система, а в ній і способи розуміння основних для такої проблеми понять можуть не лише стати ключем до кращого розуміння явищ, що відбуваються в освітніх організаціях, але й дати новий імпульс діям, що здійснюються у сфері управління ними. Перший принцип – тісна взаємодія з громадою як власником. Тобто всі рішення у сфері освіти підпорядковані виключно одній меті – розвитку громади. Другий – необхідність врахування специфіки освіти як галузі. Часто складно підібрати навіть однозначні та прості еквіваленти для дефініцій, які використовуються в управлінні організаціями поза сферою освіти. І третій – різноманітність підходів до питань управління. Зокрема, прийняття суспільно-культурної перспективи як підходу до управління закладом освіти. Це далеко не повний спектр психологічних підходів до публічного управління закладом освіти задля просування соціально-інноваційних процесів. У контексті зазначеного пропонуємо спиратись на концепцію організаційної культури Г. Хофстеде. Вона представлена рівнями організаційної культури, зокрема колективного – індивідуального, та визначення, що вони формуються в процесі взаємодії членів спільноти (колективу, громади тощо) і передаються від старших до молодших, наприклад, учням від учителів, молодим учителям від професійних, новопризначеним директорам шкіл від досвідчених колег.

**Ключові слова:** публічне управління, заклад освіти, психологічні аспекти.

**Larysa KYENKO-ROMANIUK**

PhD (Pedagogy), Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Management and Administration, Public Higher Educational Establishment  
“Vinnytsia Academy of Continuing Education”

[lesiakyienkorom@gmail.com](mailto:lesiakyienkorom@gmail.com)

**ORCID:** 0000-0002-2191-3453

**Volodymyr ZAIACHKOVSKYI**

PhD (Pedagogy), Public Higher Educational Establishment  
“Vinnytsia Academy of Continuing Education”

[v.zajachkovskyj@outlook.com](mailto:v.zajachkovskyj@outlook.com)

**ORCID:** 0000-0003-1541-1323

## PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF EDUCATIONAL ESTABLISHMENT PUBLIC MANAGEMENT FOR SOCIAL INNOVATIVE PROCESSES PROMOTION

**Abstract.** The purpose of the article is the analysis of the approaches to identifying the place and meaning of educational establishment public management in the promotion of social innovative processes. The normative system, which contains the means of understanding the basic concepts for this problem, can not only be the key to a better understanding of the things that happen in educational organizations, but also give a new impulse to the actions which are taken in the sphere of their management. The first principle is close cooperation with the community as the owner. Which means that all the decisions in the domain of education are exclusively directed to one goal: the development

*of the community. The second one is the need to consider the specifics of education as a branch. It is often difficult even to select unequivocal and simple equivalents for definitions, which are being used, in the management organizations beyond the domain of education. And the third one is the diversity of approaches to management issues. In particular, the adoption of a social cultural perspective as an approach to the management of the educational establishment. It is far from the full range of psychological approaches to the public management of educational establishment for the promotion of social innovative processes. In the context of the above, we propose to rely on the concept of organizational culture by G. Hofstede. It is represented by the organizational culture levels, in particular, collective – individual one, and the definition that they are formed in the process of interaction between members of the community (team, group, etc.) and are passed from the older to the younger, for example, from teachers to students, from senior teachers to junior teachers, from experienced colleagues to newly appointed school principals.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями (актуальність теми дослідження).** У науковій та освітній практиці віднедавна досить поширеною стала тема публічного управління та адміністрування. На початку здавалося, що керівники, адміністратори закладів вищої освіти, очільники освітніх комісій місцевих рад досить віддалено бачать зв'язок між публічним управлінням і своєю професійною сферою. Таке ставлення впливає, як зазначає Боттері, з досвіду, характерного для людей у сфері освіти, що єдине дійсно значуще й цінне питання в освіті – це саме навчання. Це переконання сягало свого роду освітньої доктрини, яка досі існує в рамках різноманітних циклів підготовки кадрів. Люди зі сфери освіти були готові виконувати особливу роль: роль педагога, що передає знання чи підтримує розвиток особистості, що навчається. Навчальні програми включали питання з різних наук, але були підпорядковані цій базовій професійній ролі.

Питання публічного управління та адміністрування як наскрізної сфери нині стоїть перед громадою. По-перше, проблема публічного управління та адміністрування сприймається як новомодна та складна технологічна сфера, яка має свій специфічний економічний вимір і тому викликає природний страх. По-друге, питання публічного управління та адміністрування, наприклад, закладом освіти або охорони здоров'я, видається неактуальним з точки зору основних цілей і завдань, які ці заклади ставлять перед собою. Публічне управління та адміністрування розглядається як щось зовсім не пов'язане з процесом навчання та розвитку чи лікування або дуже слабо пов'язане з ним, іноді навіть як щось, що заважає реалізації основної місії. Звідси тривалий супротив на різних рівнях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З кінця 70-х років минулого століття у світі, з

початку 90-х – у країнах Східної Європи та з 2000-х років в Україні спостерігаємо зростання інтересу до питань публічного управління [8; 4]. Зростання соціального, політичного та економічного тиску спонукало науковців як представників системи вищої освіти розглядати можливості та ресурси зі сфери публічного управління. Налагодження цього контакту в Україні відбувалося і продовжує відбуватися дуже непросто. Зокрема, на це впливає загострена внутрішня потреба в повазі/статусі [11] освітньої спільноти. А в умовах змін без ретельної психологічної роботи з керівними, педагогічними та науково-педагогічними кадрами вона трансформується не у вищу потребу – самовираження через цінність розвитку громади як складника цінності розвитку суспільства, а падає до базової потреби у безпеці. Зміни завжди сприймаються як порушення встановлених кордонів, прагнення зберегти зону комфорту. Опір – природний супровід змін. Освітня спільнота на місцях переймає зі сфери управлінських наук важливі для сутності свого функціонування поняття, що дозволяють краще розуміти й організовувати роботу закладу через партнерську взаємодію з громадою. Управлінська теорія і практика надає інструменти для вирішення проблем, що стоять перед вищою освітою, зокрема, щодо фінансової та кадрової автономії.

Разом із тим суттєвим обмеженням у трансформуванні знань із управлінської сфери в освіту є брак компетентностей публічного управління у людей, які працюють у сфері освіти. Тривалий час звичною практикою було призначення на посаду керівника педагогічного працівника, який проявив себе спеціалістом високого класу і в кращому випадку має авторитет серед колег.

**Формулювання цілей статті.** Стаття присвячена аналізу підходів до визначення місця і значення публічного управління закладом

освіти в просуванні соціально-інноваційних процесів.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Освітній менеджмент розглядає заклад освіти як інституцію, орієнтовану на надання послуги у вигляді компетентності, що може бути використаною для підвищення якості життя особистості та громади як споживачів освітніх послуг різного рівня. Управління освітою іноді прирівнюють до управління будь-яким іншим закладом чи компанією, а концепції та конкретні рішення переносять у сферу освіти, не враховуючи її специфіку та особливу соціальну функцію. Це спостерігається нині в дискусіях і практичних заходах щодо наприклад автономії школи, коли економічні та юридичні питання стають центральними, а молода людина, що розвивається, якою має займатися заклад освіти, переходить під опіку виключно педагогів.

Логічним є запитання: де ж спільні площини освіти та управління? Як здійснювати управління в освіті таким чином, щоб сприяти розвитку громади. Відповідь на це питання вимагає врахування трьох важливих, тісно пов'язаних між собою принципів.

Перший принцип – рішення у сфері управління освітою – це рішення зі сфери публічного управління, тісної взаємодії з громадою як власником. Тобто всі рішення у сфері освіти підпорядковані виключно одній меті – розвитку громади, частиною якої є здобувачі освіти, педагоги, батьки учнів і, власне, керівники. І громада, насправді, забезпечує заклад освіти фінансово. Нині це для багатьох як керівників в освіті, так і в громаді – зона розвитку і точка особистого росту, яка потребує значних зусиль і часу, в тому числі додаткового навчання та здобуття рівня «магістр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». За свідченнями випускників Комунального закладу вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» – керівників шкіл та коледжів, депутатів місцевих рад, стати сучасними успішними управлінцями їм допомогло цілеспрямоване навчання, що змінило їхній погляд на базові принципи менеджменту, пріоритетність публічного управління [12]. Нехтування цим принципом призводить до розгляду законів, правил, рішень зі сфери управління економікою як універсальних, які можна переносити та використовувати незалежно від соціокуль-

турного чи інституційного контексту. Це часто призводить до невдач і проблем у освітній практичній сфері, коли виявляється, що рішення, випробувані у виробничому контексті, не працюють в освітньому середовищі.

Другий принцип – необхідність врахування специфіки освіти як галузі. Певним чином проблема пов'язана з першою. Справа не лише в тому, що заклади освіти суттєво відрізняються від, наприклад, банку чи магазину, не лише напрямками взаємодії у сфері послуг з так званими клієнтами. А саме так іноді «подають» заклад освіти автори, які досліджують питання менеджменту в освіті, намагаючись передати різні елементи знань про фінансову, кадрову, організаційну автономію, розглядаючи сферу освіти як особливу лише за видом наданої послуги. Такий підхід до розвитку управлінських навичок є некоректним і неекологічним та часто призводить до практичних проблем, конфліктів, які виникають через несумісність різних видів діяльності, що здійснюються в рамках такого управління. Освітня установа – це заклад особливого характеру і значення, незрівнянний з жодним іншим. Специфіка його визначається насамперед базовими, специфічними цінностями як для цієї сфери, так і для всієї громади, якими вона керується у своїй роботі [1]. На їх основі формулюються цілі освіти, які суттєво відрізняються від цілей, які ставлять інституції інших сфер, причому не лише виробничої, але й інших інститутів публічної сфери. Часто складно підібрати навіть однозначні та прості еквіваленти для дефініцій, які використовуються в управлінні організаціями поза сферою освіти.

Унікальність цілей навчальних закладів також пов'язана з тим, що всі вони впливають із основної мети – сформувати і розвинути компетентності, які сприятимуть успішній реалізації особистості. З успішно реалізованих особистостей формується успішна громада, яка перебуває у постійному розвитку. Основна мета школи – «розвивати навички та потенціал людей, які живуть разом, тому що <...> школи існують, щоб допомогти молодим людям відкривати, розуміти, створювати та надавати значення мережам стосунків з іншими людьми» [2]. Суть освітніх цілей – постійна рефлексія над ними. В освіті немає місця для нав'язування цілей, вони можуть бути лише спільно

погоджені, прийняті та узгоджені шляхи їх реалізації в ході навчального процесу. Як видно з наведеного вище твердження, заклад освіти функціонує специфічним чином, якісно відмінним від функціонування організації іншого типу, це заклад, наповнений життям людей, які діють у ньому заради спільно визначеної мети, що розуміється як педагогічне партнерство. Якщо освітній заклад має конкретні цілі та способи її реалізації спільний з громадою, тоді керівники мають враховувати цей факт, він мусить мати відображення у стратегічному плані розвитку закладу в контексті розвитку громади, що істотно й у всіх аспектах відрізняє від управління іншими громадськими та публічними закладами.

І третій принцип – різноманітність підходів до питань управління, а отже, вибору позиції щодо закладу освіти як інституції. У наукових джерелах про менеджмент можна знайти низку суттєво відмінних шляхів, підходів, прикладів аналізу явищ, що відбуваються в організації та її функціонування. Одним із найвідоміших і водночас найповніших оглядів цих різноманітних способів бачення організації є теорія організаційних метафор Гарета Моргана, яка, окрім традиційно використовуваних метафор – механічної та органічної, також пропонує розглядати організацію як культуру. Автор показує переваги та недоліки цих різних поглядів на організацію та пропонує, щоб, думаючи про організації та їхнє управління, намагалися інтегрувати ці різні точки зору [11]. Різні бачення організації сприяють структурно-функціональному підходу як домінуючому в управлінській науці та практиці. Він зосереджується на питаннях формування організаційних структур, функціонування їх окремих елементів, механізмах організаційних змін, стосунків з навколишнім середовищем і насамперед на питаннях дослідження ефективності функціонування організації. Отже, виявляє та вирішує управлінські проблеми. Такий підхід пов'язаний з технологічним аспектом досягнення цілей – критичним мисленням, що передбачає особисту відповідальність та ефективні дії на основі прийнятих усвідомлених рішень, орієнтованих на збереження визначеної ключової цінності. Це призводить до акценту на структурованих, спланованих процедурах і технічних аспектах операції. Саме такий структурно-функціо-

нальний підхід до організації значною мірою полегшує управління нею. Те, що потребує посиленого контролю в освітянській сфері, – це організаційні структури та технічні питання, а не людські аспекти організації. У цьому підході «структури визначають дію, суб'єкт адаптується до наявних умов» [9, 13]. Такий тип мислення домінує у сфері управління господарськими організаціями в державній сфері, у тому числі в освіті.

На перший погляд, прийняття такого підходу загострює проблеми, з якими ми стикаємося в практиці управління освітньою установою, якщо заклад освіти розглядається у суто механічний спосіб, ігноруючи роль культурних, соціальних і психологічних процесів, що відбуваються між людьми, в їхній свідомості, діючи разом у межах освітньої установи та громади. Цей соціально-психологічний рівень аналізу організації є надважливим у будь-якому організаційному контексті, а особливо у сфері освітніх інституцій, враховуючи специфіку переходу з державного на публічне управління освітнім закладом.

Серед альтернативних дослідницьких перспектив останніх десятиліть однією із найбільш інтенсивних та перспективних є суспільно-культурна перспектива. Початки цього підходу можна побачити у дослідженнях авторів починаючи із 70-их років минулого століття, які описують формування неформальних груп серед робітників та їхню специфічну культуру праці, разом з тим його динамічний розвиток – це період останніх десятиків років [15].

Основним імпульсом інтересу теоретиків і практиків до суспільно-культурної перспективи в управлінні став японський феномен. Висока ефективність і конкурентоспроможність економіки країни у певний період її розвитку та відмінні від західної практики принципи її функціонування викликали інтерес та припущення про універсальність організаційних теорій. Дослідження впливу орієнтації на суспільно-культурний аспект в управлінні організацією став одним з найпопулярніших і відомих (наприклад, дослідження Хофстеда або Хемпдена-Тернера) [5]. Однак суть культурного підходу полягає не в тому, що це просто твердження з наведених вище прикладів про цінність розвитку в організації власного культурного контексту або аспектів. Такий



підхід пропонує розглядати організацію як об'єкт і суб'єкт культури. Таким чином, культура перестає бути процесом та однією з багатьох змінних і стає однією з визначальних ознак предмета дослідження.

Прийняття суспільно-культурної перспективи як підходу до управління закладом освіти та його дослідження передбачає низку значущих наслідків. По-перше, процес навчання в освітній установі, який розуміють як проєкцію знань, визначень ситуацій, набір конкретних моделей поведінки та цінностей, визначених усіма учасниками процесу, оскільки вони всі є членами однієї громади, на розвиток якої і спрямовані зусилля, або як систему когнітивних структур учасників, вимагає технологій, методів та прийомів публічного управління, що відрізняються від тих, які розробляються представниками структурно-функціональної школи [9]. По-друге, цей підхід представляє взаємозв'язок дії та структури інакше, ніж традиційний підхід, в якому «учасник організації є суб'єктом дії, в ході якої він створює різноманітні структури: символічні, інтерактивні, нормативні, де акцент на суб'єктності...» [9]. Обидва представлені наслідки прийняття культурологічного підходу є вирішальними з точки зору представленої тези про специфіку менеджменту в освіті.

Припускаючи, що суспільно-культурна перспектива найліпше відповідає потребам управління освітньою установою, ми маємо дати відповідь на низку запитань:

- Що ми розуміємо під суспільно-культурною перспективою освітнього закладу?
- Які механізми сприяють суб'єкт-суб'єктній взаємодії і запускають активність та проактивність учасників?
- Які компетентності необхідно набути/розвинути керівнику, щоб реалізувати цей процес?

Визначення організаційної культури практично співпадає з визначенням загального поняття культури, що найширше представлене в роботах А.Л. Кроубера і К. Клакхона, які в результаті компаративного аналізу нарахували їх понад 150 [8]. Отже, є стільки ж визначень організаційної культури. Вони змінюють форму, акцентують увагу на різних проблемах, залежно від загальних припущень авторів та їхніх основних наукових інтересів. Класиком дослідження організаційної культури прийнято

вважати Г. Хофстеде. Він визначив її як «колективне програмування розуму, яке відрізняє одну групу/організацію від іншої» [5].

Щоб краще зрозуміти феномен організаційної культури, варто детальніше розглянути найбільш цитовані поняття. Е. Шейн виділив кілька характерних закономірностей у культурі, які назвав «рівнями культури». За його словами, найбільш помітним і усвідомленим рівнем культури є артефакти, штучні витвори такої культури, серед яких можна виділити такі: 1) мовні – мова, яку використовує група, значення, міфи та легенди; 2) поведінкові – способи поведінки, церемонії чи ритуали; 3) фізичні – матеріальні об'єкти, обладнання, будівлі. Наступний рівень організаційної культури – норми і цінності. Вони є набагато менш помітними і свідомими елементами та поділяються на норми і цінності, які декларуються і дотримуються; вони відрізняються один від одного, а іноді навіть протилежні. Найглибшим і найтривкішим та найменш усвідомленим і найважчим для сприйняття є рівень базових культурних припущень. Цей рівень автор порівнює з основою айсберга, розташованого глибоко під поверхнею, разом із тим надзвичайно важливого, фундаментального для всього явища організаційної культури. Цей рівень включає, серед іншого, основні припущення про природу людини, міжособистісні відносини, сутність організації та її оточення. Саме з цього рівня виводяться далі норми, цінності та артефакти, характерні для такої культури. Важливими елементами концепції Е. Шейна є показ існування видимих і свідомих елементів культури [14].

Г. Хофстеде, згаданий раніше, бачить культуру як програмування розуму, яке відрізняє одну групу від іншої. Це програмування виконується на трьох різних рівнях: 1) універсальному (основні потреби в безпеці, соціальній та самореалізації). Деякі з них, на думку автора, є «родовими програмами»; 2) колективному (спільні для соціальних груп: національних, регіональних, професійних, організаційних тощо). На цьому рівні програма вивчається, передається з покоління в покоління, сприяє ідентифікації з групою тощо); 3) індивідуальному (характеристика індивіда, включаючи його особистість, способи поведінки та розуміння світу навколо нього). Це певною мірою генетично детерміновано, разом із тим

залежить від соціальних взаємодій, до яких належить індивід. У працях автора культура – фактор, що впливає на управління організаціями, спричиняє відмінності між організаціями, діючи в різних групах. Організаційні культури різняться за нормами та цінностями. На основі комплексних досліджень, проведених у п'ятдесяти двох країнах, Г. Хофстеде виділяє чотири групи норм і цінностей, які мають найпотужніший вплив на управлінський процес та результат. Вони представлені у вигляді таких дихотомічних пар: індивідуалізм – колективізм, потужна дистанція – мала дистанція, низький ступінь уникнення невизначеності – високий ступінь уникнення невизначеності, маскуліність – фемінність. На думку автора, кожна з організаційних культур можна описати за допомогою цих вимірів, а культури організацій у різних цивілізаційних сферах суттєво відрізняються, оскільки відрізняються колективні елементи культури окремих груп [6]. Ця міжкультурна ідея концепції Г. Хофстеде, хоча й відома та безсумнівно цінна з когнітивної точки зору, є менш ефективною з погляду нового підходу до публічного управління. Іноді обмеження традиційного погляду на організацію та управління нею пояснюються посиланням на такі міжкультурні дослідження. Оскільки доведена в одній сфері чи організації чи в одному культурному полі, універсальна, виправдана з точки зору структурно-функціональної парадигми, управлінська діяльність не приносить очікуваного результату, то це тому, що не враховувала культурний контекст. Тому досить врахувати цей контекст, трохи змінити дії і проблема буде прямувати до вирішення. Разом із тим у концепції Г. Хофстеде варті окремої уваги опис трьох рівнів організаційної культури, зокрема рівні колективного – індивідуального, та визначення, що вони формуються в процесі взаємодії членів

спільноти (колективу, громади тощо) і передаються від старших до молодших, наприклад, учням від учителів, молодим учителям від професійних, новопризначеним директорам шкіл від досвідчених колег.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Це далеко не повний спектр психологічних підходів до публічного управління закладом освіти задля просування соціально-інноваційних процесів. Нормативна система, а в ній і способи розуміння основних для такої проблеми понять, можуть не лише стати ключем до кращого розуміння явищ, що відбуваються в освітніх організаціях, але й дати новий імпульс діям, що здійснюються у сфері управління ними. Ці питання, хоча й присутні в теоріях організаційної культури та перераховані серед факторів, які слід враховувати у разі розвитку управлінських навичок, разом із тим не вирішуються належним чином. Особливо в наукових працях щодо публічного управління в освіті та в практиці управління закладом освіти ці потоки розвинені не досить. По-перше, тому що вони не мають простих інструментів для вирішення. Другою важливою причиною є той факт, що наявна донедавна нормативна система не передбачала для керівника закладу освіти (вищої / професійної / загальної середньої / дошкільної / позашкільної) наявності відповідної освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». По-третє, саме розуміння основних понять є досить складним як для практиків, так і для дослідників, оскільки перебуває в площині перетину інтересів різних наук. Саме тут зустріч керівників-практиків та вищої освіти може надихнути вивчати вплив інноваційних підходів на функціонування закладу освіти та публічне управління ним заради просування соціально-інноваційних процесів.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Bottery M. The Morality of the School: the Theory and Practice of Values in Education, Cassell, London. 1990.
2. Cummins J., Sayers D. Multicultural education and technology: promise and pitfalls. *Multicultural Education*. 1996. No. 2. P. 4–11.
3. Goodin R.E. Institutions and their design. The theory of institutional design. Cambridge : University Press. 1996. P. 1–53.
4. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind. London; New York : Mc Graw-Hill. 2005. 434 p.
5. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications. 2001. 596 pages, p. 5.
6. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Readings in Psychology and Culture*. 2014. Vol. 2, No. 1.

7. Колодій А.Ф. Публічне врядування і публічне адміністрування. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук. ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 8: Публічне врядування. Львів. Національна академія державного управління при Президентові України. 2011. С. 488–491.
8. Kroeber A., Klukhohn C. Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions. *Papers Peabody Mus.*, 1952. 47, No. 1, p. 181.
9. Marcinkowski J. Jakość prognoz a efektywność inwestowania na rynkach finansowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2009. P. 113.
10. Maslow A. Motivation and Personality. 1970. P. 55.
11. Morgan Gareth. SAGE Publications. 2006. P. 520.
12. Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Department of Management and Administration. Retrieved from: <https://metodokaf.blogspot.com/2022/01/2022.html>.
13. Pyka I., Pyka J., Woźniak-Sobczak B. Elementy ekonomii i ekonomiki przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa, 1997. S. 98
14. Schein E. Organizational Culture and Leadership. 2nd ed. San-Francisco, 1992. P. 77.
15. Zbiegień-Maciąg L. Zarządzanie personelem w firmie. Kraków: AGH. 1999. C. 11.

#### REFERENCES:

1. Bottery M. (1990). The Morality of the School: the Theory and Practice of Values in Education, Cassell, London.
2. Cummins J., Sayers D. (1996). Multicultural education and technology: promise and pitfalls. *Multicultural Education*. No. 2. P. 4–11.
3. Goodin R.E. (1996). Institutions and their design. The theory of institutional design. Cambridge: University Press. P. 1–53.
4. Hofstede G. (2005). Culture and organizations: software of the mind. London; New York: Mc Graw-Hill. 434 p.
5. Hofstede G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications. 596 pages, p. 5.
6. Hofstede G. (2014). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Readings in Psychology and Culture*. Vol. 2, No. 1.
7. Kolodij A.F. (2011) Publichne vrjaduvannja i publichne administruvannja. Encyklopedija derzhavnogho upravlinnja: u 8 t. / nauk. red. kol.: Ju. V. Kovbasjuk (gholova) ta in. T. 8: Publichne vrjaduvannja. Ljviv. Nacionaljna akademija derzhavnogho upravlinnja pry Prezydentovi Ukrainy. S. 488–491.
8. Kroeber A., Klukhohn C. (1952). Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions. *Papers Peabody Mus.*, 47, No. 1, p. 181.
9. Marcinkowski J. (2009). Jakość prognoz a efektywność inwestowania na rynkach finansowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, p. 113.
10. Maslow A. (1970). Motivation and Personality. P. 55.
11. Morgan Gareth (2006). SAGE Publications. P. 520.
12. Public Higher Educational Establishment “Vinnytsia Academy of Continuing Education”, Department of Management and Administration. Retrieved from: <https://metodokaf.blogspot.com/2022/01/2022.html>.
13. Pyka I., Pyka J., Woźniak-Sobczak B. (1997) Elementy ekonomii i ekonomiki przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa, s. 98.
14. Schein E. (1992) Organizational Culture and Leadership. 2nd ed. San-Francisco, p. 77.
15. Zbiegień-Maciąg L. (1999) Zarządzanie personelem w firmie. Kraków: AGH. C. 11.