**Міністерство освіти і науки України**

**Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя**

**Факультет педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв**

**Кафедра педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту**

Освітня програма «Менеджмент в освіті»

Спеціальність 073 Менеджмент

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ**

**Ліхути Валерії Ігорівни**

**Науковий керівник:**

**Новгородська Ю.Г.**, к. пед. н., доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту

**Рецензенти:**

**Самойленко О.В.**, к. пед. н., доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Аніщук А.М**., к. пед. н., доцент кафедри дошкільної освіти Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Допущено до захисту:**

Протокол №5 від 22 листопада 2023 р.

Завідувачка кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту, д. пед. н., професор **Лосєва Н.М.**

**Ніжин – 2023**

**АНОТАЦІЯ**

**Ліхута В.І. Управління розвитком організаційної культури освітнього закладу:** кваліфікаційна робота. Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, 2023. 111 с.

Організаційна культура набуває все більшої значущості в системі управління освітніми закладами в сучасному середовищі, якому притаманні нестабільність, динамічність, з одного боку, і зростаючий рівень інформатизації суспільства, комунікативного процесу з іншого. У кваліфікаційній роботі представлено узагальнення теоретичних та методичних положень щодо управління розвитком організаційної культури закладів загальної середньої освіти.

Удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження, що базується на виокремленні та трактуванні поняття «організаційна культура освітнього закладу», який ми розуміємо як базовий інструмент внутрішнього середовища закладу освіти, що визначається сукупністю моральних норм і принципів, прийнятими традиціями, формальними й неформальними моделями поведінки, що вважаються інтегральними показниками рівня його розвитку. Організаційна культура розглядається науковцями як динамічна система, складовими якої є відповідні підсистеми: нормативна, мотиваційна, комунікативно-управлінська та підсистема організаційної трудової поведінки.

Розроблена модельуправліннярозвитком організаційної культури закладів загальної середньої освіти, яка презентована наступними компонентами: мета, завдання, принципи, суб’єкти, чинники макро-, мезо- та мікрорівня, зовнішні та внутрішні фактори, етапи формування організаційної культури. Організація управлінської діяльності в закладах освіти за спроектованою моделлю дозволяє підвищити якість функціонування організаційної культури.

Удосконалено діагностичний інструментарій для дослідження стану розвитку організаційної культури у закладах загальної середньої освіти Носівського району Чернігівської області та розроблено напрями оптимізації управління досліджуваним феноменом.

***Ключові слова:*** організаційна культура, типи, функції,структура організаційної культури,модель розвитку організаційної культури закладу загальної середньої освіти, оптимізація процесу управління.

**ABSTRACT**

Likhuta V.I. Managing the development of the organizational culture of an educational institution: qualification work of Nizhyn Gogol State University, 2023. 111 p.

Organizational culture is gaining more and more importance in the management system of educational institutions in the modern environment, which is characterized by instability, dynamism, on the one hand, and the growing level of informatization of society, the communicative process, on the other. The qualification work presents a generalization of theoretical and methodological provisions regarding the management of the development of the organizational culture of institutions of general secondary education.

The conceptual and categorical apparatus of the study, based on the identification and interpretation of the concept of "organizational culture of an educational institution", which we understand as a basic tool of the internal environment of an educational institution, determined by a set of moral norms and principles, accepted traditions, formal and informal models of behavior, which are considered integral indicators of the level of its development. Organizational culture is considered by scientists as a dynamic system, the components of which are the corresponding subsystems: normative, motivational, communicative and managerial, and the subsystem of organizational labor behavior

A management model for the development of the organizational culture of general secondary education institutions has been developed, which is presented with the following components: purpose, tasks, principles, subjects, macro-, meso-, and micro-level factors, external and internal factors, stages of organizational culture formation. The organization of management activities in educational institutions according to the designed model allows to increase the quality of the functioning of the organizational culture.

The diagnostic toolkit for researching the state of development of organizational culture in institutions of general secondary education of Nosiv district of Chernihiv region has been improved, and directions for optimizing the management of the studied phenomenon have been developed.

***Key words***: organizational culture, types, functions, structure of organizational culture, model of development of organizational culture of general secondary education institution, optimization of the management process.

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**…………………………………………………………………….…..7

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**…………………..………………………..12

1.1. Сутність організаційної культури та її роль в діяльності сучасних закладів освіти.………………………………………………………………...……12

1.2. Типи організаційної культури: аналіз основних підходів…….……..24

1.3. Структура організаційної культури закладів освіти……….………..33

1.4. Модель управління організаційною культурою в закладі загальної середньої освіти……………………………………………………………….……41

Висновки до розділу 1…………………………………………….………..52

**РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**……........……………………..………….53

2.1. Організація та методика проведення констатувального етапу дослідження…………………………………………………………….…………..53

2.2. Напрями оптимізації управління організаційною культурою закладу загальної середньої освіти…………………………………………………………64

Висновки до розділу 2………………………………………….…………..67

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ** ………………………………………….……..69

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…**…………………………….72

**ДОДАТКИ**………………………………………………………………….78

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.** Процес реформування вітчизняної галузі освіти в останні роки характеризується підвищеною увагою до питань організаційних змін, управління персоналом закладів освіти. За більш ніж двадцятирічний період незалежності освітня галузь країни пройшла кілька етапів розвитку, і ця робота ще триває, в тому числі в рамках розвитку організаційної культури освітніх установ. Перед закладами освіти стоїть завдання перейти від бюрократичної, ієрархічної, малоефективної організаційної культури до результативної, позитивної, сильної організаційної культури, орієнтованої на потреби здобувачів освіти, якість освітніх послуг, на завоювання належного статусу та іміджу закладу освіти на ринку освітніх послуг.

Як і будь-який процес, організаційна культура вимагає вміння управляти нею з метою ефективності проведених змін. Ефективне управління організаційною культурою передбачає наявність відповідних інструментів управління і реальної оцінки стану та рівня її розвитку. Правильна оцінка організаційної культури закладу освіти дозволить виробити оптимальні підходи до управління і підібрати відповідні механізми для перетворення організаційної культури в позитивну і професійну організаційну культуру.

Це нове завдання не тільки для фахівців в галузі управління, а й для керівників усіх рівнів в освітніх організаціях. В зв'язку з цим особливо затребувані знання в області основ менеджменту і організаційного управління, що включають в себе управління і розвиток організаційної культури.

Аналіз стану задекларованої проблеми управління організаційною культурою в закладах загальної середньої освіти та її впровадження в практику управління, виявив ряд *суперечностей* між:

* вимогами, що висуваються суспільством до якості управління закладами освіти і сучасним станом розвитку в них організаційної культури;
* теоретичним обґрунтуванням структурно-змістових компонентів управління організаційною культурою в закладі освіти і відсутністю технологічного забезпечення даного вектора управління;
* необхідністю управління організаційною культурою в закладі загальної середньої освіти і недостатнім рівнем підготовки суб'єктів управління до реалізації інноваційної спрямованості управлінської діяльності;
* необхідністю оновлення іміджу школи в умовах ринкових відносин і недостатньо усвідомленістю керівниками ролі організаційної культури в забезпеченні конкурентоспроможності закладу освіти.

Як показує практика, питання оцінки організаційної культури закладів загальної середньої освіти ще не вивчені в повній мірі, для того щоб виробити необхідні інструменти і механізми управління та розвитку ефективної організаційної культури. У зв'язку з цим проблема управління організаційною культурою в закладах освіти вимагає глибокого осмислення, наукового дослідження, пошуку шляхів управління та механізмів ефективного розвитку і набуває особливої актуальності.

Розробкою проблеми управління організаційною культурою займаються провідні зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема: М. Артеменко, Г. Атаманчук, Ю. Біляк, Н. Болюбаш, Н. Гончарук тощо. Вивчення матеріалів і публікацій з даного питання таких авторів, як М. Дмитренко, В. Дрешпак, В. Заболотна, Л. Карамушка, Е. Сергієнко, К. Терещенко дозволяє зробити висновок про те, що ці дослідження спрямовані на вивчення підходів з визначення сутності організаційної культури, її впливу на ефективність діяльності організації в комплексі з розвитком шкіл управління.

***Об’єктом дослідження***є процес управління в закладах освіти.

***Предметом дослідження***є теоретичні та практичні аспекти управління організаційною культурою для підвищення ефективності функціонування закладів загальної середньої освіти, забезпечення їх соціально відповідальної діяльності та досягнення цілей сталого розвитку.

***Мета дослідження*** полягає в розробці та науковому обґрунтуванні моделі управління організаційною культурою закладів загальної середньої освіти та розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації управління досліджуваного феномену.

Для досягнення мети було вирішено такі ***завдання дослідження***:

1. Вивчити підходи до поняття, змісту і типології організаційної культури.
2. Науково обґрунтувати структуру організаційної культури закладу освіти.
3. Розробити та теоретично обґрунтувати модель управління організаційною культурою в закладах загальної середньої освіти.
4. Здійснити аналіз стану управління організаційною культурою в закладах загальної середньої освіти.
5. Визначити напрями оптимізації управління і розвитку організаційної культури закладів загальної середньої освіти.

Для досягнення мети та реалізації завдань дослідження було використано ***комплекс методів дослідження*:**

* *теоретичні –* аналіз і синтез управлінської, психолого-педагогічної, методичної літератури з метою узагальнення та конкретизації визначення дефініції «управління організаційною культурою в закладах загальної середньої освіти», усвідомлення сутності і функцій даного феномена у розвитку закладу загальної середньої освіти;
* *емпіричні:* анкетування, методи незалежних характеристик та самооцінки – для виявлення рівнів готовності керівників закладів освіти до управління організаційною культурою.
* *статистичні:* для опрацювання отриманих експериментальних даних й обчислення статистичних показників.

***Експериментальна база дослідження.*** Дослідження здійснювалося на базі закладів загальної середньої освіти Чернігівської області:Носівського ліцею №1 Носівської міської ради, Носівської гімназії №2 Носівської міської ради,Досліднянської гімназії Носівської міської ради. Дослідженням було охоплено 30 респондентів (9 представників адміністрації та 21 педагогічний працівник).

***Теоретичне значення*** отриманих результатів полягає в тому, що:

* *уточнено* визначення понять «організаційна культура», «управління організаційною культурою закладу загальної середньої освіти»;
* *удосконалено* сутність та зміст системи управління організаційною культурою в закладах загальної середньої освіти;
* *подальшого розвитку набули* теорія та практика управління організаційною культурою в ЗЗСО.

***Практичне значення*** отриманих результатів дослідженняполягає в розробленні моделі управління організаційною культурою в закладах загальної середньої освіти та напрямів оптимізації процесу управління щодо досліджуваного феномену. Матеріали дослідження можуть бути використані науковцями, дослідниками, викладачами для підготовки магістрів спеціальності 073 Менеджмент, в системі післядипломної педагогічної освіти (на курсах підвищення кваліфікації керівників закладів освіти), керівниками закладів освіти з метою удосконалення знань та практичних навичок щодо управління та розвитку організаційною культурою освітніх установ.

***Апробація результатів дослідження*** здійснювалась у доповідях і виступах на конференціях різного рівня: щорічній науковій конференції молодих науковців «Молодь у науці» (м. Ніжин, 2023 р.); вузівській науково-практичній конференції магістрів «Підготовка керівника закладу освіти: реалії сьогодення та перспективи» (м. Ніжин, 28 лютого 2023 р.); І Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток освіти в європейському просторі: національні виклики та транснаціональні перспективи» (м. Ніжин, 2-3 листопада 2023 р. р.)**.**

***Основні положення та результати дослідження висвітлені у 4 публікаціях*:** «Чинники розвитку організаційної культури закладів дошкільної освіти» (*Вісник студентського наукового товариства : збірник наукових праць студентів* / за заг. ред. О. В. Мельничука. Вип. 28. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2023. С.181-183); «Структура організаційної культури закладів освіти» (*Педагогічний альманах: збірник праць молодих науковців* / відп. ред. Н. М. Лосєва. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2023. Вип. 1. С.82-85); «Організаційна культура як важлива складова управління закладом освіти». *Матеріали VІІІ вузівської наукової студентської Інтернет-конференції,* м. Ніжин, 28 лютого 2023 р. / упоряд. Ю. Г. Новгородська. Ніжин: НДУ ім.М. Гоголя, 2023. С.47-50); «Етапи формування та розвитку організаційної культури закладів освіти» («Розвиток освіти в європейському просторі: національні виклики та транснаціональні перспективи». *Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції,* м. Ніжин, 2-3 листопада 2023 року / За заг. ред. Самойленко О.В.. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2023. С. 134-136).

***Структура магістерської роботи.*** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 111 сторінок, з них 61 сторінка – основного тексту. Список використаних джерел 52.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

**1.1. Сутність організаційної культури та її роль в діяльності сучасних закладів освіти**

Реформаційні процеси, які відбуваються в світовій та вітчизняній освіті, постійне зростання значущості інновацій, зумовлюють використання технології управління організаційною культурою, як такої, що найбільшою мірою забезпечує закладам освіти позитивний імідж та конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Стратегічне спрямування організаційної культури значною мірою роз’яснює характер її впливу на результати діяльності, її місце в системі управління закладом. Організаційна культура на сьогодні має статус змістовної складової системи управління, що обумовило появу значної кількості публікацій, присвяченій питанню визначення суті поняття «організаційна культура».

Вперше термін «організаційна культура» був використаний німецьким фельдмаршалом Мольтке в ХІХ ст. для характеристики взаємин між офіцерами. До 70-х рр.. ХХ ст. організаційна культура ще не існувала як самостійний науковий напрям та елемент практичної діяльності управлінця. Тому загальноприйнятого визначення даного поняття не було. Зацікавленість до організаційної культури як значущого фактора гарантування ефективності та конкурентоспроможності організації з’явилася у процесі формування нової парадигми менеджменту.

Науковці наголошують на подвійній природі організаційної культури, оскільки вона водночас забезпечує стабільність організації та її адаптивність. Стабільність характеризується тим, що організаційна культура як сполучна ланка не дозволяє організації розпастися на окремі складові. Тим самим вона забезпечує її цілісність і злагодженість завдяки виявленню усіма членами колективу прихильності щодо системи узгоджених цінностей. Водночас організаційна культура нарощує адаптивність шляхом реалізації принципів, що лежать в основі розробки стратегій та подолання непередбачених обставин.

Аналіз зарубіжних та вітчизняних наукових розвідок свідчить про наявність різних підходів щодо визначення категорії «організаційна культура» (ОК):

– ціннісно-орієнтований, з позицій якого ОК розглядається як сукупність цінностей, символів, переконань, зразків поведінки, що визнаються усіма членами організації;

– управлінський – дозволяє зрозуміти ОК як ідеї, переконання, традиції й цінності, що лежать в основі відповідного стилю управління та системі мотивації, визначають імідж організації;

– когнітивний – передбачає визначення ОК як системи значень і смислів, що реалізують певні функції, поширюються словесно або за допомогою знаків і символів та відповідно утворюють неподільні образи дійсності;

– психодинамічний – трактує ОК як засіб відображення організації, що реалізується через знаки, символи, образи її побудови, характерних проявів поведінки;

– холістичний – пропонує розглядати ОК як складне «природно-штучне утворення» з двома основними підсистемами («нормативно-семіотичною» й «матеріально-денотативною»);

– інтелектуальний – представляє ОК як сукупність знань, навичок та досвіду членів організації, що забезпечують її підняття на новий, більш високий щабель розвитку [22, с. 265].

Змістове визначення організаційної культури знаходимо в Економічній енциклопедії: «Організаційна культура підприємства включає уявлення про завдання корпорації, її призначення, цілі, характер продукції і ринків; стиль діяльності і управління; критерії досягнення цілей і оцінки результатів; засоби внутрішньої інтеграції (мова спілкування, прийом на роботу, спосіб розподілу влади, система винагород і покарань, церемонії, ритуали та ін.)» [11, с.325]. Всі вказані складові позначаються на взаємозв'язках, взаємовідносинах керівників і підлеглих, забезпечують координування їх діяльності, особливості співробітництва при прийнятті рішень, способи попередження та розв’язання конфліктів [11, с.325].

Ґрунтовним вважаємо підхід до тлумачення організаційної культури, запропонований С.В. Мочерним. На його думку, це «специфічна для певної організації система зв’язків, дій і взаємовідносин, що реалізуються в межах конкретного виду діяльності, є ціннісно-орієнтаційною основою аналізу та прийняття рішень, а також вибору членами організації прийнятого способу дій» [40, с. 161].

Сучасний соціолог Є.А. Нестеренко розглядає організаційну культуру як «систему матеріальних і духовних надбань колективу окремої організації, з якими ідентифікує себе його більшість, які виражають унікальність цієї організації і знаходять втілення в роботі персоналу» [28, с. 10].

Вагомий внесок в аналіз дефініції «організаційна культура» здійснила Л.М. Карамушка, яка розуміє під нею «сукупність визначених та встановлених в організації цілей, цінностей, норм, правил поведінки та санкцій, які суттєво впливають на ефективність діяльності промислового підприємства та міжособистісні стосунки працівників» [14, с. 17].

Ряд науковців дають визначення організаційної культури дещо схоже з сутнісною інтерпретацією попередніх дослідників:

- ОК – це сукупність норм, умов і цінностей, обраних, створених і тих, які поділяються колективом, з метою внутрішньої інтеграції та адаптації для зовнішнього середовища (В.Г. Воронкова та О.Г. Богуславська) [5];

* ОК – це система взаємовідносин, які склались в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії (Г.М. Захарчин) [10, с.24]
* ОК – це сукупність таких компонентів, як-от: імідж, система менеджменту, формальні й неформальні цінності та переконання організації, а також культура особистості [37].

- ОК – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю співробітників [21, с.11].

Ми погоджуємося з думкою В.В. Компанієць, яка стверджує, що організаційна культура – це «унікальний, єдиний, багатовимірний простір організації, що включає в себе духовно-моральні, соціально-психологічні, економічні та адміністративно-правові координати, у межах яких відбувається життєдіяльність організації та діяльність її працівників» [20, с.80]

Н.С. Ринкевич, здійснивши узагальнення наукових підходів до визначення сутності поняття «організаційна культура», доповнює зміст даної дефініції і пропонує розглядати її у двох аспектах:

1) як моральне та емоційно-психологічне середовище організації зі своєю сукупністю цінностей, відносин, принципів та поглядів, які ґрунтуються на ідеях, що визнаються та носіями яких є керівництво та персонал;

2) як елемент стратегічного управління в організації, який спрямовує зусилля персоналу на досягнення спільних цілей, мобілізує їх ініціативу, сприяє забезпеченню їх лояльності та покращує комунікативний процес [33 , с.75].

У сфері державного управління організаційна культура розглядається як «система цінностей, принципів, норм та правил поведінки, що склалася в конкретному органі публічної влади та поділяється його співробітниками, що визначає як внутрішні відносини, так взаємовідносини органу публічної влади із зовнішнім середовищем» [29, с.13-14]. Саме даний феномен визначає моделі та правила організаційної поведінки, впливає на формування належного психологічного клімату в колективі, забезпечує координацію та контроль діяльності службовців, обумовлює систему мотивації тощо [29].

З психологічної точки зору організаційна культура виступає «чинником впливу на підсвідомість і свідомість співробітників, сукупність психологічних параметрів, що характеризують групову діяльність людей у межах одного колективу відповідно до мети організації» [35, с.143].

Заслуговує на увагу визначення, запропоноване Е. Schein, який розглядає організаційну культуру як «систему колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції та довели свою ефективність, тому й розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття щодо названих проблем» [52].

Нам імпонує визначення, яке пропонують О.О. Шубін та М.О. Гладкий: «Організаційна культура – це складний елемент внутрішнього середовища організації, що має певні феноменологічні властивості; інтегрує духовні, матеріальні, статичні і процесуальні елементи з метою формування єдиної філософії управління для забезпечення зовнішньої адаптації й ефективного функціонування організації» [45, с. 243].

Науковці виділяють основні особливості організаційної культури, що є характерними для будь-якої управлінської системи:

* існування норм, цінностей, яких дотримуються усі члени організації;
* наявність принципів і механізмів суб’єкт-об’єктних відносин влади;
* стиль управління і керівництва;
* сформованість соціально-психологічних властивостей: згуртованість, емоційно-психологічний клімат, неформальні відносини між членами організації;
* особливості організаційної взаємодії – сформована система комунікації, встановлення функціонально-рольових відносин, застосування різних способів вирішення проблемних і конфліктних ситуацій;
* здійснення оцінки діяльності персоналу організації;
* унікальність – несхожість організаційної культури однієї організації від інших;
* адаптивність – придатність своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни при дотриманні відповідної цілісності; прагнення до стійкості та вміння протиборствувати впливу негативних чинників зі збереженням своєї неповторності;
* динамічність – просування по щаблях розвитку: від етапу зародження до етапу зниження ефективності організації та її руйнування. На кожному з етапів з'являються свої труднощі, що є характерним для динамічних систем.
* ментальність – своєрідне світосприйняття членів організації, що виступає показником реагування на явища оточуючого середовища;
* агрегованість – наявність відповідного мотиваційно-селективного механізму, що передбачає узагальнення та впорядкування інтересів, ідей, значень, цінностей, переконань співробітників організації;
* комунікативність – функціонування різних форм інформаційної взаємодії;
* системність – свідчить про те, що ОК є складною системою, яка консолідує деякі елементи в єдине ціле. Вони між собою чітко структу­ровані та ієрархічно під­порядковані.
* неформальність – характеризується паралельним функціонуванням організаційної культури з формальною процедурою життєдіяльності організації. Важливим при цьому є переважання усних, мовних комунікацій, а не письмового документообігу, як при формальній системі.
* неоднорідність *–*передбачає функціонування у межах організаційної культури великої кількості локальних культур, що передбачають диференціацію культури за рівнями, підрозділами, віковими та національними група­ми, суб­культурами;
* соціальність – існування різних впливів організаційної культури та людини [45, с. 244–245].

У порівнянні з вищезгаданими визначеннями, Н.М. Жовнір розглядає досліджуване поняття як «систему організації праці, яка утворюється й реалізується з метою ефективного використання наявних трудових ресурсів, які діють на основі встановлених правил і процедур внутрішнього розпорядку організації з метою виконання поточних виробничих завдань, її конкурентоспроможності, виробленої продукції, задоволення потреб і інтересів та максимізації прибутку» [9, с.46].

Для нас становить інтерес дослідження А.А. Апішевої, в якому організаційна культура розглядається як «система існуючих на рівні групової й індивідуальної свідомості працівників базових уявлень щодо місії, цінностей, норм та правил поведінки, що визначає характер професійної взаємодії в науково-педагогічному колективі та психолого-педагогічної взаємодії викладачів і студентів» [2, с.5].

У контексті нашого дослідження важливим є визначення організаційної культури, презентоване Ю.О. Лукомською: «Організаційна культура – це система норм та правил поведінки педагогічних працівників, особливостей їх діяльності, системи відносин та, найважливіше, – особливих гуманістичних цінностей і традицій, що об’єднує весь колектив та орієнтує на досягнення цілей навчального закладу й визначає шляхи їх досягнення» [26, с.197].

Заслуговує на увагу визначення Д.О. Харчишиної: «Організаційна культура є базовим елементом внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові» [41, с.26]

Як бачимо, запропоноване визначення організаційної культури максимально цілісно розкриває зміст цієї категорії в контексті теорії менеджменту. Ми його візьмемо за основу нашого дослідження.

Отже, організаційна культура є системою колективних уявлень, які здобувають працівники у процесі адаптації до умов зовнішнього середовища та внутрішньої консолідації. Вони показали свою ефективність, що уможливлює їх передачу новачкам організації як істинну систему сприйняття, мислення і усвідомлення виникаючих проблем.

У процесі наукового пошуку ми встановили, що усвідомлення організаційної культури дозволяє:

* функціонувати ефективніше та результативніше з урахуванням наявних можливостей та виникаючих перешкод;
* протистояти стереотипам, які локалізують можливості людини;
* усвідомити належність особистості до колективної діяльності, свою невідокремленість;
* сформувати позитивний імідж організації;
* встановити систему мотивації працівників, яка відповідає дійсному станові;
* визначити місію та цілі організації, сформувати організаційні цінності та ідеали;
* осмислити індивідуальну та колективну поведінку, прийняти стиль керівництва.

Отже, організаційну культуру можемо розглядати як дієвий стратегічний механізм, що забезпечує спрямованість усіх працівників організації на загальні цілі, активує їх ініціативу.

У процесі вивчення організаційної культури закладу освіти істотним є виокремлення її **функцій.** Існують різні підходи щодо визначення кількості та змістового наповнення досліджуваного феномену. Так, Т. Лагутіна, розкриваючи особливості проблемного інституційного середовища, визначає наступні:

* адаптивна функція – передбачає пристосування культури організації до нестійкості інституційного середовища;
* відтворювальна функція – полягає у відображенні цінностей і правил культури, які позитивно виявили себе у кризових ситуаціях;
* оціночно-нормативна – характеризується оцінкою дій працівників у проблемному зовнішньому середовищі;
* стимулююча – передбачає спонукання кожного працівника до опанування організаційною культурою;
* комунікативна – полягає в забезпеченні взаєморозуміння і взаємодії працівників шляхом визнання цінностей та норм поведінки, прийнятих в організації;
* нагромаджувальна – визначається збереженням та накопиченням досвіду успішного використання організаційної культури;
* регуляторна – заключається в регулюванні поведінки персоналу відповідно до змін інституційних умов [24, с. 128].

С.О. Гайдученко пропонує усі функції організаційної культури розподілити на дві групи:

1. *Функції внутрішньої інтеграції членів організації*, які реалізуються у процесі:

- прийняття загальної мови спілкування і єдиної, зрозумілої для всіх працівників термінології;

- створення груп однодумців за напрямком професійної діяльності, а також принципів існування (включення і виключення) такої групи;

- вироблення механізму закріплення відповідного статусу за окремими співробітниками, а також надання їм влади або позбавлення їх прав;

- утвердження норм, що забезпечують регулювання неформальних відносини між представниками різної статі;

- оцінювання поведінки співробітників, виявлення позитивних та негативних дій.

2. *Зовнішньої адаптації організації*, які функціонують завдяки визначенню місії організації, її цілей і засобів їх досягнення [7].

Заслуговує на увагу дослідження М.В. Станіславської, яка до функцій організаційної культури відносить наступні:

* *інформаційна* – характеризується інформаційною відкритістю основних елементів організаційної культури сторонньому спостерігачу;
* *пізнавальна* – передбачає представлення організації зовнішньому середовищу, також у процесі здійснення набору персоналу, адаптації нових співробітників в організації;
* *комунікативна* – виявляється у стилях спілкування як серед співробітників, так із партнерами організації;
* *діагностична –* визначається рівнем сформованості у членів організації відповідності та психологічної готовності особистості до визнання існуючої організаційної культури;
* *акумулятивна* – полягає в збереженні складових організаційної культури з метою їх передачі новим співробітникам або чергової раціоналізації у процесі діяльності організації;
* *управлінська* – реалізується шляхом підтримки системи менеджменту організації;
* *формалізуюча –* передбачає визнання формальних цінностей та переконань організації, відстежуючи недотримання загальноприйнятих правил поведінки;
* *інтегруюча –* забезпечує цілісність організації, узагальнення культурного досвіду кожного співробітника [37, с.38].

З точки зору А.М. Шевченко, організаційна культура закладу загальної середньої освіти виконує такі основні *функції:*

а) *соціально-економічні* (передбачають врахування закладом освіти вимог суспільства, здатність орієнтуватися в освітньому середовищі, визначати пріоритетні цілі та завдання, сприяють навчанню та вихованню конкурентоздатних випускників);

б) *соціально-психологічні* (спрямовані на формування організаційної ідентичності, згуртованості учасників педагогічного процесу; забезпечують адаптацію до професійної діяльності, сприяють професійному та особистісному розвитку) [44].

У контексті нашого дослідження найбільш цінними є погляди Л.М. Карамушки та О.М. Шевченко щодо функцій організаційної культури закладу освіти. Науковці виокремлюють 12 функцій:

*Управлінська функція* полягає в досягненні мети закладу, підвищенні ефективності управління ним, забезпеченні взаємодії між різними підрозділами. Дана функція надає можливість усім працівникам брати участь в управлінні закладом на рівних правах; виступає чинником забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності організації до змін на ринку освітніх послуг.

*Планування* – характеризується чітким узгодженням дій, послідовність яких фіксується у плані, що дає можливість чітко розподілити завдання між усіма членами колективу, терміни їх виконання та скоординувати всі організаційні процедури.

*Адаптивна функція* полегшує призвичаювання культури організації до загальної стратегії розвитку закладу освіти. При цьому обов’язково має скоординовуватись мета, місія і цінності, а також враховуватись напрями впливу зовнішнього середовища на розвиток організаційної культури.

*Реалізаційна функція* передбачає реальне впровадження змодельованого образу організаційної культури в життєдіяльність закладу освіти при оптимальних затратах намагань, часу та з урахуванням готовності співробітників до нововведень.

*Функція моделювання* проявляється в розробці різноманітних напрямів організаційного розвитку відповідно різних аспектів організаційної культури.

*Конструкторська функція* організаційної культури спрямовується на налагодження стійких взаємовідносин частин і цілого, що фіксуються законодавчо і в матеріальній культурі людей, які працюють в закладі. Дана функція організаційної культури забезпечує ефективність комунікаційних процесів шляхом подолання бар'єрів при обміні інформацією між членами колективу.

*Інтеграційна функція* забезпечує узгодження стандартів, цінностей, етичних норм та цільових установок між відповідними структурними підрозділами закладу.

*Кадрова функція* організаційної культури полягає у забезпеченні ефективності діяльності колективу закладу, що, в свою чергу, обумовлюється розвитком трудових ресурсів. Керівник використовує при цьому офіційні та неофіційні засоби організаційної культури для того, щоб полегшити процес соціальної адаптації працівників у колективі та забезпечити їх професійну орієнтацію.

*Розвивальна функція* спрямована на розвиток професіоналізму і творчих якостей співробітників; забезпечує формування почуття зобов’язання за якість роботи, корпоративної етики. Організаційна культура стимулює всі ресурси потенціалу кожного працівника (духовні, моральні, психологічні), що допомагає здійснювати інноваційні процеси.

*Координуюча функція* виражається в тому, що керівник закладу координує діяльність усіх працівників згідно визначених процедур і норм поведінки; запобігає виникненню розбіжностей між цінностями, пересвідченнями співробітників, що впливає на успішність процесу.

*Мотиваційна функція* проявляється в тому, що складові ОК активізують діяльність працівників та «соціально-психологічний менталітет організації» (усвідомлення належності до колективу, престижу діяльності саме в цьому закладі тощо). Реалізація даної функції забезпечується за допомогою розкриття співробітникам змісту їх діяльності, її мети та наслідків.

*Духовно-ціннісна функція* передбачає акцентування уваги співробітників на одностайності, приналежності до спільної справи; формування в їх уяві образу закладу та відповідної для нього системи цінностей [17, с.19-20].

Аналіз наукових розвідок засвідчує, що основними характеристиками організаційної культури є: *«робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль»*.

*«Робота» –* полягає в розкритті потенціалу працівників закладу та поліпшення їхнього професійного рівня. Дана характеристика реалізується наступними шляхами: регулярне підвищення кваліфікації працівників; спонукання співробітників до розробки управлінських рішень; використання стимулюючих методів управління; здійснення стабільної й цілеспрямованої підтримки індивідуальної ініціативи працівників закладу; створення атмосфери довіри в ділових стосунках; активізація до інноваційної діяльності; орієнтація на перспективу розвитку закладу.

*«Комунікації» -* виявляються в тому, що співробітники спроможні орієнтуватися у різноманітних ситуаціях спілкування з опорою на свої власні знання та життєвий досвід; прагнуть ефективно взаємодіяти з оточуючими, усвідомлюючи як свій психічний стан, так і стан інших; намагаються моделювати різні типи поведінки при спілкуванні, виявляти емпатію та налагоджувати психологічний контакт з учасниками спілкування.

«У*правління*» полягає в умінні керівника аналізувати різні аспекти діяльності закладу: особливості організації праці працівників (чіткість та деталізованість); методи та засоби професійної оцінки діяльності працівників; вивчення та розв’язання конфліктних ситуацій; використання дисциплінарних заходів; прийняття працівниками рішень (їх своєчасність та ефективність) відповідно своєї компетенції; спрямованість діяльності закладу на інноваційний тип розвитку.

Наступна характеристика організаційної культури – *«мотивація і мораль» -* включає в себе такі особливості: рівень заробітної плати; наявність відзнак та винагород за успішність праці (дипломи, грамоти різних рівнів); можливість кар’єрного зростання та удосконалення професійних якостей; стимулювання творчості та ініціативності працівників; врахування індивідуальних відмінностей та потреб працівників [17, с.20-21].

Отже, організаційна культура є базовим інструментом внутрішнього середовища закладу освіти, що визначається сукупністю моральних норм і принципів, прийнятими традиціями, формальними й неформальними моделями поведінки, що вважаються інтегральними показниками рівня його розвитку.

**1.2. Типи організаційної культури: аналіз основних підходів**

Структурні елементи організаційної культури можуть по-різному впливати на середовище закладу освіти, організацію роботи персоналу та прийняття управлінських рішень. З метою врахування таких особливостей виділяють різні типи організаційної культури.

Дж. Хофштед виділив 3 види організаційної культури, взявши за основу наступні ознаки:

1. *за рівнем дистанції влади та відповідним стилем керівництва:*

* високий – характеризується директивним стилем керівництва, наявністю суттєвої дистанції між керівниками та працівниками;
* низький – визначається демократичним стилем керівництва, що супроводжується високим рівнем відкритості та доступності керівників, відповідною кваліфікацією працівників;

1. *за рівнем уникнення невизначеності*:

* низький – передбачає готовність працівників діяти відповідно сьогоднішніх вимог суспільства, прагнення працювати у великих організаціях, стійку вмотивованість щодо досягнення поставленої мети;
* високий – персонал виявляє занепокоєння про майбутнє, зацікавленість працювати у великих організаціях, вмотивованість до кар’єрного зростання;

1. *за гендерними ознаками:*

* «чоловіча» - полягає в домінуванні чоловіків у будь-якій ситуації, переважанні логіки у прийнятті рішень, виявлення прагнення до успіху та незалежності;
* «жіноча» - характеризується переважанням інтуїції в прийнятті рішень; стать не відіграє вагомої ролі при кар’єрному зростанні працівників, основними цінностями існування є якість життя та прагнення до солідарності [50, с. 76].

Інтерес для нашого дослідження представляє типологія організаційної культури, запропонована Д. Коулом. Дана типологія передбачає наявність 4 типів організаційної культури (рис.1.1).

*Рис.1.1. Типологія організаційної культури за Д. Коулом*

*Органічний тип ОК* характеризується чіткістю щодо визначення й проектування структури та функцій організації. Діяльність членів колективу будується за принципом узгодження власних інтересів з загально визначеною ідеєю та метою. Комунікативний процес малоактивний. Керівник намагається мінімум втручатися у діяльність членів колективу, що обумовлює протікання повсякденної роботи за інерцією.

*Підприємницький тип ОК* передбачає організацію діяльності членів колективу з урахуванням їх вільних ініціатив. Вони спроможні висувати креативні та нестандартні рішення, нести відповідальність за результативність прийнятих рішень. Лідерство в такій групі будується на неформальному авторитеті. Адміністрація намагається частину повноважень передати підлеглим і при цьому надають їм право обирати рішення на свій розсуд. Даний тип ОК на перший план висуває інтереси окремої особистості, а не колективу, створює умови для самореалізації співробітників.

*Бюрократичний тип ОК* характерний для тих організацій, де діяльність співробітників організовується та координується сильним керівництвом. Лідерство базується на формальній владі, яка зафіксована за конкретною посадою і статусом. Керівник сам встановлює лідерів і визначає шляхи розвитку співробітників. Ефективність діяльності підлеглих обумовлюється чіткістю цілей та дієвим контролем з боку керівника. Тому в такій організації адаптація креативних особистостей проходить важко. Діяльність колективу будується відповідно принципу «основним механізмом є організація, яка повинна постійно працювати, а співробітники – це окремі деталі, які можна в будь-який час замінити». Комунікативні процеси відбуваються формально згідно визначеним правилам. Доступ до службової інформації обмежений: якщо співробітник бажає попрацювати з даними, він має отримати дозвіл від керівництва, або мати певний статус.

*Партиципативний тип ОК* (від англ. «participatе» - приймати участь) полягає в тому, що діяльність працівників будується на взаємодії та співробітництві. Вирішення проблем здійснюється відкрито методом «мозкового штурму». Між членами колективу здійснюється розподіл функцій, які можуть за необхідності легітно змінюватися. Кожен співробітник несе особисту відповідальність за свою частку роботи. Вирішення проблемних питань при такому типі організаційної культури здійснюється шляхом колективного обговорення та спільного прийняття рішень. Роль керівника заключається в координуванні групової роботи, напрямів діяльності [47].

Нам імпонує авторська типологія організаційної культури ЗЗСО, запропонована Я.Є. Стемковською. Згідно цієї типології «ефективний управлінський процес здійснюється завдяки грамотно побудованому комунікативному процесу (враховуючи й електронну комунікацію), за наявності зворотного зв’язку» [38]. Вчена виокремлює наступні типи ОК (рис. 1.2):

*Культура «монологічної взаємодії»* характеризується такими ознаками:

* наявність формальних однобічних комунікаційних процесів та відсутність зворотного зв’язку;
* зовнішні чинники не беруться до уваги;
* не налагодженість зв’язків із соціумом;
* спілкування з членами колективу відбувається через заступників, єдиноначальне прийняття рішень керівником;
* відсутність інформації про заклад на сайті;
* цикл управління розімкнений, у закладі домінує чітка ієрархія [38].

*Рис.1.2. Типологія організаційної культури*

*за* Я.Є. Стемковською

*Культура «діалогічної взаємодії»* вирізняється такими характеристиками:

* передбачає наявність взаємозв’язків між керівником і педагогічним колективом, побудованих на формальності та суперництві;
* будь-яка ініціатива з боку учнів чи батьків не підтримується;
* керівництво переймається лише результатами та зовнішнім благополуччям закладу;
* особисті чинники при розв’язанні проблем не беруться до уваги;
* в колективі панує дух нездорового суперництва [38].

Культура «полілогічної взаємодії» полягає у наступному:

* визнання особистості найвищою цінністю;
* особистісна та організаційна культури взаємодіють між собою, а заклад у цілому має загальну ідею і мету діяльності;
* керівник відкритий для спілкування та співробітництва, знає проблеми колективу і здатний запобігти виникненню конфліктним ситуаціям;
* рішення приймаються колегіально з урахуванням інтересів та побажань колег;
* члени колективу готові й відкриті для нововведень і мають високий рівень відповідальності;
* функціонує система стимулювання діяльності усіх суб’єктів педагогічного процесу;
* керівник має високий рівень управлінської, науково-методичної та інформаційної компетентності [38].

У контексті нашого дослідження вважаємо за доцільне розглянути типологію організаційної культури Ч. Хенді, яка найбільше відповідає особливостям діяльності освітніх організацій. Відповідно цієї типології розрізняють такі  *типи організаційної культури закладів освіти* (рис.1.3) [49]:

*Рис. 1.3. Типологія організаційної культури закладів освіти за Ч. Хенді*

На основі узагальнення досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців Л.М. Карамушка та А.М. Шевченко запропонували два основні типи організаційної культури ЗЗСО (рис.1.4) [17; 32]:

*Рис.1.4 . Типологія організаційної культури закладів освіти*

*(автори Л.М. Карамушка та А.М. Шевченко)*

*«Прогресивний» тип організаційної культури*характеризується орієнтова­ністю на вирішення інноваційних завдань сучасних закладів освіти. Керівник такого типу культури має високий рівень сформованості самоефективності.

*«Консервативний» тип організаційної культури*передбачає спрямованість зусиль членів колективу на вирішення більш традиційних завдань. Менеджер закладу при цьому з низькою самоефективністю.

Для нашого дослідження цінність становлять дослідження зарубіжного вченого Л. Константина [48], який виокремлює 4 типи ОК (рис.1.5):

*Рис.1.5. Типи організаційної культури за Л. Костантином*

*«Закрита» модель ОК* характеризується жорсткою ієрархічною структурою, де чітко прописані стосунки між керівництвом та підлеглими. Керівник єдиноначально обирає рішення та шляхи виконання цілей, самостійно здійснює контроль за виконанням виокремлених етапів роботи. Ефективним при цьому вважається авторитарний стиль керівництва, що надає можливість забезпечити психологічне благополуччя та безпечне функціонування закладу освіти. Комунікативний процес здійснюється по вертикалі: від керівника вниз до відповідних підрозділів, які безпосередньо мають бути проінформовані. При цьому решта працівників опинається поза межами інформаційного потоку, відчуваючи свою незатребуваність в установі. Такі організації неготові до істотних змін чи до швидких реакцій на постійно змінювані ситуації.

*«Випадкова» модель ОК* передбачає чітку децентралізацію, а структурованість та дії технологічного спрямування зводяться до мінімуму. Керівник здатен до компромісних рішень, має витримку та толерантність. Організація з таким типом ОК характеризується найвищою автономністю функціонування членів колективу, що створює сприятливі умови для виявлення креативності та нестандартних рішень; переважанням горизонтального типу комунікації; відсутністю формалізму.

Організації з «*відкритою» моделлю ОК* є демократичними та здатними швидко адаптуватися в змінних умовах. Фахівці є компетентними не тільки у своїх функціях та обов’язках, а й інших працівників, що забезпечує можливість взаємозамінності. Комунікативний процес відбувається на засадах взаємного розуміння, емпатійності, рівноправності та співробітництва. При даному типі ОК створюються умови щодо прояву працівниками ініціативності, виявлення відповідальності за результативність дорученої справи. Всі члени колективу відчувають підтримку, сповнене повагою ставлення до себе як з боку керівництва, так і колег. Серед недоліків «відкритої моделі» є затратність часу на прийняття певного рішення.

*«Синхронна» модель ОК* характеризується жорсткою ієрархією, побудовою діяльності згідно чітко визначеної мети. Центральною фігурою виступає керівник, від ухвалення рішень якого залежать співробітники. Кожен член колективу має конкретне місце у загальному процесі та розуміють своє значення в досягненні загального результату. Всі структурні підрозділи функціонують автономно. Провідним механізмом управління в даних установах виступає мотивація кадрів та вироблення позиції втілення спільної мети [48].

Аналіз запропонованих типів організаційної культури характеризується сукупністю властивостей, які є закономірними для процесу управління та прийняття рішень; психологічних властивостей співробітників організації, що забезпечують ефективність взаємодії між ними.

Наступна типологія, в основу якої покладено специфіку внутрішньо групових відносин, налічує чотири типи організаційних культур (рис.1.6).

*«Клубна культура»* характеризується високим рівнем централізації управління, лояльністю, командною роботою. Проте зміни в організації з таким типом ОК відбувають повільно. Співробітники мають високий рівень професійної компетентності.

*Рис.1.6 . Типологія організаційної культури закладів освіти*

У порівнянні з попередньою, *«храмова культура»* ґрунтується на культурі розподілу ролей, що передбачає побудову стосунків на суворому та жорсткому виокремленні розбіжностей рольових вимог. В основі організації з даним типом ОК лежать стабільність та очікуваність її розвитку, регламентованість та бюрократичність управління та розподіл обов’язків.

Прагматичністю та раціональністю характеризується наступна – *«цільова культура»,* яка зорієнтована на розв’язання проблеми й отримання певних здобутків. В організації з таким типом ОК управлінський процес здійснюється ситуативно, акцент робиться на вирішенні конкретної задачі, для розв’язання якої концентруються усі ресурси. Окремі дії всієї системи та підрозділів обумовлюються ефективністю діяльності саме цього компонента.

Своєрідною є *«точкова (екзистенціальна) культура»,* яка являє собою сукупність членів організації, що виступає лише як простір для самореалізації індивіда в межах певної сфери життєдіяльності. Організація створює усі необхідні умови кожному співробітнику для професійного зростання [46].

Отже, застосування ресурсів організаційної культури дозволить керівникові здійснювати управлінський процес, враховуючи першорядні мотиви та інтереси усіх суб’єктів діяльності. Першочерговим завданням постає питання розробки конкретного інструментарію, який надасть можливість здійснити аналіз типу та рівня розвитку організаційної культури, озброїть потрібними знаннями про її структуру; забезпечить ефективність управлінської діяльності в цілому.

**1.3. Структура організаційної культури закладів освіти**

Організаційна культура є специфічним продуктом взаємозв’язку зовнішнього і внутрішнього середовища закладу освіти, що визначає подальший шлях його розвитку. Організаційна культура стає очевидною через сукупність компонентів, що характеризують неповторність та унікальність закладу освіти.

У сучасних наукових розвідках немає однозначного чітко визначеного підходу щодо виділення змістової структури організаційної культури. Кожен учений, зважаючи на свої погляди, виокремлює найбільш вагомі складові досліджуваного явища. З точки зору ряду науковців [32] організаційна культура закладу освіти детермінується через такі компоненти:

- *цілі організації –* те, до чого прагне організація, на що спрямована її діяльність;

- *формальні норми –* обсяг робочого навантаження та обов'язки, які мають здійснювати працівники, щоб досягти поставлених цілей;

- *формальні правила поведінки в організації –* найдоцільніші дії, яких мають дотримуватися співробітники у процесі виконання професійної діяльності (службовий етикет);

- *формальні санкції –* сукупність заохочень та покарань, які прописані в колективному договорі та «Правилах внутрішньої поведінки в установі, організації»;

- *цінності організації –* орієнтири, якими керуються співробітники при виконанні посадових обов’язків та різних видів діяльності, визначаються цілями організації та нормами й правилами поведінки [16].

Науковець Н.Ю. Кравченко виділяє такі системотворчі елементи організаційної культури, як:

1) світосприйняття – сукупність поглядів, уявлень, суджень, думок та поглядів людини про світ, певний характер поводження в оточуючому середовищі, принципи пізнання й діяльності;

2) організаційні цінності – специфічний індикатор, який визначає відмінні риси конкретної організації, впорядковує процеси внутрішньої взаємодії та з компонентами зовнішнього середовища. Дана складова поєднує творчі ідеї співробітників організації з їх потребами і визначає ефективність діяльності всієї установи.

3) організаційні норми – набір формальних і неформальних правил поведінки, що регламентують дії працівників та порядок створення й функціонування організації в цілому;

4) манера поведінки співробітників організації, ритуали та церемонії, мовний етикет, символи, які обумовлюють специфіку життєдіяльності співробітників організації;

5) соціо-психологічна атмосфера в колективі організації, яка визначає ставлення членів до умов і характеру спільної діяльності [23].

Вітчизняна дослідниця М.В. Станіславська визначає організаційну культуру як сукупність таких складових: імідж організації, система менеджменту, формальні й неформальні цінності та переконання, культура особистості.

Розглянемо виділені складові організаційної культури більш детально.

Поняття **«*імідж організації*» розглядається як «**емоційно забарвлений образ організації, що склався у свідомості особистості під впливом зовнішніх суттєвих ознак організації» [37]. До нього належать назва організації, складові її брендів (слоган, логотип, уніформа тощо), внутрішня (для персоналу) та зовнішня (для стейкхолдерів) газети, Інтернет-сайт, облаштування офісних приміщень, зовнішній вигляд персоналу тощо. Це все формує сприятливе враження про організацію.

М.В. Станіславська поділяє імідж на внутрішній (існує у свідомості співробітників) та зовнішній (сформований у колективній свідомості партнерів, конкурентів та громадськості в цілому). Ми підтримуємо думку дослідниці про те, що кожна організація намагається створити позитивний імідж, що забезпечує їй конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Другою складовою організаційної культури є ***система менеджменту***, яка представляє собою сукупність ресурсів організації, що можуть бути використані для досягнення поставленої мети. Тобто, це «культура управління та політика організації у сфері операційної та стратегічної діяльності, фінансів, маркетингу, інформаційних технологій, безпеки, персоналу тощо» [37, с.30]. Складовими елементами системи менеджменту організації є організаційна структура, стиль керівництва, сукупність методів стимулювання та мотивації, оперативність прийняття управлінських рішень, норми поведінки, комунікативний процес, традиції тощо [37]. Відповідна система менеджменту фіксується у розпорядчих документах, що регламентують економічні та соціально-психологічні аспекти існування організації.

Третім елементом у структурі організаційної культури М.Ю. Станіславська визначає ***цінності та переконання***. Цінності організації включають в себе визнання громадськістю, стиль керівництва, моральні якості посадових осіб; норми поведінки, яких дотримуються усі члени колективу; способи розв’язання конфліктів; ступінь відповідальності за результати роботи; критерії просування кандидатів на керівні посади. Тобто, цінності є життєво необхідними, соціально-психологічними установками, що обумовлюють стиль поведінки працівника та спонукають його діяти відповідним чином. Кожна організація виробляє свою систему цінностей, враховуючи особливості політично-економічного, соціально-культурного середовища, особистісні цінності та соціальний досвід кожного співробітника.

М.Ю. Станіславська розрізняє формальні та неформальні цінності та переконання. *Формальні цінності та переконання*враховують місію та філософію організації, визнаються усіма членами організації і фіксуються у відповідних положеннях та кодексах. До таких цінностей належать: відповідальність, дух командної роботи, табу на розгортання конфліктів тощо [37].

*Неформальні цінності та переконання* організації не декларуються у нормативних документах, але мають визнаватися та виконуватися більшістю членів організації. Це може бути гнучкий графік роботи; початок дня з дружньої розмови з колегами або чашки кави, що створює психологічний комфорт і налаштовує на продуктивну працю протягом дня.

Наступний складовий елемент організаційної культури – ***культура особистості***. Ми підтримуємо думку М.Ю. Станіславської про те, що саме працівник зі своїми власними інтересами та потребами постійно впливає на культуру організації. Цей вплив може бути як прямий, так і опосередкований. Тобто, особистість, будучи неформальним лідером, формує культуру, або являється представником чи спостерігачем відповідної організаційної культури.

Отже, організаційна культура виступає складним багатоаспектним феноменом, визначення складових яких обумовлюється різними поглядами науковців на досліджуване явище.

На основі аналізу структурних компонентів організаційної культури виділимо наступні складові, які об’єднаємо в п’ять основних блоків-підсистем (рис.1.7).

Кожна підсистема відображає важливі особливості організаційної культури,де будь-який структурнийелемент має своє специфічне значення й характеристику.

*Рис.1.7. Структура організаційної культури закладу освіти*

Складовими ***ціннісної* *підсистеми***організаційної культури є особисті професійні цінності працівників, їх уявлення, переконання, що позначаються на визначенні організаційних цілей та забезпечують ефективність підсумкових результатів діяльності педагогічного колективу. Цінності та переконання визначають правильність/неправильність дій, поведінки людей. Розрізняють цінності *позитивні* (скеровують працівників на тип поведінки, який допомагає їм досягнути стратегічних цілей організації) та *негативні*, які несхвально впливають на ефективність, здійснюється шляхом розробки організаційної стратегії.

У межах досліджуваного явища прикладом може бути класифікація цінностей організаційної культури, запропонована С.О. Гайдученко [6]. Автор поділяє їх на цінності-цілі та цінності-засоби.

*Цінності-цілі* генеруються на початковому етапі розбудови закладу освіти і позначаються на місії організації. Цей процес здійснюється безпосередньо керівником з урахуванням його характеру, здібностей, рівня сформованості управлінської компетентності, стилю керівництва. Цінності-цілі передбачають створення умов, які сприяють формуванню корпоративного духу усередині організації та забезпечують ефективність управлінської діяльності.

*Цінності-засоби* скеровуються на досягнення мети закладу освіти (наприклад, підвищення якості роботи працівників, принципи діяльності закладу). Їх запровадження в освітню установу здійснюється: 1) цілеспрямовано; 2) стихійно (з опорою на досвід трудового колективу); 3) випадково (залежно від обставин). Саме від змістової характеристики цінностей-засобів, від прийняття/неприйняття їх членами закладу освіти залежить рівень реалізації поставлених цілей. Керівникові потрібно об’єктивно здійснювати оцінювання діяльності працівників: спонукати до дисциплінованості, виявлення відповідального ставлення до виконання своєї роботи, здатності до осудження проявів колегами негативних сторін характеру [6, с.15].

Показниками ціннісної підсистеми виступають рівень адаптації закладу освіти до зовнішнього середовища; імідж та конкурентоздатність освітньої установи, дизайн приміщень, стиль взаємостосунків між членами колективу (безконфліктність-конфліктність, колективізм-індивідуалізм); корпоративна культура та ділова етика, підприємливість керівника та колективу тощо.

Наступна складова – ***нормативна підсистема****,* як стабілізуючий механізм в організаційній культурі, представляє собою сукупність норм, які спрямовують професійну діяльність педагогів і визначають правила і моделі поведінки, очікування і стандарти, що регулюють взаємодію між співробітниками. Оволодіння нормами відбувається синхронно з цінностями в результаті адаптації, але разом з тим характеризуються меншою стійкістю, ніж цінності. Норми, як елемент нормативної підсистеми, виконують ряд функцій:

* регламентуючу – виявляється в регулюванні людиною власної поведінки та поведінки інших;
* координаційну – передбачає узгодження спільних дій працівників організації;
* попереджувальну – полягає в тому, що дотримання норм запобігає виникненню типових для конкретної ситуації помилок;
* прогностичну – полягає в сформованості умінь передбачати поведінку інших при розв’язанні типової ситуації [25].

Опанування цінностями й нормами працівниками закладу освіти відбувається шляхом демонстрації адміністрацією їх значущості, необхідності внесення в нормативні документи; координування принципів кадрової політики відповідно прийнятих і бажаних норм і цінностей.

***Мотиваційна* *підсистема*** ОК характеризується рівнем задоволеності потреб працівників та організації; забезпеченням умов активізації співробітників до реалізації цілей. Члени колективу можуть мати потреби у:

* визнанні як кваліфікованого працівника, генератора ідей, що заслуговує на отримання матеріальної винагороди;
* безпеці: відсутність загроз інтересам людини: її життю, здоров'ю і добробуту, сприятливі умови на робочому місці;
* соціалізації: належність до групи, психологічна підтримка, виконання певної соціальної ролі в колективі;
* самоактуалізації, самореалізації, самоствердженні.

Провідним механізмом реалізації даної підсистеми є мотивація професійної діяльності, яка проявляється в спонуканні свого «Я» та інших суб’єктів до діяльності з метою вирішення особистих цілей або цілей організації.

Л.М. Карамушка наголошує, що управління освітньою організацією повинно здійснюватися відповідно певних стратегій мотивації.

*Позитивна (продуктивна) стратегія мотивації* передбачає здійснення мотивації з урахуванням потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, життєвих планів працівників та узгодження мотивації освітньої з мотивацією конкретних працівників.

*Негативна (контпродуктивна) стратегія мотивації* полягає в мотивації, яка ґрунтується на використанні методів тиску, що негативно впливає на працівників, оскільки силує їх синхронно здійснювати ті чи інші завдання й функції.

*Екстравертна (зовнішня) стратегія мотивації* характеризується використанням стимулюючих методів за виконання певного виду діяльності (соціальне визнання, матеріальне заохочення, посади, привілеї тощо).

*Інтровертна (внутрішня) стратегія мотивації* зумовлена безпосередньо сутністю тієї діяльності, яка відбувається (зацікавленість до неї, почуття радості та задоволення, пов’язаними з цією діяльністю, станом інсайту тощо) [15, 123-136].

***Комунікативно-управлінська підсистема*** забезпечує оптимізацію системи взаємодії в закладі освіти та передбачає підвищення ефективності управлінської діяльності. Вона обіймає суб’єктів взаємодії та їх взаємодію між собою та іншими соціальними інститутами; інформаційні зв’язки, управлінські відносини. До складових даної підсистеми належать стиль управління, система комунікацій та технології управління персоналом. Продуктивність організаційної культури залежить від функціонування ефективно налагодженої системи внутрішніх комунікацій, яка забезпечує плідність обміну інформацією між окремими працівниками, підрозділами, рівнями управління. Саме налагодження прямого і зворотного зв’язку є важливим фактором формування високої організаційної культури, що в свою чергу обумовлює рівень конкурентоспроможності усього закладу. Комунікації можуть реалізовуватись у формальній та неформальній формах [8].

Остання складова – ***підсистема******організаційної трудової поведінки***передбачає прояви членами колективу конкретної моделі поведінки, що базується на основі цінностей і норм, приймається як тотожна організаційному середовищу та спрямована на досягнення мети закладу освіти. Спроектована модель поведінки проектується у вигляді традицій кожному члену колективу. Основу даної підсистеми складають способи міжособистісної комунікативної взаємодії працівників (співробітництво, протистояння, конформність, агресивність, формальність чи неформальність і т.п.).

*Таким чином*, змодельована нами структура організаційної культури закладу освіти та її основні складові повсякчас знаходяться у стані розвитку, мають певний вплив одна на одну і при зміні конкретного компоненту сприяють формуванню та розвитку організаційної культури в цілому.

**1.4. Модель управління організаційною культурою в закладі загальної середньої освіти**

Організаційна культура закладу загальної середньої освіти впливає на весь колектив на всіх рівнях управління та має певну вагу в діяльності та житті кожного працівника. Зокрема, для керівника закладу вона може бути одним із прийомів самореалізації; для співробітників закладу – створює сприятливі умови праці та діяльності. Організаційна культура забезпечує конкурентоздатність ЗЗСО в тій мірі, наскільки вона є загальноприйнятою, скоординованою, цілісною сис­темою цінностей, традицій, прийнятих колективом освітньої установи. Ефективність цього процесу залежить від наявності необхідних інструментів управління та фактичної оцінки її стану й рівня розвитку. У зв’язку з цим особливо актуальним постає питання оволодіння керівниками закладів освіти знаннями з основ організаційного управління, пошуку шляхів розвитку позитивної організаційної культури освітньої установи.

Управління організаційною культурою закладу освіти розглядається як процес комплексної діагностики провідних елементів мотиваційно- ціннісної, нормативної підсистем організа­ційної культури закладу освіти та підсистеми тру­до­вої поведінки, аналізування наслідків діагностики та їх осмислення керівником та підлеглими, встановлення бажаної організаційної куль­тури й моделювання програми дій щодо  впровадження основних складових нової органі­за­ційної культури за допомогою альтернативних форм і методів.

На підставі теоретичного вивчення досліджень науковців побудуємо модель управління розвитком організаційної культури ЗЗСО (рис.1.8).

Мета: забезпечення цілеспрямованого руху від вже сформованого стану організаційної культури ЗЗСО до якісно нового

Суб’єкти

Керівник (адміністратор)

Здобувачі освіти та їх батьки

Педагогічні працівники

Чинники макро-, мезо та мікрорівня

Фактори: зовнішні та внутрішні

**Етапи формування організаційної культури**

Етап продукування ідей

Етап підтримки та послідовного запровадження ідеї змін

Етап трансформації організаційної культури ЗЗСО

Етап утвердження й розвитку нової організаційної культури

Етап аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища

Результат: сформованість затребуваного типу ОК

*Рис. 1.8. Модель управління розвитком організаційної культури ЗЗСО*

Створення високого рівня організаційної культури ЗЗСО залежить від дотримання принципів управління цим процесом. До них можна віднести наступні:

*Принцип відповідності ОК елементам системи управління* – при внесенні змін в стратегію структури управління потрібно здійснити оцінку організаційної культури та врахувати рівень її сформованості.

*Принцип пріоритету цінностей* – перед втіленням заходів з розвитку ОК варто чітко виокремити пріоритетні цінності закладу на момент функціонування освітньої установи.

*Принцип узгодженості цінностей працівника з цінностями закладу* – організаційна культура вважається сформованою у тому випадку, коли більшість співробітників поділяють цінності організації.

*Принцип інноваційної спрямованості –*  процес формування організаційної культури має супроводжуватись акцентуацією уваги на тих цінностях, які мають особливе значення для розвитку інноваційної діяльності. Вони мають впливати на згуртування всього колективу для вирішення цієї задачі.

*Принцип стійкості ОК до змін зовнішнього середовища* – передбачає потребу щодо постійного удосконалення ОК, зважає на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Цей принцип характеризується динамічністю (швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища); гнучкістю (придатність до реорганізації під впливом цих факторів).

*Принцип цілеспрямованості* *управління ОК* передбачає здобуття організаційних цілей за умови створення найбільш придатних організаційно-технічних та соціально-економічних умов. Управління організаційною культурою має здійснюватися в цілісності.

*Принцип системності* *ОК* полягає у врахуванні взаємозв’язку всіх елементів організаційної культури при здійсненні управлінської діяльності. Тобто, потрібно брати до уваги те, що зміна одного з елементів приведе до перетурбації іншого.

*Принцип контролю* – передбачає здійснення постійного контролю за розвитком ОК, виходячи з якого здійснюється коригування повсякденної роботи з управління ОК.

Ефективність формування та розвитку організаційної культури закладу освіти залежить від впливу ряду чинників. Для нашого дослідження представляє інтерес дослідження Л.М. Карамушки, яка виділила такі групи чинників:

1. **Чинники макрорівня** – розкривають особливості розвитку суспільства та освітньої галузі.
2. **Чинники мезорівня** розподілені на дві підгрупи:

а) «зовнішні», які позначаються на розвитку організаційної культури освітнього закладу (його тип; місце розташування; термін існування; кількість співробітників);

б) «внутрішні» - враховують досвід роботи освітніх організацій та охоплюють їх психологічні характеристики: організаційний розвиток (прагнення організації розвиватися згідно актуальних вимог освітньої галузі та суспільства в цілому); творчий потенціал (придатність закладу освіти створювати креативне середовище й забезпечувати розвиток у працівників креативності, неординарності щодо ухвалення управлінських рішень та розв’язання педагогічних завдань).

1. **Чинники мікрорівня** включають набір «зовнішніх» та «внутрішніх» детермінант. Зокрема, група ***«зовнішніх»*** детермінант вміщує:

*а) організаційно-професійні:*

**-** посадово-кваліфікаційні(посада; кваліфікаційна категорія, педагогічне звання);

- освітньо-стажеві (рівень та тип освіти; загальний трудовий стаж та термін роботи на посаді);

**-** стимулюючі (наявність у персоналу нагород різного рівня).

*б) соціально-демографічні*: вік, стать. сімейний стан.

Група ***«внутрішніх»*** детермінант мікрорівня включає психологічні характеристики, які мають відношення щодо:

а) діяльності керівних кадрів освітніх організацій (самоефективність менеджерів; специфіка прийняття управлінських рішень тощо);

б) діяльності працівників освітніх організацій (ставлення персоналу до змін; толерантність та підприємницька активність персоналу) [32].

Важливу роль у розвитку ОК освітньої установи відіграють зовнішні та внутрішні фактори. Складовими *зовнішніх факторів виступають*: показники політичного та економічного стану в дер­жа­­ві; загальна культура суспільства, регіону, мікросоціуму;  щабель розвитку науково-технічного прогресу; зміни в законодавчій базі про освіту та освіт­ні перетворення; організаційні культури інших закладів освіти та куль­тура ор­га­нів управління освітою; запити й потреби здобувачів освітніх послуг. Дана група факторів вирізняється складністю (зовнішнє середовище породжує не один фактор, а їх комплекс, взаємозв’язки між ними); невизначеністю, яка позначається на поводженні факторів розвитку організаційної культури; динамічністю (обумовлює моторність факторів та неоднакову швидкість їх впливу).

Сукупність *внутрішніх факторів* є результатом впливу внутрішнього середовища закладу освіти. До них належать:

1. Термін існування закладу освіти, що має подвійну природу. З одного боку, чим довше функціонує заклад освіти, тим важче ввести зміни в традиційну культуру. З іншого боку, щоб змінити структурні елементи організаційної культури, можна використати традиції: поновити давно забуті, перетворивши їх відповідно з урахуванням сучасних цілей і завдань закладу, актуалізувати існуючі або виробити нові.
2. Тривалість знаходження діючого керівного складу на своїх посадах, що впливає на ефективність змін.
3. Особливості традиційної організаційної культури та її структурних компонентів, які підлягають змінам (кардинально чи частково).
4. Актуальність потреби в змінах. Необхідність впровадження нової організаційної культури є виправданою у тому випадку, коли існування закладу освіти обумовлюється змінами в її структурі. Якщо співробітники усвідомлюють зміни тільки як забаганку керівництва, то витрата зусиль на втілення змін збільшується еквівалентно їх тривалості, що призводить до зниження ефективності.
5. Успішність діяльності освітньої організації*,* яка залежить від результатів справ, досягненням мети, задоволеності співробітників, здобувачів освіти, батьків і т.п. При умові, що наявна організаційна культура забезпечує високу ефективність існування закладу освіти, відбуватиметься більш складніше її трансформація у нову.
6. Координованість педагогічного колективу на процес розвитку організаційної культури та готовність до його здійснення й дієвої участі в цьому процесі.
7. Врахування індивідуальних особливостей кожного члена колективу при моделюванні та реалізації нової організаційної культури.
8. Професіоналізм у діяльності керівника, який сприяє поширенню організаційної культури та поліпшує організаційний розвиток. Складовими елементами даної якості є гнучкість керівництва щодо реалізації нової організаційної культури, а не механічне переміщення її основних ознак; компетентність в провідних аспектах щодо розвитку організаційної культури; особистісна готовність керівника до введення змін.
9. Управлінський підхід (адміністративний чи підприємницький), запроваджений керівником в певний режим організації діяльності персоналу [35. с.49-53].

Процес формування та розвитку організаційної культури закладу загальної середньої освіти доцільно розглядати як комплекс взаємодоповнюючих етапів. Аналіз наукової літератури свідчить про неоднозначність підходів науковців до виділення кількості етапів та їх змістового наповнення.

На думку О.В. Харчишиної, процес формування організаційної культури має здійснюватися в такій послідовності:

*Попередній блок* передбачає визначення мети трансформування організаційної культури; моделювання дерева цілей; оцінювання стану дійсної організаційної культури.

*Основний блок* характеризується розробкою системи заходів, спрямованих на зміну, поліпшення існуючих особливостей організаційної культури. Даний етап включає в себе:

- окреслення моделі необхідної ОК;

- порівняння параметрів наявної та бажаної ОК;

- виокремлення напрямів та характеру змін;

- проектування стратегічної програми формування ОК;

- втілення розробленого плану продукування ОК;

- моделювання стратегічної програми забезпечення організаційної культури.

*Завершальний блок* передбачає здійснення контролю та оцінки ефективності проведених заходів; співставлення якісних та кількісних показників зміни ОК [41, с.15].

Заслуговує на увагу поетапність формування та розвитку організаційної культури освітніх організацій, запропонована вітчизняними науковцями (рис.1.9) [32].

*Рис.1.9. Етапи формування та розвитку організаційної культури ЗЗСО*

Вчені вважають, що даний процес має включати три основні етапи:

На ***першому етапі –***  *моніторинг організаційної культури ЗЗСО –* здійснюється визначення «реального» стану розвитку організаційної культури, що передбачає:

а) з’ясування рівня розвитку організаційної культури;

б) вивчення «реального» типу організаційної культури;

в) дослідження психологічних детермінант, які спричиняють розвиток основних складових і «реального» типу організаційної культури;

г) вивчення потреби в зміні «реального» типу організаційної культури.

***Другий етап*** *– визначення базових цінностей, норм та правил бажаної поведінки* – передбачає обґрунтування «бажаного» вектора розвитку організаційної культури шляхом проведення обговорення усіма учасниками освітнього закладу «проблемних місць» «реального» типу організаційної культури та необхідності внесення змін. Важливу роль на цьому етапі відіграє:

* аналіз позитивних цінностей, норм і правил, що наявні в організаційній культурі і будуть необхідні в майбутньому;
* вивчення негативних цінностей, норм і правил, що є зараз, але не будуть актуальними в майбутньому;
* дослідження позитивних цінностей, норм і правил, яких немає зараз, але стануть необхідними в майбутньому.

На цьому етапі нові організаційні цінності мають знайти своє відтворення на рівні характеристик модерної організаційної культури.

***Третій етап*** – *впровадження нових моделей організаційної поведінки* – характеризується розробкою, апробацією й упровадженням технології розвитку організаційної культури. Даний етап передбачає чітке розуміння змісту «бажаного» типу організаційної культури, зважання на психологічні детермінанті, які обумовлюють розвиток такого типу культури, моделювання детального плану неодмінних заходів, реалізацію цих заходів тощо.

На ***четвертому етапі***здійснюється *розробка, апробація, упровадження та перевірка ефективності технології розвитку організаційної культури ЗЗСО.* Процедура діагностики ОК потребує виокремлення тих аспектів закладу освіти, яким варто приділяти увагу, зважаючи на те, яким чином буде відбуватися пошук підходів та методів оцінювання. Це дасть змогу визначити ефективність наявної організаційної культури та раціональність моделювання внутрішньої організаційної структури закладу, виокремити позитивні й негативні характеристики системи управління. Важливою складовою в управлінні організаційної культурою є процедура оцінювання. Зміни, які відбуваються в освітній галузі, потребують удосконалення та трансформації існуючих методів управління ОК та розроблення нових, що забезпечить підвищення ефективності функціонування закладу освіти на ринку освітніх послуг, зменшення плинності педагогічних кадрів [32, с.55].

Як бачимо, впровадження виокремлених етапів ґрунтується на врахуванні системи психологічних детермінант, які обумовлюють розвиток організаційної культури.

На підставі аналізу та узагальнення наукових розвідок вважаємо, що процес формування та розвитку організаційної культури закладу загальної середньої освіти проходить такі етапи (рис. 1.10):

*Рис.1.10. Етапи формуванням та розвитку організаційної культури закладу загальної середньої освіти*

**Етап аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.** Педагогічний колектив на чолі з керівництвом вивчаючи ринок освітніх послуг та умов функціонування закладу приймає рішення про зміни в організаційній структурі закладу. Підставами для здійснення змін можуть слугувати такі обставини:

— зменшення інноваційної активності;

— відсутність відповідності організаційної культури визначеній структурі закладу;

— згасання ефективності управління;

— заснування нових послуг, структурних підрозділів;

— погіршення стану управління та контролю;

— коректування місії, цілей, завдань освітньої установи;

— обрання нової поведінки закладу на ринку освітніх послуг;

— запровадження нової маркетингової стратегії;

— перетворення соціальної обстановки;

— реформаційні процеси в економічній, науково-технічній та соціальній політиці держави.

На даному етапі обов’язково потрібно здійснити оцінку поточного стану організаційної культури закладу, її впливу на результативність діяльності закладу освіти та його конкурентоспроможність; вивчити питання про значення організаційної культури щодо мотивації персоналу та підвищення ефективності його праці. Також потрібно обов’язково проаналізувати цінності, установки, переконання закладу, які вже сформувалися, та виокремити ті, які є доцільними для функціонування нової організаційної культури.

На **етапі продукування ідей** виділяється ініціативна група співробітників, яких не влаштовує існуючий стан організаційної культури закладу. Вони пропонують своє бачення моделі освітньої організації, яке іншими членами колективу можуть сприйматися частково або повністю, деякі представники колективу можуть навіть опиратися змінам. Як наслідок, можуть виникати непорозуміння та назрівати конфліктні ситуації, створюється несприятливий психологічний клімат. Щодо вирішення такої ситуації є два шляхи: керівництво може використати авторитарні методи управління для ліквідації конфлікту; або виявляється причина конфлікт, яка раціонально вирішується.

**Етап підтримки та послідовного запровадження ідеї змін –** полягає в тому, що керівництво спільно з командою обирають нову стратегію та тактику діяльності закладу з урахуванням того, що ціль розвитку організаційної культури не буде суперечити місії та загальним цілям освітньої установи. Між прибічниками та противниками ідеї змін удосконалюються стосунки, можуть створюватися нові неформальні групи. Важливе значення на цьому етапі відіграють засоби комунікації, які мають поглиби та підсилити ідею змін.

**Етап** **трансформації організаційної культури ЗЗСО** передбачає формальні зміни, що здійснюються відповідно новій стратегії. Керівник разом з педагогічними працівниками обирає сукупність форм, методів та засобів, за допомогою яких будуть реалізовуватися визначені цінності, установки, норми. Удосконалення кожного співробітника здійснюється в межах внутріорганізаційної комунікації і обумовлюється психологічним кліматом, що сформувався в колективі, ступенем визнання персоналу. Вагоме значення при впровадженні змін відіграє корпоративна філософія, яка надає можливість інтегрувати переважаючі цілі розвитку закладу та поведінку працівників. Вона моделює позитивний імідж закладу на ринку освітніх послуг і матеріалізує вплив не тільки на персонал, але й на зовнішнє оточення закладу.

Останній етап – **утвердження й розвитку нової організаційної культури** – характеризується тим, що всі без виключення члени педагогічного колективу не тільки усвідомили, але й сприйняли нові умови, правила діяльності закладу освіти. Ідеї реалізуються у документах, що відбивають нову мету, завдання; оновленому іміджі; структурних компонентах організації; поведінці працівників. До змін пристосовуються навіть і ті, хто противився змінам. Прибічники перетворень стають лідерами. У колективі виробляються нові традиції, які активізують організаційну єдність та згуртовують працівників в команду однодумців.

Отже, процес формування організаційної культури закладу загальної середньої освіти варто презентувати як комплекс п’яти взаємопов’язаних етапів діяльності, кожен з яких має свою специфіку та свій інструментарій управління.

**Висновки до розділу 1**

Нелегкі та суперечливі процеси, які трапляються в нашій країні, актуалізують проблеми упровадження нових підходів до діяльності закладів загальної середньої освіти. З’ясовано, що винятковий інтерес до організаційної культури обумовлюється підвищенням соціальної значущості управлінської діяльності, швидким зростанням її популярності.

На основі вивчення наукової літератури обґрунтовано теоретичні аспекти проблеми управління організаційною культурою в закладах загальної середньої освіти. Уточнено, що організаційна культура передбачає організацію праці персоналу, що діють відповідно до встановлених норм і правил внутрішнього розпорядку закладу освіти, чітко усвідомлюють місію та стратегію розвитку закладу і спрямовують свої зусилля на виконання щоденних завдань та забезпечення позитивного іміджу ЗЗСО та його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Проаналізовано різні типології організаційної культури, що свідчить про відсутність єдиного підходу щодо досліджуваного феномену. Встановлено, що використання конкретного типу організаційної культури дозволить керівникові реалізовувати управлінський процес з урахуванням провідних мотивів та інтересів усіх співробітників закладу.

У ході аналізу наукових розвідок встановлена відсутність чітко визначеної структури організаційної культури ЗЗСО. За основу взято п’ятиблочна модель організаційної культури: ціннісна, нормативна, мотиваційна, комунікативно-управлінська підсистеми та підсистема організаційної трудової поведінки.

Теоретично обґрунтовано модель управління організаційною культурою закладів загальної середньої освіти, яка презентована наступними елементами: мета, суб’єкти, функції, принципи та етапи управління ОК, чинники й фактори, що обумовлюють ефективність управління досліджуваним феноменом.

**РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**2.1. Організація та методика проведення констатувального етапу дослідження**

З метою аналізу організаційної культури в закладах освіти та виявлення проблем, пов’язаних з її управлінням, серед представників адміністрації та співробітників шкіл було проведене анкетування. Загалом було опитано 30 респондентів (9 представників адміністрації та 21 педагогічний працівник) закладів загальної середньої освіти Носівської міської ради Чернігівської області: Носівського ліцею №1, Носівської гімназії №2, Досліднянської гімназії.

Анкета для дослідження організаційної культури освітніх закладів (*Додаток А*) передбачала 17 запитань до респондентів. Опитування стосувалося визначення рівня сформованості в колективі організаційної культури закладу, сповідування співробітниками колективних цінностей, а також застосування серед педагогічних працівників різних видів мотивації.

Зупинимося докладніше на результатах опитування.

На запитання «Чи знайома Вам історія вашого освітнього закладу?» із 30 опитаних «так» відповіли 76% респондентів, а «недостатньо добре» - 14%. Результат відповіді на це питання свідчить про обізнаність працівників з історією створення та розвитком закладу, з його традиціями.

Питання «Як довго Ви працюєте в даному закладі?» торкалося визначення стажу роботи працівників освітнього закладу. Із 30 респондентів восьмеро (27%) працюють більше 15 років, семеро (25%) – від 5 до 10 років, 15, тобто половина співробітників, працюють менше 5 років. Отриманий результат засвідчує, що колективи освітніх закладів, де проводилося опитування, мають доволі «молодий» кадровий склад.

Наступним в анкетуванні було питання про те, чи знайомі респонденти з місією організації. З’ясувалося, що і представники адміністрації, і педагогічні працівники доволі добре обізнані з місію закладу. 38% опитаних мають про неї гарне уявлення, 47% орієнтуються в цьому питанні, 15% респондентів не мають жодного уявлення про місію закладу.

На питання «Чи відома Вам стратегія Вашого закладу освіти?» лише 58% педагогічних працівників відповіли, що ознайомлені зі стратегію розвитку освітнього закладу, і це недостатній показник.

Чергове питання стосувалося розуміння респондентами поняття «організаційна культура». Відповідаючи на це питання, педагогічні працівники висловили різні думки. 9% опитаних вбачають в організаційній культурі формування сприятливого середовища для професійного зростання. 25% розуміють організаційну культуру як продовження традицій освітнього закладу за потребами сучасності. 28% сприймають організаційну культуру як нормативну базу, усталені традиції, систему цінностей, що сповідуються педагогічними працівниками і учнями навчального закладу. 26% позиціонують її як комплекс завдань і заходів, орієнтованих на створення позитивного психологічного мікроклімату.

В управлінні організаційною культурою велике значення надається ретельно прописаним і чітко сформульованим правилам і нормам поведінки, що їх повинні дотримуватися співробітники освітнього закладу. Тож наступне питання торкалося вивчення стану поінформованості респондентів про те, чи існують у даному освітньому закладі письмово сформульовані і затверджені правила поведінки. Відповіді респондентів засвідчують, що 24 співробітники з 30 (79%) поінформовані про те, що в їх закладі існують письмово затверджені правила поведінки. 21% опитаних не повідомлені про них і це є неприпустимим, оскільки з правилами поведінки має бути ознайомлений кожний працівник закладу.

Опитування щодо привабливості організаційної культури в закладі освіти показало, що педагогічних працівники з задоволенням виконують різнобічну роботу; колектив працює злагоджено і продуктивно реалізує освітні завдання закладу; колегіальні стосунки приязні і комфортні, у роботі панує командний підхід; педагогічна діяльність передбачає володіння новітніми технологіями з методики навчання шкільних дисциплін; педагоги з великим досвідом викладання підтримують молодь; співробітники колегіально з адміністрацією обговорюють проблеми, пов’язані зі стратегією розвитку освітнього закладу, шукають шляхи їх вирішення, ухвалюють відповідні рішення.

Чергове питання анкети торкалося виявлення того, наскільки важливим для респондентів є співпраця з людьми, які добре ладнають між собою. Результати опитування показали, що для переважної кількості респондентів велике значення має здатність співпрацювати з людьми, лише для 24% опитаних це не суттєво. Отримані результати підтвердили важливість для 49% опитаних комфортних умов праці і гарного мікроклімату в колективі.

Суттєвою частиною організаційної культури є колективні цінності, яких дотримуються усі співробітники. Тому респондентам було запропоновано визначити, «Які саме цінності у вашому закладі вважаються головними?»:

Найбільш привабливим для 36% респондентів є матеріальна винагорода. Для 28% співробітників важливим фактором є відповідна оцінка результатів праці. Стабільну роботу і можливість кар’єрного зростання як важливі для них указали 17% опитаних. 14% цінують участь у прийнятті рішень. Для 5% респондентів має значення цікава робота.

Наступне питання анкети мало виявити наскільки перераховані цінності враховують інтереси працівників. Відповіді засвідчують, що 66% респондентів не вважають ці цінності такими, що відповідають потребам співробітників закладу, 34% зазначили, що колективні цінності враховують їхні потреби.

Вагоме значення для стабільності організаційної культури має використання керівником стимулюючих методів праці (моральних та матеріальних). У ході опитування ми з`ясували, що для більшої частини співробітників найбільш важливими формами матеріального стимулювання є різні доплати, премії, бонуси – 55%, найменше значення має доплата за стаж роботи– 10%. Найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є визнання керівництвом – 55% і соціальне забезпечення – 21%.

Нам цікаво було встановити, наскільки важливо членам колективу мати хороші можливості для просування по кар`єрних сходах. Відповіді на питання свідчить, що для більшості опитаних (53%) дуже важливо мати хороші можливості для професійного зростання, відповідно 47% - не дуже важливо.

Для того, щоб заклад освіти був конкурентоспроможним, працівники заклади повинні мати відповідний рівень професійної кваліфікації, що здійснюється шляхом створення необхідних умов. У процесі анкетування ми з`ясували, в усіх закладах освіти досить добре здійснюється підвищення кваліфікації кадрів, тому що так вважає більшість опитаних співробітників – 88%.

Наступне наше завдання полягало у виявленні ступеня задоволеності працівниками існуючою організаційною культурою закладу та її складовими. З відповідей видно, що 66% респондентів цілком влаштовує чинна організаційна культура. 12% співробітників не задовольняє рівень організаційної культури, 22% опитаних лише частково влаштовує рівень організаційної культури. У таблиці 2.1 наведені окремі складові організаційної культури, рівень яких не задовольняв опитаних.

**Таблиця 2.1.**

**Рівень задоволеності респондентів складовими організаційної культури ЗЗСО**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ з/п** | **Структурні компоненти організаційної культури ЗЗСО** | **Середній бал** |
| 1 | Колективний мікроклімат | 7,4 |
| 2 | Політика закладу | 8,3 |
| 3 | Стиль керівництва | 8,0 |
| 4 | Перспективи професійного зростання | 9,2 |
| 5 | Моральна підтримка | 6,6 |
| 6 | Зміст роботи | 7,8 |
| 7 | Корпоративне дозвілля | 8,7 |
| 8 | Нематеріальні засоби мотивації | 9,6 |

Значимою складовою нашої роботи було вивчення рецепції різних аспектів діяльності колективу та характеристики педагогічних колективів тих закладів, де проводилося опитування. Відповідно до методики «Пульсар» (*Додаток Б*) вони характеризувалися за сімома показниками, а саме: за готовністю колективу до діяльності; спрямованістю колективу на діяльність; організованістю колективу в процесі спільної діяльності; активністю членів педагогічного колективу; згуртованістю педагогічного колективу; його інтегративністю та референтністю. З метою узагальнення результатів було визначено високий, достатній, середній і низький рівні за кожним показником (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **Рівні (%)** | | | |
| *Високий* | *Достатній* | *Середній* | *Низький* |
| готовність колективу до діяльності | 46,7 | 43,3 | 6,7 | 3,3 |
| спрямованість колективу на діяльність | 36,7 | 53,3 | 6,7 | 3,3 |
| організованість колективу в процесі спільної діяльності | 53,3 | 33,3 | 10,0 | 3,4 |
| активність членів педагогічного колективу | 26,7 | 56,7 | 10,0 | 6,6 |
| згуртованість педагогічного колективу | 33,4 | 53,4 | 6,6 | 6,6 |
| інтегративність педагогічного колективу | 30,0 | 53,4 | 10,0 | 6,6 |
| референтність педагогічного колективу | 43,3 | 46,7 | 6,6 | 3,4 |

*Підготовленість до діяльності –* це критерій міри готовності педагогічних працівників до реалізації поставленої перед ними мети. Високому рівню готовності до діяльності відповідає показник 46,7%. Він вказує на те, що всі працівники закладу мають високий професійний рівень, оперують глибокими знаннями з фаху і вміло застосовують їх у практичній діяльності, схильні до постійного професійного вдосконалення і систематично підвищують свою кваліфікацію. Відповідно колектив досягає високих результатів у педагогічній діяльності. Достатньому рівню готовності до діяльності відповідає показник43,3%Віндемонструєгарний професійний потенціал більшості педагогічних працівників, їхнє бажання професійно зростати, прагнення здобувати нові знання і розвивати методичні навички. Середній рівень готовності до діяльності, який відповідає показнику 6,7%,означає недостатню кількість у колективі кваліфікованих педагогічних працівників, що позначається на загальному рейтингу навчального закладу і шкодить його авторитету. Низьким рівнем підготовленості до діяльності (3,3%)оцінюється педагогічний колектив, працівники якого ще не стали фахівцями своєї справи, не можуть упоратися з поставленими завданнями, не здатні вирішувати фахові проблеми і якісно виконувати професійні обов’язки.

*Спрямованість –* це категорія, яка характеризується чітким, розумінням членами колективу його цілей, завдань, цінностей та інтересів, його правил і норм, способів і засобів діяльності, а також критеріїв оцінки результатів. Високому рівню спрямованості педагогічного колективу відповідає показник 36,7%.Він передбачаєусвідомлення всіма членами колективу єдиної для мети, яка приймається кожним як його власна мета. Колектив з високим рівнем спрямованості дотримується традицій, виробляє загальні норми поведінки і спільні цінності: академічна доброчесність, прозорість тощо. Достатньому рівню спрямованості відповідає показник 53,3%. Вінхарактеризуєтьсяприсутністю спільної мети і завдань, що потребують вирішення педагогічним колективом, проте в межах реалізації цієї колективної задачі працівники керуються власними інтересами. *Середньому рівню* спрямованості відповідає показник 6,7%.У такому випадкукожен педагогічний працівник сповідує особисті цілі та власні цінності, не зумовлені колективною метою, а також керується власними уявленнями про норми поведінки, що не враховують думку колег. Низькому рівню спрямованості відповідає показник 3,3%.За таких умовнавчальний закладсприймається лише якофіційна організація, чиї мета і завдання суперечать інтересам його працівників. Тому в поведінці членів колективу спостерігається схильність до конфліктів, прояви агресії тощо.

*Організованість* – це категорія, що визначається чітким розподілом між працівниками колективних ролей і статусів, а також існуванням формальної і неформальної структури колективу. *Високому рівню* організованості рівню організованості відповідає показник 53,3%.Йогохарактеризує спроможність педагогічного колективу самотужки організовувати робочу діяльність роботу і корпоративне дозвілля, формувати відносини на засадах взаємодії і взаємодопомоги, створювати атмосферу доброзичливості, колегіально вирішувати способи оптимізації праці. Відмінністю такого колективу є наявність авторитетних фахівців, які можуть виконувати управлінські функції. Достатньому рівню організованості відповідає показник 33,3%.Йдеться про той випадок, колипедагогічний колектив не завжди здатний продуктивно організувати свою роботу. *Середній рівень*, якому відповідає показник 10,0%,демонструє, щов процесі організації роботи колектив зустрічається з конфліктними ситуаціями, непродуктивним використанням часу, що нерідко зумовлено відсутністю людини з лідерськими якостями, яка могла б реалізовувати функцію управління колективом. Низький рівень організованості, якому відповідає показник 3,4%**,** засвідчує нездатність педагогічних працівників узгодити свої дії, що заважає досягти бажаного результату праці. За таких умов у колективі спостерігається нездорова конкуренція, агресивність, прояви психологічного тиску.

*Активність* – це категорія, яка демонструє спроможність колективу займатися суспільно значущою діяльністю і водночас передбачає реалізацію розумового потенціалу і фізичних ресурсів кожної особистості. Високому рівню активності відповідає показник 26,7%.Він вказує насвідому мотивованість педагогічних працівників, енергійність, мобільність та злагодженість у колективному вирішенні поставлених завдань і досягненні спільної мети, що гарантує високу ефективність їхньої роботи. Достатній рівень активності, що має показник 56,7%,свідчить про колективну зацікавленість в результативності роботи і про готовність співробітників допомагати один одному в процесі спільної діяльності. *Середній рівень* активності, який відповідає показнику 10,0%, вказує на те, що не всі члени колективу зацікавлені у співпраці і позитивних результатах діяльності, вони уникають взаємодопомоги і надають перевагу індивідуальному вирішенню своїх проблем. Низький рівень активності з показником 6,6% вказує на неможливість задіяти педагогічний склад у колективній справі, оскільки кожен член колективу керується лише власними переконаннями і дбає про свої інтереси. Майже всі співробітники байдуже і пасивно ставляться до виконання своїх обов’язків, не зацікавлені у результатах праці. Це погано позначається на продуктивності колективної діяльності.

*Згуртованість* – це категорія, що характеризується стійкістю міжособистісних взаємин і спільністю інтересів співробітників, що гарантує стабільність і збереження традиційних цінностей у діяльності колективу. За умов високого рівня згуртованості педагогічного колективу, якому відповідає показник 31,4%, ставлення до всіх педагогічних працівників є однаково справедливим. Досвідчені колеги толерантно ставляться до молоді, сприяють їхній адаптації в освітньому середовищі. Всі педагогічні працівники тісно співпрацюють один з одним, обмінюються знаннями, навичками та власним досвідом, ще більше об’єднуються у час виникнення труднощів, беручи на себе відповідальність за роботу іншого працівника. Достатній рівень згуртованості колективу, який відповідає показнику 53,4%, вказує на прагнення багатьох співробітників справедливо ставитися один до одного, сприяти вливанню в колектив молоді, допомагати адаптуватися новим педагогам на початку їхнього професійного становлення. Такий колектив здатний згуртуватися і забезпечити всіх його членів моральною підтримкою. Середній рівень, що має показник 6,6%, вказує на можливі вияви байдужості з боку педагогічних працівників щодо їхніх колег. Проблеми адаптації і професійні виклики, неминучі для початківців, зазвичай не викликають співчуття колег і бажання допомогти. Відповідно у складних ситуаціях педагогічний колектив не може впоратися з проблемами, між колегами виникають непорозуміння і конфлікти. Низькому рівню згуртованості відповідає показник 6,6%. У такому випадку у педагогічному колективі спостерігається розмежування його членів на «привілейованих» і «зневажених». Спостерігається дискримінація слабкодухих та недосвідчених колег, до них виявляють презирливе ставлення, можуть вдаватися до приниження та висміювання. Існує психологічна напруга, трапляються конфліктні ситуації або сварки, які посилюють відчуття дискомфорту від перебування у такому товаристві.

*Інтегративність* – це такий стан колективу, який визначається злагодженістю групових процесів. Високому рівню інтегративності відповідає показник 30,0%. За цих умов стратегією розвитку закладу, плануванням його майбутньої діяльності й пошуком рішень у складних ситуаціях займаються всі члени педагогічного колективу. Це гарантує віднайдення зваженого колективного рішення. *Достатньому рівню* інтегративності відповідає показник 53,4%. У такому разі береться до уваги позиція більшої частини колективу, а колективне рішення ухвалюється шляхом відкритого голосування. *Середньому рівню* інтегративності відповідає показник 10,0%. За середнього рівня участь у прийнятті рішення бере лише обмежене коло людей з урахуванням їхніх інтересів і цінностей, а не зацікавлень усіх членів колективу. Рішення приймається без дотримання принципів демократії на закритій нараді. Низький рівень інтегративності з показником 6,6% свідчить про те, що кожен член педагогічного колективу розглядає свою позицію єдино правильною і не визнає думки інших колег. Як наслідок, це унеможливлює прийняття спільного рішення.

*Референтність* – це така характеристика колективу, коли співробітники надзвичайно цінують своє перебування в ньому й поділяють інтереси колективу. Високий рівень референтності, що відповідає показнику 43,3%, визначається приязним ставленням людей до інших членів товариства, довірливими стосунками між колегами, їх взаємодопомогою і взаєморозумінням. Перемоги і поразки в роботі колективу чи окремих колег сприймаються працівниками як свої власні. Працівники пишаються колективними досягненнями, підтримують життєрадісний мікроклімат, доброзичливо реагують на критику як таку, що висловлюється з добрими намірами. Достатній рівень, що за показником сягає 46,7%, засвідчує, що у педагогічному колективі присутні різні типи людей, що позначається на загальному мікрокліматі і результативності праці. На середньому рівні референтності з показником 6,6% колектив є товариством людей, між якими не існує взаєморозуміння, відтак вони працюють разом з волі обставин або через необхідність, неприязно і критично ставляться один до одного, часто бувають у поганому гуморі. Низький рівень з показником 3,4% вказує на те, що в колективі панує вороже ставлення до колег, нездатність радіти успіхам співробітників чи співчувати невдачам. Натомість чужі перемоги супроводжуються заздрощами, прорахунки – зловтіхою, а критика має неконструктивний характер. Відповідно у колективі панує пригнічений песимістичний настрій.

Під час анкетування педагогічних працівників також було застосовано методику «Визначення типу організаційної культури» (*Додаток В)* в їхніх навчальних закладах за типологією Ч. Хенді на зразок таких як: культура «влади», культура «ролей», культура «завдань», культура «особистості» [9,10].

Результати опитування педагогічних працівників та представників адміністрації показали, що їхнім навчальним закладам притаманна рольова культура. Організаційна культура такого типу визначається стабільністю, збереженням традицій і усталених цінностей, налагоджену систему менеджменту. Недоліком такого типу організаційної культури є її ригідність: уповільнене реагування на зовнішні зміни, проблеми з генеруванням нових креативних ідей і з запровадженням інновацій.

Аналіз результатів опитування щодо характеристики організаційної культури педагогічних колективів у закладах освіти дозволяє говорити про її сформованість. Досліджувані навчальні заклади є конкурентними на вітчизняному освітньому ринку, користуються попитом серед здобувачів освіти, дбають про свій авторитет і стабільність. Як ми з’ясували у процесі опитування, організаційна культура цих ЗЗСО має свої переваги і недоліки. Проаналізуємо їх докладніше.

Серед позитивних рис організаційної культури в досліджуваних навчальних закладах передусім відзначимо такі:

* У ЗЗСО сформована нормативна база, затверджені посадові інструкції, які регулюють діяльність колективу, визначають права та обов’язки педагогічних працівників, сприяють злагодженій роботі персоналу.
* В досліджуваних закладах створюються умови для адаптації нових кадрів, професійного розвитку та підвищення кваліфікації усіх педагогічних працівників з метою забезпечення якості освітніх послуг, що надаються.
* В обраних для дослідження закладах прийняті загальні норми і правила поведінки, що їх мають дотримуватися співробітники. Однак не всі ознайомлені з цими вимогами, хоча це є передумовою згуртованості колективу, позитивного мікроклімату в робочому середовищі і запорукою продуктивної співпраці.
* Більшість опитаних педагогічних працівників знають історію навчального закладу, де працюють, цікавляться його традиціями, намагаються їх зберегти й адаптувати до сучасних умов.

Водночас в організаційній культурі досліджуваних закладів освіти спостерігаємо деякі недоліки:

* + Педагогічним працівникам досліджуваних закладів бракує матеріальної мотивації для підвищення продуктивності праці. Більшість респондентів відзначили важливість матеріального заохочення у формі премій, доплат, бонусів. Особливе значення для педагогів має матеріальна винагорода, що засвідчує вищий рівень професійної майстерності.
  + Педагогічні працівники не завжди обізнані щодо місії навчального закладу, де працюють, та стратегії його розвитку.
  + Трапляється, що педагогічні працівники невдоволені загальним мікрокліматом у колективі.

За результатами проведеного дослідження організаційну культуру освітніх закладів необхідно розвивати таким чином, аби зусилля педагогічного колективу були спрямовані на досягнення суспільно важливої мети, передбачали реалізацію і розвиток творчого й інтелектуального потенціалу співробітників, забезпечували здоровий мікроклімат, теплі міжособистісні взаємини і злагоджену взаємодію, що гарантує високу продуктивність діяльності колективу.

**2.2. Напрями оптимізації управління організаційною культурою закладу загальної середньої освіти**

Вдосконалення організаційної культури закладу загальної середньої освіти є нагальною потребою сучасної освітньої галузі, позаяк усі педагогічні працівники прагнуть працювати в установі, яка забезпечує збалансованість роботи і відпочинку. Відповідно заклади, які розвивають організаційну культуру, підвищують свою продуктивність і конкурентоздатність. Тож коли установа працює неефективно, її організаційна культура потребує якісних змін.

У визначенні нової стратегії організаційної культури слід брати до уваги інноваційні освітні тенденції та інші зовнішні фактори та виклики, що визначають життя сучасного суспільства:

1. Вироблення у педагогічних працівників потреби постійно розвиватися, підвищувати свою кваліфікацію, здобувати нові фахові навички, вдосконалювати комунікаційні здібності, опановувати сучасні інформаційні технології. Для формування цієї потреби слід створити відповідний перелік вимог до педагогічних працівників і систему мотиваційних заходів.
2. Виховання ставлення до часу як до важливого ресурсу, що належить працівникові і потребує доцільного використання. Втілення цього принципу передусім передбачає дотримання керівництвом низки нормативних вимог. Йдеться про оптимальний розподіл навчального навантаження, неприйнятність залучення співробітників до понаднормової праці, адекватне визначення витрат часу на кожну складову діяльності педагогічного працівника, запровадження системи мотиваційних заходів, матеріальних заохочень тощо. Працівники також мають дбати про раціональне використання часу, а саме: в процесі діяльності чітко розподіляти пріоритети, планувати всі види діяльності і дотримуватися встановлених дедлайнів, відслідковувати власні досягнення і витрати часу.
3. Модернізація організаційної культури має здійснюватися у такому порядку:

- аналіз стану організаційної культури навчального закладу (за рівнями або групами елементів), визначення типу організаційної культури, рівня її розвитку, провідних особливостей та проблем;

- вживання заходів, спрямованих на збереження актуальних опорних компонентів організаційної культури;

- віднайдення і вилучення непотрібних компонентів організаційної культури;

- модернізація або заміна неактуальних компонентів організаційної культури, які не відповідають сучасним вимогам;

- запровадження інноваційних компонентів організаційної культури, які відповідають викликам сучасності;

- планування і вживання заходів, спрямованих на закріплення інноваційних компонентів та їх збереження [18 с. 175-176].

1. Створення системи стимулювання педагогічних працівників з метою посилення мотивації співробітників щодо виконання ними їхніх обов’язків, ставлення до колективної справи, результативності праці.
2. Спонукання співробітників до участі у прийнятті рішень, зокрема управлінських; надання педагогічним працівникам додаткових повноважень та більшої відповідальності.
3. Створення системи мотиваційних заходів для персоналу закладу. Мотиваційні заходи мають заохочувати таку поведінку співробітників, яка відповідає змісту організаційної культури. Це зумовлено тим, що організаційна культура може виявлятися через систему нагород та привілеїв, які зазвичай зумовлені певними поведінковими стандартами. Відповідно розподіл привілеїв чи заохочень відбиває саме ті поведінкові ролі, які найбільше цінуються.
4. Запровадження в навчальному закладі відповідної системи управління. Система управління ґрунтується на комплексі ідей щодо місії закладу, стратегії його розвитку, завдань і методів їх реалізації. Вона зумовлена корпоративною етикою та особливостями взаємин у колективі [42].
5. Врегулювання ЗЗСО такої тактики управління, яка має забезпечувати стабільну залученість персоналу до формування організаційної культури та зацікавленість у її розвитку. Продуктивність тактики керування організаційною культурою дається взнаки у кризових ситуаціях, які підсилюють психологічну напругу в колективі, вимагають трансформацій і потребують заходів для полегшення напруги і спротиву необхідним змінам. За таких умов необхідна активна і чітка організація роботи. Максимум зусиль мають бути спрямовані на органічне поєднання тактичних і стратегічних кроків, важливих для формування організаційної культури [1].
6. Застосування новітніх форм та методів (тренінг, кейс-метод, ділова гра), які спрямовані на покращення організаційної культури закладу.
7. Менеджерам та педагогічним працівникам ЗЗСО можуть бути запропоновані спеціальні тренінги. Зокрема цілком продуктивним видається *тренінг «Роль організаційної культури закладів освіти у зменшенні впливу соціальної напруги на педагогічних працівників» (Додаток Г ).*

*Мета тренінгу* – психологічна підтримка педагогічних працівників у запобіганні соціальної напруги та усвідомленні ролі організаційної культури навчальних закладів у зменшенні впливу соціальної напруги на педагогічних працівників.

*Завдання тренінгу:*

1. Засвоєння інформації про зміст соціальної напруги, про її головні вияви та про роль організаційної культури закладів освіти у зниженні впливу соціальної напруги на педагогічних працівників.
2. Опанування методів діагностики соціальної напруги, основних її виявів, а також складових і типів організаційної культури закладів освіти.
3. Оволодіння вміннями та навичками застосування особистісних ресурсів у зниженні впливу соціальної напруги та можливостей організаційної культури навчальних закладів у запобіганні посилення цієї напруги на педагогічних працівників.

Тренінг спланований у такий спосіб, що окремий змістовий модуль розпочинається з викладу теоретичного матеріалу, а на практикумах відбувається закріплення цього матеріалу за допомогою методик і вправ, діагностичного та корекційно-розвивального типів.

За структурою тренінг містить вступ, основну і завершальну частини. *Вступ* передбачає такі складові: «Знайомство з учасниками тренінгу», «Визначення мети та завдань тренінгу, порядок його проведення, правила роботи в групах», «Окреслення проблеми». *Основна частина* тренінгу скла­дається з шести модулів, відповідно кожен модуль містить змістовно-смислову, діагностичну та корекційно-розвивальну компоненти. З*авершальна частина* вбирає такі складові: «Підведення підсумків», «Узагальнення набутого досвіду», «Прощання з учасниками».

У ході тренінгу можуть бути застосовані різні, в тому числі інноваційні ме­тоди і прийоми: міні-лекції; мультимедійні презентації; групові дискусії; підго­товка й обговорення творчих завдань; рефлексія заняття; метод незавершених ре­чень; метод «мозкового штурму»; практика майндфулнес; техніка «криголами» тощо.

Ефективним щодо пошуку напрямку розвитку організаційної культури закладів освіти є *тренінг «Психологічна допомога педагогічним працівникам у визначенні стратегії розвитку організаційної культури закладів загальної середньої освіти» (Додаток Д).*

*Метою тренінгу є*психологічна підтримка педагогічних працівників у процесі визначення стратегії розвитку організаційної культури закладів освіти.

*Завдання, передбачені тренінгом*, мають сприяти:

1. поінформованості педагогічних працівників про психологічну специфіку розвитку організаційної культури закладів загальної освіти;
2. ознайомленню педагогічних працівників з методами відстеження психологічних факторів, які позначаються на розвитку організаційної культури навчальних закладів;
3. оволодінню педагогічними працівниками вміннями та навичками з розвитку організаційної культури навчальних закладів (Додаток).

Зміст тренінгу визначають чотири складові:

1. «Поняття й особливості структури організаційної культури закладів загальної освіти».

2.«Психологічні фактори розвитку організаційної культури закладів освіти».

3.«Типи організаційної культури навчальних закладів».

4.«Шляхи оптимізації організаційної культури освітніх закладів: діагнос­тика стану організаційної культури, визначення напрямків і умов її розвитку».

На нашу думку, систематичні зусилля керівників ЗЗСО у вказаних напрям­ках створять сприятливі умови для формування та подальшого вдосконалення організаційної культури і в такий спосіб забезпечить його конкурентоспро­можність з надання освітніх послуг.

**Висновки до розділу 2**

Проведене дослідження завдяки застосуванню різних методик дозволило всебічно розглянути організаційну культуру ЗЗСО м. Ніжина.

З метою діагностики сучасного стану організаційної культури та її проблем у закладах середньої освіти було здійснене опитування представників керівного складу і педагогічних працівників досліджуваних закладів. Результати анкетування показали, що більшість опитаних загалом задоволені станом організаційної культури у своєму закладі. Та попри виявлені ознаки ефективності організаційної культури визнана необхідність її вдосконалення.

В ході дослідження були виокремлені провідні напрямки покращення процесу управління організаційною культурою, спрямовані на поліпшення якості організаційної культури та задоволеності її станом. Ми переконані, що вдосконалення організаційної культури навчальних закладів вплине на зростання продуктивності праці колективу і підвищить рейтинг закладу на ринку освітніх послуг.

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

Загалом, підсумовуючи результати нашого дослідження щодо стану, розвитку та управління організаційною культурою в загальноосвітніх навчальних закладах, можна зробити наступні висновки:

1. Досі предметом уваги українських і світових науковців були окремі складові проблеми управління організаційної культурою. Зокрема досліджувався зміст поняття «організаційна культура», її значення і роль у функціонуванні установ (А.Агеєв, Т.Базаров, Б.Гаєвський, М.Грачов, Дж.Грейсон, Т.Діл, А.Кеннеді, М.Мескон, Я.Радченко, В.Овчі, Т.Пітерс, В.Сате, Р.Вотерман, Е.Шейн, Л.Фаткін. К.Шольц та ін.); студіювалися методи діагностики організаційної культури та чинники її формування (Р. Ален, Р. Гласер, К. Камерон, Р. Кілман, Р. Квінн, К. Лаферті, Г. Марасанов, М. Сакстон, П. Гаріс, Дж. Гофштеде та ін.); вивчалася специфіка управління організаційною культурою в освітніх закладах (М. Богатирьов, Е. Браун, А. Гнєтов, І. Грошев, Т. Гудков, Ю. Жаріков, Н. Левкін, А.Моісеєв, М.Поташнік, С.Рус, К.Ушаков, Р.Гувейк та ін.).

Простежуючи сучасну рецепцію сутності організаційної культури в навчальних закладах середньої освіти, ми дійшли висновку про суттєві розбіжності у поясненні науковцями цього поняття, зокрема констатували існування серед західних і вітчизняних вчених різних підходів у визначенні організаційної культури.

З метою уточнення та доповнення чинного поняття, з огляду на складність та неоднозначність його диференціювання у науковій думці, нами було висунуте власне визначення організаційної культури у закладах загальної середньої освіти.

Організаційну культуру ми розуміємо як сукупність поглядів, переконань, ціннісних орієнтирів, норм і правил, які регулюють поведінку співробітників освітньої установи та їхні взаємини в колективі. Організаційна культура є показником того, як педагогічний колектив, учні, батьки та громадськість ставляться до навчального закладу та як вони дбають про його імідж. Сформованість потужної організаційної культури є стратегічно важливою для перспективи розвитку закладу, позаяк вона сприяє підбору сильного кадрового складу і стимулює його продуктивність.

2. Виявлено структурні та функціональні характеристики організаційної культури типового закладу середньої освіти, які дозволяють окреслити її типологію. Дослідження наразі чинної типології організаційної культури освітніх закладів довело, що вони можуть бути застосовані лише для оцінки механізмів формування та особливостей організаційної культури з загальної точки зору.

Хоча чинної типології достатньо для опису організаційної культури, необхідно використовувати нові підходи та методи для діагностики, вдосконалення та оцінки організаційної культури навчальних закладів з метою забезпечення ефективного освітнього менеджменту.

В такий спосіб дослідження типології організаційної культури засвідчило її місію як важливого фактора оптимізації діяльності загальноосвітніх навчальних закладів.

3 Як інтегративне явище, організаційна культура ЗВО є результатом складної взаємодії низки різних компонентів, зокрема професійних цінностей, переконань та норм освітянського персоналу. Ці компоненти визначають модель мотивації професійної діяльності вчителя, визначають його поведінку як педагога і формують шкільні традиції, що передаються наступним поколінням.

Організаційна культура закладів загальної середньої освіти має системний характер і включає такі складові: ціннісну (уявлення членів колективу, його цінності, переконання, мета); нормативну (загальні правила, спільні очікування, прийняті стандарти); комунікативно-управлінську (стилі менеджменту в закладі, система комунікацій персоналу, методи менеджменту людськими ресурсами); мотиваційну (потреби та мотивація співробітників) та складову організаційно-трудової поведінки (поведінкові моделі та традиції колективу).

4. Як нагальну проблему репрезентації навчальних закладів на ринку освітніх послуг ми дослідили керівництво організаційною культурою ЗЗСО. Встановлено, що забезпечення високого рівня організаційної культури ЗЗСО залежить від ефективності управління нею. Нами теоретично схарактеризовано модель управління організаційною культурою ЗЗСО, складовими якої визначено: мета, суб’єкти, функції, принципи, фактори (зовнішні та внутрішні), етапи формування та розвитку організаційної культури, результат. Доведено, що створення організаційної культури в навчальних установах допомагає визначити ефективні методи керівництва закладом та освітнього менеджменту загалом.

5. Проаналізовано чинні інструменти менеджменту організаційної культурою освітніх закладів, що сприяють її розвитку. Результати аналізу виявили необхідність створення моделі, яка б інтегрувала всі рівні життя та діяльності, що впливають на конкурентоспроможність закладів освіти. Дослідження менеджменту організаційною культурою навчальних закладів дозволило окреслити його позитивні та негативні характеристики, визначити сильні та слабкі сторони компонентів організаційної культури, поведінкових моделей членів педагогічного колективу та загальноприйняті в установі цінності. Це створює підґрунтя для формування необхідних менеджерських важелів для посилення потенціалу і покращення організаційної культури навчального закладу. Цей новий виклик вимагає вироблення інноваційних менеджерських інструментів для пропагування цінностей організаційної культури та діагностики ефективності цього напрямку освітнього менеджменту.

Наше дослідження не передбачало вичерпний розгляд усіх вимірів проблеми покращення менеджменту організаційною культурою в загальноосвітніх навчальних закладах. Надалі видається перспективним поглиблене вивчення негативних чинників, що заважають оптимізації організаційної культури та перешкоджають професійному вдосконаленню освітніх менеджерів в опануванні методів та інструментів розбудови організаційної культури навчальних закладів відповідно до викликів сьогодення. Потребує подальшої уваги науковців дослідження методів і прийомів підвищення ефективності освітнього менеджменту щодо розвитку і вдосконалення організаційної культури закладів загальної середньої освіти.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андросова О. Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування: автореф. дис… доктора економ. наук. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Запоріжжя. 2019. 42 с. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/aref/08\_2019/Androsova\_aref.pdf
2. Апішева А. Ш. Психологічні особливості розвитку організаційної культури кафедри вищого навчального закладу: автореф. дис….канд. психолог. наук.19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія. Київ, 2020. 22 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/apisheva\_2020-aref.pdf
3. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посбіник. К.: Міленіум, 2022. 424 с. URL: https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a5a1c5c6-9cb1-484e-a217-cda39e88c7dd/content
4. Воробйова Н. П. Організаційна культура в системі менеджменту. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 1 (21). 2013. С.46-48. URL: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/9-1-21-2013.pdf
5. Воронкова, В. Г., Богуславська О. Г. Організаційна поведінка : навч.-метод. посібник для бакалаврів ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА,2012. 90 c.
6. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова 2020. 75 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/356030187.pdf
7. Гайдученко С. О. Організаційна культура як об’єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. URL: <https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an_organizational_culture_as_object_of_administrative_activity_is_in_the_field_of_government_service.pdf>
8. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
9. Жовнір Н. М. Управління організаційною та інноваційною культурою в системі регіонального розвитку. *Економіка і регіон*. 2004. № 1(2). С. 45–47.
10. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*: зб. наук. праць. 2015. № 815. С. 46–50. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2700/visnyk2015-46-50\_0.pdf
11. Економічна енциклопедія [За ред. Б.Д. Гаврилишин] в 3-х томах. К.: Академія, 2002. 951 с.
12. Івкін В.М. Ставлення персоналу освітніх організацій до змін та проблема розвитку типів організаційної культури. *Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України* / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. Т. І : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014. Вип. 41. С. 24-29. URL: https://lib.iitta.gov.ua/8764/1/%D0%86%D0%B2%D0%BA%D1%96%D0%BD\_41.pdf
13. [Іщук О.В.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%86%D1%89%D1%83%D0%BA%20%D0%9E$) Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування вищого навчального закладу. [Проблеми сучасної психології](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9674309). 2012. № 1. С. 36-40. URL: http://www.orgpsy-journal.in.ua/index.php/opep/article/view/173/144
14. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : Навчальний посібник / Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко. К.-Львів : Край, 2010. 212 с.
15. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
16. Карамушка Л. М., Сняданко І. І. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навч. посіб. Київ-Львів, 2010. 222 с.
17. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: науково-методичний. Біла Церква : КОІПОПК. 2013. 104 с.
18. Кицак Т. Г., Коваленко І. Ф. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1. С. 171-177. URL: <file:///D:/Doc/Downloads/stvttp_2014_1_27.pdf>
19. Ковова І.С., Пахота Н.В. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні. Випуск 11. 2016. URL: http://bses.in.ua/journals/2016/11-2016/36.pdfЧНІ СТУДІЇ
20. Компанієць В.В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина 2. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (наприкладі залізничного транспорту) : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 296 с.
21. Корпоративна культура : навч. посіб./ [Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт та інш.]; за заг ред. Г.Л. Хаєта. К.: ЦУЛ, 2003. 403 с.
22. Кошельник В. М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки.* 2011. Вип. 3. С. 263–269. <URL:file:///D:/Doc/Downloads/Vchtei_2011_3_49.pdf>
23. Кравченко Н. Ю. Структурно-змістові особливості організаційної культури в державному секторі українського суспільства: соціологічний аналіз. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*: зб. наук. пр. / редкол.: Я. В. Зоська (гол. ред.) та ін. Запоріжжя: КПУ, 2018. Вип. 80. С. 115–124. URL: file:///D:/Doc/Downloads/stapttp\_2018\_80\_16.pdf
24. Лагутіна Т. Організаційна культура у проблемному інституційному середовищі. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 3. С. 123–131.
25. Ліхута В.І. Структура організаційної культури закладів освіти. *Педагогічний альманах*: збірник праць молодих науковців / відп. ред. Лосєва Н.М. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2023. Вип.1. С. 82-85.
26. Лукомська Ю. О. Тип організаційної культури як чинник інноваційної готовності персоналу освітнього закладу: дис….канд. психолог. наук. 19.00.10 - організаційна психологія; економічна психологія. Київ. 2016. 320 с.
27. Михайличенко В., Долгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Galician economik journal.* № 3 (70). 2021. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\_tntu2021.03
28. Нестеренко Є. А. Ірраціональний вимір сучасної організаційної культури : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук: 09.00.03 – соціальна філософія та філософія історії. К., 2010. 19 с.
29. Пермякова Л.Д. Механізм формування організаційної культури проектного управління в органах публічної влади: дис… канд. наук з державного управління. 25.00.02 – механізми державного управління. Одеса. 2013, 23 с.
30. Петрунько О.В. Організаційна культура університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1 (65), 2022. С.164-175. URL: file:///D:/Doc/Downloads/koval-yana,+19.pdf
31. Принципи формування та підтримки організаційної культури. URL:https://studme.com.ua/1045032312734/menedzhment/printsipy\_formirovaniya\_podderzhaniya\_organizatsionnoy\_kultury.htm
32. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія / Л. М. Карамушка, О. С. Ковальчук, О. В. Креденцер, В. І. Лагодзінська, К. В. Терещенко та ін. ; за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Педагогічна думка, 2015. 288 с. URL: http://lib.iitta.gov.ua/10087/
33. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123-136. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/161149/15-Rynkevych.pdf?sequence=1
34. Свистун В. І.. Поліщук Т. П. Організаційна культура педагогічного колективу професійно-технічного навчального закладу як педагогічна проблема.URL:https://lib.iitta.gov.ua/8619/1/%D0%A1%D0%B2%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BD\_%20%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%89%D1%83%D0%BA%20(1).pdf
35. Серкіс Ж. В. Технологія формування і розвитку організаційної культури закладу середньої освіти. *Актуальні проблеми психології*. Том І : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. Ч. 6. С. 140–145.
36. Смолінська О.Є. Категорія організаційної культури у вищій педагогічній освіті: проблеми означення. Вісник ЛДУ БЖД. *Педагогічні науки*. № 5, 2011. С. 223-228. URL: https://ldubgd.edu.ua/sites/default/files/files/39.pdf
37. Станіславська М. В. Організаційна культура як чинник вибору особистістю майбутнього місця роботи : дис. ... канд. психол. наук: 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія. Київ. 2016. 284 с.
38. Стемковська Я. Є. Моделювання організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 9. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/9/35.pdf>
39. Усатенко В. М. Аналіз управління розвитком організаційної культури як субстрату прогнозування позитивного іміджу загальноосвітнього навчального закладу. *Scientific Journal «ScienceRise: Pedagogical Education*» № 1(9)2017. С.41-45. URL: file:///D:/Doc/Downloads/texcped\_2017\_1\_11.pdf
40. Формування організаційної культури. URL: https://stud.com.ua/31836/menedzhment/formuvannya\_organizatsiynoyi\_kulturi
41. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: автореф. дис…. доктора економічних наук. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2012. 43 с.
42. Череп О.Г., Жиганова А. Трудові ресурси як фактор ефективної діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* Вип. 2. 2013. С. 172-178.
43. Черновол-Ткаченко Р.І. Техніка управлінської діяльності. Х. : Вид. група «Основа», 2013. 272 с.
44. Шевченко А. М. Психологічні особливості розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: автореф. дис… канд. психолог. наук. 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія. Київ, 2014. 23 с.
45. Шубін О. О., Гладкий М. О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 239–246.
46. Carter McNamara Organizational culture. Authenticity Consulting, LLC, 2000. URL : http://managementhelp.org/organizations/culture.htm#anchor1428305
47. Cole D.W. Professional suicide – Or organizational murder. Cleveland : Organizational development institute of Ohio, 1989.
48. Constantine L. Work Organization: Paradigms for Project Management and Organization. URL: http://www.informatik.uni-trier.de/~ley/db/indices/a-tree/c/Constantine:Larry\_L=.html
49. Handy C. The Hungry Spirit: Beyond Capitalism: The Quest for Purpose in the Modern World. New York: Broadway. 1999.
50. Hofstede G. T. Cultural Dimensions. URL: http://www.geerthofstede.com.
51. Robbins S.P., Judge T.A. Organizational Behavior. 15th ed. New York: Prentice Hall, 2012. 720 p.
52. Shein E. Organizational Culture and Leadership. [URL: https://thehypertextual.com/2013/01/17/edgar-schein-organizational-culture-andleadership/](URL:%20https://thehypertextual.com/2013/01/17/edgar-schein-organizational-culture-andleadership/)

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**АНКЕТА**

1. Чи знайома Вам історія вашого освітнього закладу?
2. Як довго Ви працюєте в даному закладі?
3. Чи знайомі Ви з місією свого закладу?
4. Чи відома Вам стратегія Вашого закладу освіти?
5. Як Ви розумієте поняття «організаційна культура закладу освіти»?
6. Чи існують у Вашому освітньому закладі письмово сформульовані і затверджені правила поведінки?
7. Чи імпонує Вам наявна в закладі організаційна культура?
8. Наскільки важливим для Вас є співпраця з людьми, які добре ладнають між собою?
9. Які саме цінності у вашому закладі вважаються головними?

* Моральна підтримка
* Матеріальне заохочення
* Соціальний пакет
* Професійний розвиток
* Справедлива оцінка праці
* Перспективи кар'єрного зростання
* Поліпшення умов праці та ін.

1. Наскільки перераховані цінності враховують інтереси працівників?
2. Яким методам стимулювання з боку керівництва Ви надаєте перевагу?
3. Наскільки важливо для Вас мати можливості для просування по кар`єрних сходах?
4. Чи створюються у вашому закладі необхідні умови для підвищення професійної кваліфікації?
5. Чи задоволені Ви існуючою в закладі організаційною культурою?
6. Яким саме складовим організаційної культури Ви надаєте перевагу?

**Додаток Б**

**Тест «ПУЛЬСАР» для вивчення рівня розвитку груп та прогнозування поведінки та успішності її діяльності (Г.Л. Почебут)**

## **Інструкція до тесту**

Шановний респондент! Просимо Bас оцінити якості факультету, на якому Bи працюєте. B опитувальнику дано сім якостей колективу. По кожній якості представлено чотири можливі прояви, та відповідають певним балам. Прочитайте уважно прояви цих якостей й закресліть, будь ласка, відповідні бали від 1 до 12, які, за Bашою думкою, найбільше підходить до Bашого закладу.

|  |  |
| --- | --- |
| **Бали** | **Якості що оцінюються** |
| ***1. Підготовленість до діяльності*** | |
| 12, 11,  10 | Bсі члени колективу мають глибокі професійні знання; здатні з успіхом застосовувати їх на практиці; зацікавлені в підвищенні своєї кваліфікації. Кожен співробітник має високий професійний  авторитет. Колектив досягає високих показників у своїй діяльності. |
| 9, 8, 7 | Більшість членів колективу мають хорошу професійну підготовку, прагнуть підвищити свою кваліфікацію, намагаються застосовувати свої знання на практиці. |
| 6, 5, 4 | У нашому колективі присутні недостатньо кваліфіковані співробітники, які своїм діяльністю завдають шкоди професійному авторитету факультету. |
| 3, 2, 1 | Члени колективу мають низьку професійну підготовку. У більшості питань - це дилетанти, які не вміють грамотно вирішувати виробничі проблеми і кваліфіковано виконувати свою роботу. Bони часто не справляються з своїм завданням. |
| ***2. Спрямованість*** | |
| 12, 11,  10 | Колектив має загальну, чітку для всіх мету, яку усвідомлюють і розуміють у сприймають всі, як власну. Колектив спирається на давні традиції, виробляючи взаємоввічливі норми поведінки, спільні цінності. У колективі високо цінуються принциповість, чесність,  безкорисливість. |
| 9, 8, 7 | Перед колективом стоїть спільне завдання. Кожен співробітник намагається задовольнити свої інтереси в рамках вирішення загальної групової задачі. У групі вироблені взаємоприйнятні норми  поведінки. |
| 6, 5, 4 | У кожного члена колективу існують свої індивідуальні цілі та цінності, які абсолютно не залежать від офіційної мети. Кожен у своїй поведінці керується власними нормами і правилами, не намагаючись погоджувати їх з іншими членами факультету. |
| 3, 2, 1 | Колектив існує тільки як офіційна система. Поставлені цілі не приймаються і часто входять у суперечність з цілями окремих співробітників. Кожен будує свою поведінку, спираючись на егоїстичні цілі. У відносинах спостерігається конфліктність, агресивність. |
| ***3. Організованість*** | |
| 12, 11,  10 | Колектив здатний самостійно управляти своєю роботою і дозвіллям. Відносини будуються на принципах співпраці, взаємної допомоги і доброзичливості. Всі завжди спільно і дружно вирішують, як ефективніше організувати свою працю. У групі є авторитетні фахівці,  здатні взяти на себе функції організаторів роботи. |
| 9, 8, 7 | Наш факультет часто намагається самостійно організувати свою роботу, але це не завжди виходить ефективно. Наш організатор (лідер, зав. кафедрою, декан) нечітко уявляє собі план роботи і можливості кожного. |
| 6, 5, 4 | При спробах групи організувати загальну роботу виникає багато  суперечок, суєти, втрат дорогоцінного часу. Відсутня людина, яка могла взяти на себе функцію організатора. В результаті доводиться втручатися старшому керівництву. |
| 3, 2, 1 | Члени групи не можуть домовитися про те, як спільно організувати роботу. Часто заважають один одному або роблять непотрібну роботу, дублюючи одне одного. У групі переважає суперництво, агресія, придушення особистості. Відсутні люди, які були би здатні  взяти на себе організаторські функції. Навіть старше курівництво не в змозі впоратися з групою. |
| ***4. Активність*** | |
| 12, 11,  10 | Всі члени колективу люди енергійні й зацікавлені в ефективній роботі. Вони швидко відгукуються, якщо потрібно зробити корисну для всіх справу. Всі духе активно беруть участь у вирішенні спільних завдань, співпрацюють і допомагають один одному. |
| 9, 8, 7 | Більшість членів колективу енергійні, зацікавлені в ефективній роботі люди. Коли потрібно зробити корисне для всіх справу, багато беруть активну участь у загальній роботі, допомагаючи один одному. |
| 6, 5, 4 | Більшість членів колективу пасивні, й майже не беруть участь в загальній роботі, не допомагають один одному, намагаються  вирішувати свої проблеми індивідуально. |
| 3, 2, 1 | Колектив неможливо підняти на спільну справу, кожен думає тільки про свої інтереси. Практично всі члени колективу проявляють пасивний інтерес при вирішенні спільних завдань. Вони розбираються зі своїми проблемами окремо, незалежно один від одного. У колективі переважає суперництво, конкуренція. |
| ***5. 3гyртованість*** | |
| 12, 11,  10 | У колективі існує справедливе ставлення до всіx членів, тут завжди підтримують недосвідчениx, виступають на їx заxист. Колектив співчутливо і доброзичливо ставиться до новачків, допомагає адаптуватися в новиx умоваx. Bсі члени колективу тісно спрацювалися один з одним, активно обмінюються знаннями та необxідним для роботи інструментарієм. При виникненні труднощів всі гуртуються, об'єднуються, живуть за принципом: «Один за всіx, й всі за одного». У колективі велике бахання трудитися спільно. |
| 9, 8, 7 | Більшість членів колективу намагаються справедливо ставитися один до одного, допомогти недосвідченим, підтримати їx, зорієнтувати в новиx умоваx. У важкиx випадкаx, група тимчасово об'єднується, відчувається емоційна підтримка один одного. |
| 6, 5, 4 | Члени колективу проявляють один до одного байдужість. Труднощі, з якими стикаються новачки, не xвилюють їx. Кожен сам вирішує свої проблеми. У кризовиx ситуаціяx колектив «розкисає», виникає розгубленість, відчуженість. |
| 3, 2, 1 | Колектив помітно розділяється на «привілейованиx» і  «пренебрегаемиx». Тут презирливо ставляться до слабкиx, недосвідченим, нерідко висміюють їx. Новачки відчувають себе зайвими, чужими, до ниx можуть проявити ворожість. У важкиx випадкаx в колективі виникають сварки, конфлікти, взаємні  звинувачення, підозри, доноси. |
| ***6. Інтeгрaтивність*** | |
| 12, 11,  10 | При необxідності виробити важливе рішення, що визначає подальшу діяльність колективу, всі члени активно беруть участь у процесі вироблення та прийняття рішення. Уважно вислуxовується  думка кожного, і враxовуються його інтереси. B результаті виробляється узгоджене рішення. |
| 9, 8, 7 | При необxідності виробити важливе рішення всі члени колективу намагаються брати активну участь у процесі його вироблення і прийняття. Bраxовуються думки більшості членів колективу. Рішення  приймається шляxом загального гласного голосування. |
| 6, 5, 4 | При необxідності виробити важливе рішення тільки вузьке коло активістів бере участь у процесі його прийняття. Bраxовуються думки й інтереси кількоx людей, а не всіx членів колективу. Рішення приймається без гласного обговорення, на закритій нараді. |
| 3, 2, 1 | У колективі кожен вважає свою точку зору головною і xибними думки іншиx. B результаті спільне рішення прийняти неможливо. |
| **7. *Рeфeрeнтність*** | |
| 12, 11,  10 | Bсі члени колективу доброзичливо налаштовані один до одного. У колективі розвинені взаємодопомога, взаємна довіра і взаєморозуміння. Bсі є близькими друзями й глибоко симпатизують один одному. Досягнення і невдачі всього колективу переживають як свої власні. Успіхи (або невдачі) окремих членів колективу викликають щиру радість інших. Критика висловлюється з добрими спонуканнями. У  колективі переважає бадьорий, життєрадісний тон взаємин, оптимізм в настрої. У нас є почуття гордості за свій колектив. |
| 9, 8, 7 | У колективі є всякі люди – хороші і погані, духе симпатичні і  малопривабливі. Досягнення і невдачі всього колективу щиро переживають. Колективу характерно гарний, рівний настрій. |
| 6, 5, 4 | Більшість членів колективу люди малопривабливі, несимпатичні,  тільки в силу виробничої необхідності працюють разом. У колективі ставляться один до одного критично, бувають дріб'язкові причіпки. Bідносини міх людьми прохолодні, настрій найчастіше пригнічений. |
| 3, 2, 1 | Члени колективу люди неприємні, вороже налаштовані один до одного. У колективі переважає настрій пригніченості і песимізму. Критичні зауваження носять характер явних чи прихованих випадів. Успіхи окремих членів колективу викликають заздрість, невдачі – зловтіха. Люди незатишно почувають себе в колективі. |

## **Бланк відповідей**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hомер**  **якості** | **Бали** | | | | | | | | | | | |
| 1 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5. | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Oбробка результатів

Bідповіді всіх випробовуваних підсумовуються, і по кохній якості групи підраховується середня оцінка за формулою

## Іт = —,

### n

де I - середня оцінка, £ - сума відповідей по окремому якості,

n - кількість випробовуваних, членів групи.

Залежно від отриманої середньої можна дати змістовний опис досліджуваної групи, визначити рівень її розвитку (зрілості).

Від 10 до 12 балів – зріла, що склалася, згуртована, працездатності і надійна група.

Від 7 до 9 балів – група достатньо зріла, здатна виконувати виробничі завдання.

Від 4 до 6 балів – група недостатньо зріла, не завжди здатна ефективно впоратися з поставленими завданнями.

Від 1 до 3 балів – група незріла, велика ймовірність того, що вона не впорається з поставленими завданнями.

**Дякуємо за участь у дослідженні!**

**Додаток В**

### **Методика визначення типу організаційної культури Ч. Хенді**

### 

### **Загальна характеристика методики:**

Використання методики *«Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді* дає можливість визначити ступінь формалізації процесів і рівень цент- реалізації влади в освітніх організаціях. Дана методика характеризує такі типи типи організаційної культури: культура «влади», культура «ролей», культура

«завдань», культура «особистості».

***Культура «влади».*** В організації з даним типом організаційної культури істотну роль відіграє лідер з особистісними характеристиками. Джерело влади лідера – одноосібне розпорядження всіма ресурсами організації. Ця культура влади дозволяє швидко реагувати на зміни ситуації, швидко приймати рішення й організовувати їх виконання. Такий тип культури прийнятний для невеликих підприємницьких структур, організацій сімейного типу.

***Культура «ролі».*** Відмінна риса такої організації полягає у спеціалізації підрозділів і строгому функціональному розподілі ролей, а діяльність побудована на основі формальних правил, стандартів, інструкцій і положень. Застосування такого типу культури ефективне в організаціях, що функціонують у стабільному, прогнозованому середовищі.

***Культура «завдання».*** Ця культура орієнтована на вирішення завдань або конкретний проект. Ефективність організації визначається професіоналізмом працівників, раціональним використанням ресурсів і ототожненням особистих цілей з цілями організації. Контроль в організації здійснюється на основі розподілу проектів і завдань, формування команд для їх виконання і розподілу ресурсів.

***Культура «особистості».*** В організаціях з таким типом культури центральною ланкою є особистість. Призначення організації – це об'єднання творчих людей, які могли б досягти власних цілей, і забезпечення їх ресурсами. Взаємодія між працівниками здійснюється на основі згоди, а не суворого контролю.

Наведені типи культур у чистому вигляді зустрічаються рідко. Звичайно в організації існують кілька типів культур одночасно, але одна з них є провідною.

### **Інструкція для учасників дослідження:**

Висловіть свою думку стосовно питань, які пов’язані із діяльністю Вашої організації. Уважно прочитайте кожне твердження, яке запропоноване в опитувальнику та поставте знак «+» якщо Ви погоджуєтеся з даним твердженням і знак «–» якщо твердження не відповідає дійсності.

**Текст опитувальника:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№**  **з/п** | **Твердження** | **Так** | **Ні** |
| 1. | Організаційна структура сформована відповідно до раціональних форм розподілу праці. |  |  |
| 2. | Колектив закладу працює на основі чітко визначених обов’язків, функцій, а також їх раціонального розподілу між підрозділами та окремими працівниками. |  |  |
| 3. | Створено умови для розкриття і реалізації творчості, ініціативності та новаторства працівників. |  |  |
| 4. | Організація являє собою взаємопов’язані підрозділи-команди,  кожна з яких, певною мірою незалежна, але несе відповідальність у рамках загальної стратегії розвитку закладу. |  |  |
| 5. | Функції і завдання працівників класифікуються за певними  ознаками, утворюючи загальну схему діяльності організації. |  |  |
| 6. | Влада та вплив зосереджені навколо керівника організації. |  |  |
| 7. | Влада визначається службовим положенням і посадою (організаційною роллю). |  |  |
| 8. | Управлінська діяльність керівника закладу базується на пошані до підлеглих. |  |  |
| 9. | Джерело управління або впливу – досвід, творче мислення,  ініціативність, компетентність, професіоналізм керівника. |  |  |
| 10. | Стосунки з керівником організації мають важливіше значення,  ніж повноцінне виконання посадових обов’язків. |  |  |
| 11. | Рішення приймаються швидко – швидкість вважається важливішою якістю за якість прийнятого рішення. |  |  |
| 12. | Управлінські рішення відносяться, як правило, до процедурних (чи вирішити дане питання, чи розпочати виконання даного  завдання тощо). |  |  |
| 13. | В організації прийнятний груповий метод прийняття рішень. |  |  |
| 14. | Підбору працівників відводиться важлива місія. |  |  |
| 15. | В організації можуть працювати лише ті люди яких зарекомендували перед керівником його підлеглі. |  |  |
| 16. | При прийнятті рішення про підвищення або переведення на іншу посаду до працівника висувається єдина вимога – він має в точності (не більше і не менше) відповідати своїм посадовим інструкціям. |  |  |
| 17. | Відбір персоналу здійснюється за критерієм професіоналізму  претендента. |  |  |
| 18. | Відбір співробітників здійснюється на підставі дотримання принципу спадкоємності: працівник приймається на роботу у  випадку попередньої рекомендації його ким-небудь з оточення керівника організації. |  |  |
| 19. | Форма внутрішньоорганізаційної комунікації – емпатія, тобто  рішення приймаються на основі припущень про думку центральної фігури організації. |  |  |
| 20. | В організації незначна кількість службової документації  (службових записок, письмових розпоряджень тощо). |  |  |
| 21. | В організації важливе значення відіграють формальні письмові правила, розпорядження, накази, положення. |  |  |
| 22. | Роль особистого контакту (по телефону, на нарадах тощо)  значно перевершує роль письмових наказів і положень. |  |  |
| 23. | Працівники організації сприймають себе як колеги. |  |  |
| 24. | Управління організацією здійснюється на основі колективного  обговорення (пропозиції, поради, зауваження). |  |  |
| 25. | Управління організацією базується на слухняності та дисциплінованості. |  |  |
| 26. | Управління організацією базується на переконанні (кожне рішення обґрунтовується, працівники повинні бути переконані в  його правильності). |  |  |
| 27. | Управління здійснюється шляхом координації діяльності спів-  робітників-колег на основі загальної згоди. |  |  |
| 28. | Контроль за виконанням розпоряджень практично відсутній,  оскільки управління засноване на довірі. |  |  |
| 29. | Можливість контролю за виконанням робіт у керівництва не-  значна, оскільки управління організацією засноване на загальній згоді. |  |  |
| 30. | В закладі мають місце великі витрати на телефонні розмови  та відрядження. |  |  |
| 31. | Діяльність організації здійснюється відповідно до традицій колективу, дружніх відносинах між колегами та довіри до керівника закладу. |  |  |
| 32. | Високо оцінюються особистісні успіхи та ініціативність працівників. |  |  |
| 33. | Творча ініціатива, як правило, не заохочується. |  |  |
| 34. | Довіра, як по відношенню до співробітників, так і по відношенню до управлінської команди, досягається на основі успішної та результативної діяльності. |  |  |
| 35. | Будь-які зміни в організації пов'язані із заміною працівника  (звільняється працівник, і на його місце береться новий). |  |  |
| 36. | Розумні висловлювання самі по собі не мають значення. Їх по- винна викласти людина, якій довіряють: джерело думки означає більше, ніж саме думка. |  |  |
| 37. | В організації має місце висока роль раціональних доказів  незалежно від того, хто їх висловлює. |  |  |
| 38. | В організації присутня жорстка централізація управління: рішення приймаються центром, який жорстко контролює їх ви- конання. |  |  |
| 39. | Людина і зовнішнє середовище організації сприймаються з  позицій раціоналізму і логічного аналізу. |  |  |
| 40. | Працівники організації виконують свої посадові обов’язки  відповідно до розроблених посадових інструкцій. |  |  |
| 41. | Управління організацією засноване на припущенні стабільності і передбаченості подій, майбутнього. |  |  |
| 42. | Діяльність організації розбивається на окремі регламентуючі  діяльнісні операції. |  |  |
| 43. | Людина сприймається як невід'ємна частина функціонування  та розвитку організації. |  |  |
| 44. | Людина розглядається як особистість, що володіє визначеними ресурсами, які організація може використовувати для вирішення конкретних проблем. |  |  |
| 45. | Індивідуальні особливості людини не приймаються до уваги(низька роль людського чинника). |  |  |
| 46. | Кожен співробітник розглядається як індивідуальність, що володіє свободою і незалежністю. |  |  |
| 47. | Типова кар'єра в організації – розвиток працівника в одному і то-  му ж самому напрямі. |  |  |
| 48. | Працівники організації розраховують пропрацювати в організації до пенсії і більше. |  |  |
| 49. | Заохочується кар’єрне зростання працівників. |  |  |
| 50. | Відсутнє планування кар'єри і навчання працівників. |  |  |
| 51. | Організація регламентує не тільки робочий час, але і життя працівника: широко розвинені системи оплати медичної стра ховки, регулярне надання оплачуваної відпустки, надання  товарів із знижкою, пенсійне забезпечення тощо. |  |  |
| 52. | Організація має довгу (десятиліття) історію успішного розвитку. |  |  |
| 53. | Організація проводить обмежену номенклатуру послуг (товарів). |  |  |
| 54. | Критерієм ефективності діяльності організації є максимальна  стандартизація і регламентація діяльності. |  |  |
| 55. | Будь-які зміни в зовнішньому середовищі організація ігнорує. Типова реакція на зміни – посилення традиційних способів  роботи. |  |  |
| 56. | У разі зростання конкурентності між закладами керівництво  підвищує вимоги до діяльності працівників організації. |  |  |
| 57. | На зниження конкурентоспроможності закладу працівники  реагують більш старанним виконанням своєї роботи. |  |  |
| 58. | У разі невиконання роботи в потрібний термін, працівники працюють в позаробочий час. |  |  |
| 59. | В умовах змін (нові технології, зміна переваг клієнтів) працівники закладу враховують нововведення і планують свою діяльність відповідно до нових вимог, намагаючись зв'язати  потреби клієнтів і надання послуг в єдине ціле. |  |  |
| 60. | Організація часто здійснює нововведення, постійно оновлює фор-  ми і методи діяльності. |  |  |
| 61. | Вирішення проблем здійснюється в умовах жорсткого дотримання чіткості та правил. |  |  |
| 62. | Працівники закладу не дотримуються формальних правил і процедур. |  |  |
| 63. | Критерієм ефективності методу вирішення проблеми є максимальне спрощення початкового завдання і розбиття його на прості завдання. |  |  |
| 64. | Ефективність методу вирішення проблем визначається досягнутим результатом. |  |  |
| 65. | Навчання (працівників) розуміється як процес отримання нових знань та навичок. |  |  |
| 66. | Навчання (працівників) – процес освоєння нового досвіду. |  |  |
| 67. | Навчання (працівників) сприймається як процес оволодіння новими знаннями та вміннями для кращого вирішення виникаючих проблем. |  |  |
| 68. | Процес навчання є передачею необхідних знань і навичок ти-  ми, хто ними володіє, тим, у кого їх ще немає. |  |  |
| 69. | Процес навчання полягає в участі працівників в дослідженнях  і проектних групах: розгляд педагогічних ситуацій, ділові ігри, тренінги роботи в команді. |  |  |
| 70. | Кожен працівник організації – творча особистість, професіонал  своєї справи, з відчуттям особистої відповідальності, що знаходиться в постійному пошуці. |  |  |
| 71. | Працівники сприймаються як ресурси організації (широко поширений термін «людські ресурси»). |  |  |
| 72. | Працівники сприймаються як незалежні особи, які надають  свої послуги для розвитку організації. |  |  |
| 73. | Широко застосовуються формальні методи планування робочої |  |  |
|  | сили: схеми оцінки діяльності персоналу, діагностика потреб в  навчанні працівників, курси підвищення кваліфікації тощо. |  |  |
| 74. | Керівництво, як правило, не дотримується встановлених ними ж  правил та інструкцій. |  |  |
| 75. | Організаційна структура – найважливіший показник, який визначає хто кому підкоряється. |  |  |
| 76. | Велике значення належить статусним ролям (управлінська  команда, працівники з тривалим досвідом роботи, молоді працівники, технічний персонал тощо). |  |  |
| 77. | Основне завдання управління організації – безперервне і  успішне вирішення проблем. |  |  |
| 78. | Кількість конфліктів між працівниками організації незначна, а  проблеми лідерства в колективі неактуальні. |  |  |
| 79. | Заклад здійснює значні витрати на науково-дослідницьку  діяльність, проведення експериментів та випробувань. |  |  |
| 80. | Управління здійснюється з урахуванням інтересів та побажань  всіх співробітників організації. |  |  |
| 81. | Для вирішення визначеною проблеми, як правило, підбирається команда працівників яка компетентна у вирішенні даного  питання. |  |  |
| 82. | Організації властиві часті обговорення, дискусії. |  |  |
| 83. | Важливе значення для розвитку організації має талант і професіоналізм окремих працівників. |  |  |
| 84. | Регламентація, підпорядкування практично відсутні. |  |  |
| 85. | Оплата праці здійснюється відповідно до результативності  виконаної роботи. |  |  |
| 86. | Управлінська команда закладу часто перебуває у відрядженнях з метою особистого вирішення різних питань. |  |  |

**Обробка та аналіз отриманих даних:**

|  |  |
| --- | --- |
| Обрахуйте кількість позитивних відповідей (відмітили знаком «+») на твердження: | Культурний тип вашої  організації |
| 1; 2; 6; 10; 11; 14; 15; 18; 19; 21; 23; 28; 30; 31; 32; 33;  34; 35; 36; 38; 86. | Культура «влади» |
| 2; 5; 7; 12; 16; 20; 25; 33; 39; 40; 41; 42; 43; 45; 47; 48;  51; 52; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 61; 63; 65; 68; 71; 73; 74;  75; 76. | Культура «ролей» |
| 4; 8; 9; 13; 17; 26; 37; 44; 49; 60; 62; 64; 67; 69; 77; 78;  79; 81; 82; 85. | Культура «завдань» |
| 3; 22; 24; 27; 29; 46; 50; 66; 70; 72; 80; 83; 84. | Культура  «особистості» |

**Додаток Г**

**Тренінг «Роль організаційної культури закладів освіти у зменшенні впливу соціальної напруги на педагогічних працівників»**

*Мета тренінгу –* психологічна підготовка педагогічних працівників до розуміння сутності соціальної напруженості та ролі організаційної культури закладів освіти у зниженні впливу соціальної напруженості на педагогічних працівників.

*Завдання тренінгу:*

1. Оволодіння учасниками тренінгу знаннями про сутність соціальної напруженості, її основні вияви та роль організаційної культури закладів освіти у зниженні впливу соціальної напруженості на педагогічних працівників
2. Оволодіння учасниками тренінгу методами діагностики соціальної напруженості, її основних виявів у педагогічних працівників, а також складових і типів організаційної культури закладів освіти.
3. Оволодіння учасниками тренінгу уміннями та навичками щодо використання власних особистих ресурсів та можливостей організаційної культури закладів освіти зниженні впливу соціальної напруженості на педагогічних працівників.

# Вступна частина тренінгу

## «Знайомство»:

*«Криголам» «Знайомство»*. Інструкція: група стоїть колом, кожен має назвати своє ім’я та продовжити висловлювання: «Моє життєве гасло».

## «Мета, завдання, структура тренінгу та правила групової роботи»:

*Вивчення очікувань і побажань учасників тренінгу*. Вправа «Мої очікування*»:* «Від сьогоднішнього тренінгу я очікую…»; «У результаті тренінгу я хотів (-ла) дізнатися…».

Індивідуальні відповіді учасників заняття, представлені на окремих «стікерах», які вивішуються на спеціальному стенді, з наступним груповим аналізом та обговоренням.

*«Мозковий штурм»:* «Визначення правил групової роботи та загальної структури тренінгу».

## Вступ до проблеми:

*Міні-лекція:* «Технологічний підхід».

*Міні-лекція:* «Майндфулнес в сучасних організаціях».

*Споглядальна практика:* «Усвідомлене дихання». Суть практики полягає в тому, щоб повністю сконцентруватися на диханні і простежити за ритмом вдихів і видихів. Концентрація на диханні дозволяє спостерігати за думками в міру їх появи. По суті, усвідомленість дозволяє затримати потік негативних думок до того, як вони затягнуть людину у вир негативних емоцій, і надасть змогу знову отримати контроль над власним життям.

*Домашні завдання:*

Завдання 1. Учасникам тренінгу рекомендовано проводити *«*формальну» практику:

«Усвідомлене дихання» 2 рази на день. Суть завдання полягає у відпрацюванні нових навичок у повсякденному житті.

Завдання 2. Завдання передбачає виконання «неформальної» практики: «Ведення щоденника для самоспостереження» для розвитку глибшого розуміння себе.

# Основна частина

**Модуль 1. «Сутність соціальної напруженості та її вплив на особистісну напруженість педагогічних працівників»**

***Вступ до модуля:*** мета, завдання, організація тренінгової роботи.

***Інформаційно-смисловий компонент:* «Сутність соціальної напруженості та її зв’язок з особистісною напруженістю педагогічних працівників»**

*Метод незавершених речень*. Робота над цим завданням передбачає створення мікрогруп, кожній із яких пропонується продовжити речення і дати визначення одного із запропонованих понять: «Соціальна напруженість в освітній організації – це…», «Вплив соціальної напруженості на професійну діяльність працівників освітніх організацій – це…», «Особистісна напруженість педагогічних працівників – це…».

*Групове обговорення:* «Поняття соціальної напруженості», «Який вплив має соціальна напруженість на особистий стан та професійну діяльність педагогічних працівників закладів освіти?».

*Міні-лекція*: «Сутність соціальної напруженості, її вплив на роботу закладів освіти та зв’язок з особистісною напруженістю педагогічних працівників» (для підготовки презентації використовувалися наявні літературні джерела та результати власних досліджень автора).

***Діагностичний компонент тренінгу:* «Сутність та вплив соціальної напруженості на діяльність педагогічних працівників»**

*Психологічний практикум*. Психологічний практикум проводиться за допомогою анкети

«Сутність та вплив соціальної напруженості на діяльність педагогічних працівників» Карамушки Л.М., Заіки І.В., яка дозволяє вивчити розуміння сутності соціальної напруженості педагогічними працівниками; особливості впливу соціальної напруженості на роботу закладів освіти; потребу педагогічних працівників в отриманні психологічної допомоги з цих питань. Далі проводиться інтерпретація отриманих результатів та їх групове обговорення.

***Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:* «Розвиток особистої усвідомленості як засіб допомоги у подоланні впливу соціальної напруженості на діяльність педагогічних працівників»**

*Вправа (робота в парах): «Мої думки»*. Учасникам пропонується проаналізувати за допомогою спеціального бланка свої думки, які пов’язані з соціальною напруженістю та з особистісними негативними станами. Далі здійснюється обговорення отриманих результатів.

*Інформаційне повідомлення*: «Режим «автопілота» та соціальна напруженість, його ознаки у нашому житті»; «Відсутність бачення власного життя»; «Сильний опір будь-яким змінам і взагалі всьому новому»; «Багатозадачність: мозок постійно женеться за наступними діями»;

«Складність з фокусуванням уваги і концентрацією на поточному моменті». (для підготовки презентації використовувалися наявні літературні джерела та результати власних досліджень автора).

*Групове обговорення* позитивних та негативних ознак стану, що характеризують режим

«автопілота» в умовах соціальної напруженості.

*Споглядальна практика:* «Родзинкова медитація». Суть практики полягає в тому, щоб, по-перше, навчити свою свідомість «фокусуватися», що вимагає тренування, а по-друге, поступово позбутися звичок, які керують щоденною поведінкою в умовах соціальної напруженості.

*Підбиття підсумків тренінгової роботи. Домашні завдання:*

Завдання 1. Учасникам тренінгу рекомендовано проводити *«*формальну» практику:

«Усвідомлене дихання» 2 рази на день. Суть завдання полягає у відпрацюванні нових навичок у повсякденному житті, навчанні фокусуватися, і це потребує регулярної практики і тренування.

Завдання 2. Завдання передбачає виконання «неформальної» практики: «Ведення щоденника для самоспостереження» для розвитку глибшого розуміння себе.

Завдання 3. Завдання передбачає виконання вправи «Позбавлення звичок», суть якої полягає у тому, щоб вибрати одне з буденних занять, наприклад, ходити на роботу новою дорогою; усвідомлено пити чай, каву, сік; робити домашні справи, і щодня протягом наступного тижня виконувати це усвідомлено.

# Модуль 2. «Ситуаційна та особистісна тривожність педагогічних працівників»

***Вступ до модуля:*** мета, завдання, організація тренінгової роботи.

***Інформаційно-смисловий компонент:* «Аналіз ситуативної та особистісної тривожності в умовах соціальної напруженості».**

*Аналітична робота в малих групах*: «Що ми знаємо про тривожність?»; «Як тривожність впливає на наше життя?».

Презентація результатів роботи малих груп та їх міжгрупове обговорення.

*Міні-лекція*: «Тривожні стани педагогічних працівників» (для підготовки презентації використовувалися наявні літературні джерела та результати власних досліджень автора).

***Діагностичний компонент тренінгу:* «Діагностика ситуативної та особистісної тривожності педагогічних працівників»**

*Психологічний практикум:* Психологічний практикум проводиться за допомогою методики «Шкала ситуативної та особистісної тривожності» Спілбергера-Ханіна, яка дозволяє виявити рівні ситуативної та особистісної тривожності.

***Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:* «Методи самодопомоги педагогічних працівників в умовах соціальної напруженості»**

*Вправа (робота в мікрогрупах): «Когнітивний аналіз тривожних думок».* Учасникам пропонується за допомогою спеціального бланку записати свої негативні автоматичні думки та проаналізувати їх вплив на особистий емоційний стан та поведінку в умовах соціальної напруженості.

*Групове обговорення* отриманих результатів: «Який вплив на емоційний стан і поведінку мають негативні думки?», «Це просто думки чи факти?», «Як я можу собі допомогти?».

*Інформаційне повідомлення*: «Режим дії. Якір фокусування», суть якого полягає у здатності людини абстрагуватися від одного режиму і легко переключатися на інший. Це дозволяє розвинути навичку режиму «буття», яка допомагає стабілізувати емоційний стан педагогічних працівників в умовах соціальної напруженості (для підготовки презентації використовувалися наявні літературні джерела та результати власних досліджень автора).

*Групове обговорення*: «Що таке режим дії?»; «Як переключати режими дії на стан усвідомленості?».

*Споглядальна практика:* «Сканування тіла». Суть практики полягає в тому, щоб на наступному етапі навчитися стежити за реактивністю свідомості, а для цього потрібно вміти уважно ставитися до свого тіла. Саме в тілі можна відчути перші «ворушіння» емоційно «заряджених» думок. І замість того, щоб діяти як «підсилювач», тіло може стати чутливим емоційним радаром або системою раннього попередження, яка доповідає про занепокоєння чи стресовий стан до того, як вони виникнуть.

*Підбиття підсумків тренінгової роботи. Домашні завдання:*

Завдання 1. Учасникам тренінгу рекомендовано проводити *«*формальну» практику:

«Усвідомлене дихання» або «Сканування тіла» 2 рази. Суть завдання полягає у відпрацюванні нових навичок у повсякденному житті, навчання фокусуватися, і це потребує регулярної практики і тренування.

Завдання 2. Завдання передбачає виконання «неформальної» практики: «Ведення щоденника для самоспостереження» для розвитку глибшого розуміння себе.

Завдання 3. Завдання орієнтоване на виконання вправи «Щастя – це вміння дивитися на ті самі речі іншими очима». Суть завдання полягає в тому, щоб педагогічні працівники проаналізували та відповіли на такі питання: «Які заняття, речі або люди приносять Вам радість?»; «Чи можете Ви приділяти їм трохи більше уваги і цінувати їх трохи більше?»; «Чи можете Ви на секунду зупинитися, коли трапляється щось приємне?». Щоб допомогти собі в цьому, треба спостерігати: за своїми тілесними відчуттями; за своїми думками; за своїми почуттями в такі моменти.

# Модуль 3. «Соціальна фрустрованість педагогічних працівників»

***Вступ до модуля:*** мета, завдання, організація тренінгової роботи.

***Інформаційно-смисловий компонент:* «Соціальна фрустрованість педагогічних працівників: сутність та її наслідки»**

*Творче завдання (робота в малих групах):* «Характеристика соціальної фрустрованості та її прояви у працівників закладів освіти».

*Інформаційне повідомлення:* «Поняття соціальної фрустрованості», «Вплив соціальної фрустрованості», «Як проявляється соціальна фрустрованість у професійному та особистісному житті людини?», «Які наслідки впливу соціальної фрустрованості можливі у працівників закладів освіти в умовах соціальної напруженості?». (Для підготовки презентації використовувалися наявні літературні джерела та результати власних досліджень автора).

*Групове обговорення* отриманих результатів.

***Діагностичний компонент тренінгу:* «Діагностика соціальної фрустрованості у педагогічних працівників»**

*Психологічний практикум.* Практикум проводиться за допомогою методики «Рівень соціальної фрустрованості» Л. Вассермана, яка дає можливість визначити ступінь соціальної фрустрованості (незадоволеності особистості соціальними досягненнями в осно**вних аспектах життєдіяльності в умовах соціальної напруженості).**

***Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:* «Споглядання за своїми думками та почуттями»**

*Вправа «Мої почуття».* Учасникам пропонується проаналізувати свої почуття за принципом: « На початку тренінгу «Я був (ла) …»; «Потім я …»; «Зараз я ….». Спостереження і саморефлексія змін у настрої і відчуттях учасників. Проведення аналізу впливу емоційних станів педагогічних працівників в умовах соціальної напруженості на особисте та професійне життя (авторська розробка).

*Групове обговорення* отриманих результатів: «Які емоції відчуваємо?»; «Негативні емоційні стани – скарбничка самодопомоги».

*Споглядальна практика:* «Думки і звуки». Суть практики полягає в тому, щоб продовжите відточувати вміння краще відчувати сигнали тіла і розуму про негативні емоції, самокритику, які неминучі, коли наші власні реакції затягують нас у вир емоцій.

*Підбиття підсумків тренінгової роботи. Домашні завдання:*

Завдання 1. Учасникам тренінгу рекомендовано проводити *«*формальну» практику:

«Сканування тіла» або «Думки і звуки» 2 рази на день. Суть завдання полягає у відпрацюванні нових навичок у повсякденному житті, навчання фокусуватися, і це потребує регулярної практики і тренування.

Завдання 2. Завдання передбачає виконання «неформальної» практики: «Ведення щоденника для самоспостереження» для розвитку глибшого розуміння себе.

Завдання 3. Завдання передбачає виконання вправи «Позбавлення звичок». Суть завдання полягає в тому, щоб такі прості речі, як перегляд телевізора, робити сплановано і усвідомлено, для цього треба призначити собі певний день і знайти ті програми, які вам дійсно хочеться подивитися: вони повинні бути цікавими або приносити вам задоволення, або і те й інше. У призначений день подивіться тільки заплановані передачі і усвідомлено вимкнути телевізор, як тільки вони закінчуються. Ця вправа дає змогу побачити новий більш вільний спосіб життя і позбавлятись від звички, яка формувалась роками.

Завдання 4. Завдання спрямоване на виконання вправи «Подяка», суть якої полягає в тому, щоб навчитися цінувати приємні моменти в житті. Кожен день згадувати десять речей, за які Ви вдячні, і перераховувати їх. Важливо згадати саме десять, навіть якщо після трьох або чотирьох нічого не спадає на думку. Саме в цьому сенс вправи – усвідомити незначні події дня, які раніше були не помітними.

**Модуль 4. «Життєве задоволення педагогічних працівників» Вступ до модуля:** мета, завдання, організація тренінгової роботи.

***Інформаційно-смисловий компонент тренінгу:* «Сутність та складові життєвого задоволення педагогічних працівників»**

*Творче завдання (індивідуальна робота):* «Коло балансу». Учасникам пропонується проаналізувати та прояснити для себе, що в їх в житті головне, а що другорядне; усвідомити наскільки вони мають життєве задоволення в основних сферах свого життя, та як можна направити свою увагу і зусилля на розв’язання проблем повсякдення. Дослідження та обговорення балансу та життєвого задоволення педагогічних працівників в умовах соціальної напруженості (*авторська розробка)*.

*Міні-лекція:* «Складові життєвої задоволеності педагогічних працівників» (для підготовки презентації використовувалися наявні літературні джерела та результати власних досліджень автора).

***Діагностичний компонент тренінгу:* «Аналіз індексу життєвого задоволення педагогічних працівників»**

*Психологічний практикум*: Для проведення психологічного практикуму використовується опитувальник «Індекс життєвого задоволення» (адаптація Н.В. Паніної), який дозволяє діагностувати основні складові життєвої задоволення: інтерес до життя; рішучість, цілеспрямованість, послідовність у досягненні життєвих цілей; узгодженість між поставленими і реально досягнутими цілями; позитивну оцінку власних якостей і вчинків; загальний фон настрою та ін.

***Корекційно-розвивальний компонент тренінгу*: «Добре ставлення до себе».**

*Інформаційне повідомлення*: «Цінності». (Розуміння того, що такі цінності, дружелюбність, доброта – це тихі «внутрішні» голоси, які з легкістю заглушають більш гучні голоси страху і провини. Щоб позбутися від страху і почуття провини, треба спробувати зробити крок назад і прислухатися до тихого голосу всередині. Якщо ми хочемо жити в мирі з самим собою, то потрібно дослухатися до тихого голосу співчуття і ігнорувати гучні голоси страху, результати власних досліджень автора).

*Споглядальна практика:* «Люблячої доброти». Суть практики полягає в тому, щоб з її допомогою переконатися, як би складно не було співчувати іншим, ще складніше ставитися по- доброму до самого себе, дізнаєтеся, як повернути в своє життя доброту – не тільки до інших, але і до себе.

*Підбиття підсумків тренінгової роботи. Домашні завдання:*

Завдання 1. Учасникам тренінгу рекомендовано проводити *«*формальну» практику:

«Думки і звуки» або «Люблячої доброти» 2 рази на день. Суть завдання полягає у відпрацюванні нових навичок у повсякденному житті, навчання фокусуватися, і це потребує регулярної практики і тренування.

Завдання 2. Завдання передбачає виконання «неформальної» практики: «Ведення щоденника для самоспостереження» для розвитку глибшого розуміння себе.

Завдання 3. Завдання передбачає виконання вправи «Добра справа», суть завдання полягає в тому, щоб зробити добру справу. Це не повинно бути щось особливе чи масштабне. Треба просто подумати про своїх друзів, близьких, колег. Що можна зробити, щоб поліпшити їх життя? Можна допомогти колезі прибрати на робочому столі, допомогти сусідові або сусідці донести продукти або зробити за свою кохану людину те, що їй не подобається робити. Є ще безліч способів допомогти іншим, просто треба усвідомлено проявити доброту і співчуття. Самоспостереження.

# Модуль 5. «Сутність організаційної культури закладів освіти та її роль в зниженні впливу соціальної напруженості на педагогічних працівників»

**Вступ до модуля:** мета, завдання, організація тренінгової роботи.

***Інформаційно*-*смисловий компонент тренінгу:* «Характеристика основних складових і типів організаційної культури закладів освіти»**

*Метод незавершених речень*: «Організаційна культура закладу освіти – це…».

*Творче завдання (робота в малих групах з подальшим міжгруповим обговоренням):* «Які бувають складові і типи організаційної культури?»

*Міні-лекція*: «Сутність організаційної культури закладів освіти: її структура та основні типи» (для підготовки презентації використовувалися наявні літературні джерела та результати власних досліджень автора).

*Вправа «Пелюстки троянд»:* набуття навичок виділяти головні ознаки організаційної культури закладів освіти, спроба класифікувати складові та типи організаційної культури свого закладу освіти (авторська розробка).

***Діагностичний компонент тренінгу:* «Дослідження складових і типів організаційної культури закладів освіти»**

*Психологічний практикум.* Для проведення практикуму використовується методика

«Оцінка рівня організаційної культури» І.Д. Ладанова, яка дає можливість проаналізувати основні складові організаційної культури «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль».

*Психологічний практикум.* Практикум проводиться за допомогою методики «Діагностика типів організаційної культури за допомогою методики Ч. Хенді», яка визначає такі типи організаційної культури, як культура «влада», культура «ролі», культура «завдання», культура «особистість».

# Корекційно-розвивальний компонент: «Як справлятися з непростими ситуаціями в умовах різних організаційних культур?»]

*Інформаційне повідомлення*: «Повільний шлях до прийняття труднощів». Аналіз складних ситуацій у професійному житті педагогічних працівників в умовах соціальної напруженості. Вплив неприємних ситуацій на самопочуття та самооцінку педагогічних працівників (для підготовки презентації використовувалися наявні літературні джерела та результати власних досліджень автора).

*Споглядальна практика:* «Дослідження неприємної ситуації». Суть практики полягає в тому, щоб коли ми стикаємося з неприємностями (стрес на роботі, проблеми зі здоров’ям у нас або у близьких, перевтома або хвороблива зневіра в себе і світ), природним рішенням здається відгородитися від цієї проблеми. Це можна робити різними способами: намагаючись розв’язати її, ігнорувати або уникати. Рано чи пізно настає момент, коли ці стратегії перестають працювати, оскільки в нас вичерпуються сили, або ж проблема, з якою ми зіткнулися, виявляється дійсно нерозв’язною. Новий підхід полягає в тому, щоб прийняти себе і будь-які труднощі, з якими ми зіткнулися. Це означає повернутися обличчям до проблеми і спробувати знайти з нею спільну мову, навіть коли, нам цього не хочеться або нам від цього страшно.

*Творче завдання:* «Роль організаційної культури у подоланні неприємних ситуацій у педагогічних працівників» (робота в малих групах). (Групи наводять приклади «реальних» неприємних ситуацій, з якими зустрілися педагогічних працівників, і як вони були вирішені в умовах «реальних» організаційних культур. Аналізується те, як цінності, норми, правила поведінки, які були притаманні конкретним організаційним культурам, сприяли подоланню неприємних ситуацій).

*Підведення підсумків тренінгової роботи. Домашні завдання*:

Завдання 1. Учасникам тренінгу рекомендовано проводити *«*формальну» практику:

«Люблячої доброти» або «Дослідження неприємної ситуації» 2 рази на день. Суть завдання полягає у відпрацюванні нових навичок у повсякденному житті, навчанні фокусувати увагу .

Завдання 2. Завдання передбачає виконання «неформальної» практики: «Ведення щоденника для самоспостереження» для розвитку глибшого розуміння себе.

Завдання 3. Завдання передбачає виконання вправи «Приємна справа». Суть цього завдання полягає в тому, щоб педагогічні працівники згадали той період життя, коли вони були не так завантажені, як зараз, або до того, як трапилася якась неприємність. Це може бути той період, коли читали улюблені журнали, слухали улюблену музику, ходили гуляти або каталися на велосипеді, спілкувались з друзями або з сім’єю, грали в настільні ігри або ходили до театру та ін. Потрібно вибрати одне з цих занять і запланувати його на тиждень. Воно може займати п'ять хвилин або п'ять годин, це може бути щось суттєве або буденне, це можна робити в компанії або самостійно. Важливо тільки одне, це заняття дозволить повернутися до того етапу життя людини, який вона забула. Поспостерігайте, які відчуття з’являються, та запам’ятайте їх.

# Модуль 6. ««Реальна» та «бажана» організаційна культури закладів освіти: аналіз, напрямки і умови розвитку»

**Вступ до модуля:** мета, завдання, організація тренінгової роботи.

***Інформаційно*-*смисловий компонент тренінгу:* «Реальна» та «бажана» організаційні культури закладів освіти»**

*«Мозковий штурм» (групова форма):* «Існуюча» (реальна) організаційна культура – це …;

«бажана» (ідеальна) організаційна культура – це – …;

*Міні-лекція:* «Існуюча» (реальна) та «бажана» (ідеальна) організаційна культура (для підготовки презентації використовувалися наявні літературні джерела та результати власних досліджень автора) [16].

# *Діагностичний компонент тренінгу:* «Визначення та порівняння педагогічними працівниками «реального» та «бажаного» типу організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів»

*Психологічний практикум.* Психологічний практикум проводиться за допомогою методики Л.Л. Константина «Шкали організаційних парадигм», яка передбачає виявлення компонентів організаційної культури, сукупності реальних і бажаних уявлень педагогічних працівників.

***Корекційно-розвивальний компонент:* «Приємні активності, як засіб самодопомоги»**

*Інформаційне повідомлення*: «Життєва рівновага». Деякі заняття дають щось більше, ніж задоволення і розслаблення, вони живлять нас на глибинному рівні, допомагаючи протистояти напруженню повсякденної дійсності. Але є і такі речі, які виснажують нас і позбавляють нас енергії. Ми стаємо слабшими і сприйнятливішими до раптових ударів долі і поступово втрачаємо здатність насолоджуватися життям в повному обсязі. Дуже скоро ці речі монополізують наше життя. А коли ми перебуваємо в стані напруження, то поступово відмовляємося від тих занять, які надають нам сил, і стрімко падаємо у вир виснаження. Це може негативно впливати на професійне та особисте життя педагогічних працівників (для підготовки презентації використовувалися наявні літературні джерела та результати власних досліджень автора).

*Споглядальна практика:* «Гора». Суть практики полягає в тому, щоб перенести в повсякденне життя стан постійної присутності і спокою. Дійсність швидко змінюється, і на етапі змін важливо для педагогічних працівників вміти зберігати спокій, що позитивно позначиться на їх особистому і професійному житті.

*Творче завдання:* «Бажана» організаційної культури закладу освіти» (робота в малих групах). (Групи малюють моделі «бажаної» організаційної культури, яка може позитивно впливати на життєву рівновагу педагогічних працівників).

*Підбиття підсумків тренінгової роботи. Домашні завдання:*

Завдання 1. Учасникам тренінгу рекомендовано проводити *«*формальну» практику виконувати по три медитації протягом шести днів. Учасники вибирають дві медитації з тих, що робили раніше. Перша медитація, від якої було відчутне покращення емоційного стану: наприклад, вона допомогла розслабитися або прийняти навколишню дійсність. А другою обирається та, яку, можливо, не змогли опанувати з першого разу: вона здалася важкою або з’явилось відчуття, що вона буде корисною і її треба повторити. Суть завдання полягає у продовженні відпрацювання навичок у повсякденному житті.

Завдання 2. Завдання передбачає виконання «неформальної» практики: «Ведення щоденника для самоспостереження» для розвитку глибшого розуміння себе.

Завдання 3. Завдання передбачає виконання вправи «Життєвий баланс». Суть цього завдання полягає в тому, щоб педагогічні працівники відповіли на наведені нижче питання: «Що допомагає вам відновлювати сили?»; «Що поліпшує настрій, додає сил, заспокоює і допомагає зосередитися?»; «Що дозволяє відчути, що ви живете, і живете в теперішньому, а не просто існуєте?»; «Це приємні заняття, які надають сил і енергії?»; «Що виснажує вас, позбавляє сил, викликає напругу і змушує відчувати себе розбитим?»; «Що позбавляє вас відчуття справжнього і змушує думати, що ви просто існуєте?». Мета цієї вправи в тому, щоб дати педагогічним працівникам уявлення про співвідношення приємних і неприємних занять у їхньому житті. Це співвідношення не обов’язково має бути ідеальним, оскільки одну улюблену справу легко може переважити будь-яка кількість неприємних. Проте потрібно мати у своєму арсеналі хоча б кілька приємних занять (і бажано робити їх принаймні раз в день), щоб компенсувати витрати енергії на менш приємні речі.

# Заключна частина тренінгу.

* *Рефлексивний аналіз:* «Якою мірою тренінг задовольнив мої очікування?»; «По завершенню тренінгової програми я відчуваю…»; «Що дав мені тренінг?».
* *Виявлення ефективності тренінгу* за допомогою анкети «Оцінка ефективності тренінгу». На спеціально підготовленому бланку учасники дають оцінку тренінговому заняттю. Бланки заповнюються анонімно та віддаються тренеру.
* *Споглядальна практика*: «Озеро». Використовуючи символ озера, зберігається спокій і стан усвідомленості. Відчувається спокій в глибині і відкривається новий стиль поведінки в період душевної смути.

*Побажання учасників тренінгу один одному в колі*: «Я бажаю тобі…».

**Додаток Д**

**Тренінг «Психологічна допомога педагогічним працівникам у визначенні стратегії розвитку організаційної культури закладів загальної середньої освіти»**

**Мета тренінгу** полягала у психологічній підготовці педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

У процесі впровадження тренінгової програми реалізувалися **завдання** щодо оволодіння педагогічними працівниками:

1. знаннями про психологічні особливості розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;
2. методами діагностики психологічних чинників, які впливають на особливості розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;
3. уміннями та навичками щодо розвитку організаційної культури загально- освітніх навчальних закладів.

# Розділ 1. «Сутність, структура та функції організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів»

**Мета:** формування в педагогічних працівників уявлень про сутність, структуру та функції організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

***Вступ до тренінгу:*** мета, завдання, організація тренінгової роботи.

***Змістово-смисловий компонент тренінгу:* «Поняття «організаційна культура», структура організаційної культури»:**

 *метод незавершених речень.* Робота над цим завданням передбачає створення мікрогруп, кожній із яких пропонується продовжити речення і дати визначення одного із запропонованих понять: «Організаційна культура *–* це…»;

«Організаційна поведінка – це…»; «Організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу – це…»;

 *презентація результатів роботи в мікрогрупах та їх міжгрупове обговорення:* «Сутність поняття «організаційна культура»;

 *інформаційне повідомлення:* «Організаційна культура та її структура» (для підготовки презентації використовувалися наявні літературні джерела та результати власних досліджень автора);

 *гра-руханка «Хто я?»*

***Діагностичний компонент тренінгу:* «Організаційна культура загально- освітнього навчального закладу»:**

 *психологічний практикум:* анкетування учасників тренінгу «Організацій- на культура моєї школи» (за допомогою анкети «Організаційна культура загально- освітнього навчального закладу» Л.М. Карамушки, А.М. Шевченко).

***Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:* «Модель організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу»:**

 *вправа «Цибулина»* (аналіз структурних компонентів організаційної куль- тури загальноосвітніх навчальних закладів) (авторська розробка);

 *робота в групах «Функції організаційної культури».*

## Підведення підсумків тренінгової роботи:

 *вправа «Вінок наших результатів»* .

***Домашнє аналітичне завдання.***

# Розділ 2. «Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів»

**Мета:** визначити та проаналізувати психологічні детермінанти розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

## Вступ до розділу:

 *мета, завдання, організація тренінгової роботи*;

 *актуалізація попереднього досвіду* (досвіду участі в попередньому тренінгу): «Що ми робили на попередньому занятті? Що корисного ми взяли для себе з минулого заняття?);

 *вправа «Я хочу сказати, що…»* (формування єдиного робочого простору, створення атмосфери для успішної взаємодії) (авторська модифікація);

 *вивчення очікувань і побажань від тренінгу.*

***Змістово-смисловий компонент тренінгу:* «Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: її основні характеристики»:**

 *вправа «Ми будуємо дім»* (авторська розробка) [8];

 *аналітична робота в малих групах:* «Основні сприятливі та несприятливі чинники, які впливають на розвиток організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів» (проаналізувати, систематизувати та описати чинники);

 *презентація результатів роботи в малих групах та їх між групове обговорення;*

 *представлення учасниками тренінгу результатів роботи над домашнім завданням:* «Організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу» (представники кожного навчального закладу презентують організаційну культуру загальноосвітнього навчального закладу, у якому вони працюють, розкриваючи, у чому його специфіка (традиції, норми, звичаї, правила поведінки тощо)).

***Діагностичний компонент тренінгу:* «Оцінка рівня організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу»:**

* *психологічний практикум:* «Оцінка рівня організаційної культури» (за методикою І.Д. Ладанова).

***Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:* «Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів»:***анлітичне завдання:* «Як впливати на психологічні детермінанти розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів?» (в кожній групі виділяють 2–3 «спільних» та найбільш «значущих» заходів щодо впливу на розвиток організаційної культури).

## Підведення підсумків тренінгової роботи:

 *вправа «Самозвіт»* (авторська модифікація).

***Домашнє аналітичне завдання.***

# Розділ 3. «Типи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів»

**Мета:** ознайомитися з типами організаційної культури і набути практичних навичок визначати типи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

## Вступ до розділу:

 *мета, завдання, організація тренінгової роботи;*

 *актуалізація попереднього досвіду* (досвіду участі в попередньому тренінгу): «Що найбільше Вам запам’яталося на попередньому занятті?;

 *вправа «Клубок»* (надання учасникам можливості познайомитися один з одним, створення дружньої атмосфери, покращення навичок уважного слухання (авторська модифікація);

 *вивчення очікувань і побажань учасників тренінгу. Вправа «Мотузка для білизни»* (авторська розробка).

***Змістово-смисловий компонент тренінгу:* «Характеристика типів організаційної культури»:**

 *творче завдання (робота в малих групах):* «Характеристика типів організаційної культури»;

 *інформаційне* повідомлення «Сутність основних компонентів організаційної культури: «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль та «кланової», «адхократичної», «ринкової», «ієрархічної» організаційної культури» (для підготовки презентації використовувалися наявні літературні джерела та результати власних досліджень автора);

 *вправа «Кафе»* (ознайомлення із сутністю таких типів організаційної культури, як: культура «влади», культура «ролей», культура «завдань», культура «особистості») *(авторська розробка);*

*вправа «Музичний драйв» (авторська розробка);*

* *презентація учасниками тренінгу результатів виконання домашнього завдання.*

***Діагностичний компонент тренінгу:* «Діагностика типу організаційної культури»:**

 *психологічний практикум:* «Діагностика типу організаційної культури» (за методикою Ч. Хенді).

***Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:* «Аналіз векторів стосунків у загальноосвітньому навчальному закладі»:**

*вправа «Колаж»* (набуття навичок виділяти головні ознаки організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів)

 *творче завдання «Аналіз векторів стосунків у загальноосвітньому навчальному закладі»*.

## Підведення підсумків тренінгової роботи:

 *робота з анкетою.* Анкета включає список критеріїв, учасникам пропонується оцінити тренінг за цими критеріями. Критеріями є: новизна інформації, комфортність, практична користь. Також критерії оцінки тренінгу можна представити у вигляді «Я-повідомлень»: учасники відмічають ступінь згоди або незгоди з цими повідомленнями.

***Домашнє аналітичне завдання.***

# Розділ 4. «Реальна» та «бажана» організаційна культура загально- освітніх навчальних закладів: співвідношення, напрями та умови розвитку»

**Мета:** співвіднести та проаналізувати «реальну» та «бажану» організаційну культуру загальноосвітніх навчальних закладів. Визначити напрями й умови розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

## Вступ до розділу:

*мета, завдання, організація тренінгової роботи*;

 *актуалізація попереднього досвіду* (досвіду участі в попередньому тренінгу): «Що найбільше Вам запам’яталося на попередньому занятті?»;

 *вправа «Екран настрою»* (створення доброзичливої атмосфери, позитив- ного настрою в колективі);

 *вправа «Хто зі мною»*;

* *вивчення очікувань і побажань учасників тренінгу. Вправа «Чарівна -подушка»* (авторська модифікація).

***Змістово-смисловий компонент:* «Реальна» та «бажана» організаційні культури загальноосвітніх навчальних закладів»:**

*вправа «Мозковий штурм …» (групова форма):* «Існуюча» (реальна) орга­нізаційна культура – це …; «бажана» (ідеальна) організаційна культура – це – …;

*мультимедійна презентація (міні-лекція):* «Існуюча» (реальна) та «бажана» (ідеальна) організаційна культура (для підготовки презентації викорис­товувалися наявні літературні джерела та результати власних досліджень автора)

* *презентація учасниками тренінгу домашнього завдання*;
* *вправа-гра «Посудомийна машина»*;
* *вправа «Швидка кулька»* (авторська розробка).

# *Діагностичний компонент тренінгу:* «Визначення та порівняння педагогічними працівниками «реального» та «бажаного» типу організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів»:

 психологічний практикум: методика «Інструмент оцінки організаційної культури» К. Камерона, Р. Куїнна.

***Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:* «Розроблення етапної моделі формування розвитку «бажаної» (ідеальної) організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів»:**

*вправа «Дерево організаційної культури»* (аналіз факторів, що впливають на розвиток організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів) (авторська розробка).

## Підведення підсумків тренінгової роботи:

*вправа «Поема одного дня»*  (авторська модифікація).

**Заключна частина тренінгу** включала такі складові:

 *рефлексивний аналіз:* «Якою мірою тренінг задовольнив мої очікування?»;

«Які форми роботи на тренінгу мені найбільше сподобалися (або не сподоба лися)?»; «Що нового я відкрив в собі, пройшовши такий тренінг?»;

 *побажання учасників тренінгу:* «Я бажаю тобі…», «Я сподіваюся, що …».