

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ЦИМБОЛИНЕЦЬ МАРІЯ ВАЛЕРІЇВНА**

**Формування організаційної культури закладу освіти**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування  
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУАзм - 21  
Цимболинець Марія Валеріївна

Науковий керівник:  
д.е.н., професор Васіна Алла Юріївна

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ</b> .....	<b>7</b>
1.1 Сутність та складові організаційної культури закладу освіти .....	7
1.2. Функції організаційної культури в освітніх установах та методи її діагностики.....	15
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ТА МЕХАНІЗМІВ ЇЇ ФОРМУВАННЯ</b> .....	<b>21</b>
2.1. Оцінка організаційної культури досліджуваного закладу освіти .....	21
2.2. Механізм формування організаційної культури досліджуваного закладу освіти.....	36
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ</b> .....	<b>42</b>
<b>ВИСНОВОК</b> .....	<b>53</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>56</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>60</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні трансформаційні процеси в системі освіти України зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління закладами освіти, що передбачає не лише удосконалення матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу чи освітніх програм, але й формування ефективної організаційної культури. Організаційна культура виступає одним із провідних чинників забезпечення конкурентоспроможності закладу, підвищення якості освітніх послуг та створення позитивного іміджу.

Особливого значення організаційна культура набуває в освітньому середовищі, де ключовими цінностями є взаємодія, довіра, інноваційність та орієнтація на розвиток особистості. Від рівня сформованості організаційної культури залежить ефективність управлінських рішень, мотивація працівників, професійне зростання педагогів, а також рівень задоволеності учнів і батьків.

Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки дієвих механізмів формування та вдосконалення організаційної культури у закладах освіти, що відповідає сучасним європейським та національним стандартам.

Проблема формування організаційної культури у закладах освіти широко висвітлена у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Вітчизняні дослідники, такі як Л. Карамушка, І. Бех та О. Савченко, розглядають організаційну культуру як чинник підвищення ефективності педагогічної діяльності та розвитку інноваційного потенціалу освітніх установ. У зарубіжній літературі цій проблематиці присвячено роботи Е. Шейна, К. Кемерона та Р. Куїнна, які досліджують організаційну культуру як механізм формування цінностей, традицій та норм поведінки, що визначають стратегію розвитку організацій. Попри достатньо велику кількість досліджень, залишається актуальним питання конкретизації методів

формування організаційної культури на рівні окремого закладу освіти та визначення ефективних механізмів її вдосконалення.

**Мета дослідження** полягає у теоретичному обґрунтуванні, аналізі та розробці напрямів вдосконалення формування організаційної культури в закладі освіти.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність та складові організаційної культури освітньої установи;
- охарактеризувати функції організаційної культури та методи її діагностики;
- провести аналіз стану організаційної культури досліджуваного закладу освіти;
- визначити механізми формування організаційної культури в освітньому середовищі;
- запропонувати напрями вдосконалення формування організаційної культури у досліджуваному закладі освіти.

**Об'єктом дослідження** є організаційна культура закладу освіти.

**Предметом дослідження** – механізми та особливості формування організаційної культури в освітньому закладі.

У роботі використовувалися такі **методи дослідження**: аналіз наукової літератури – для висвітлення сучасних теоретичних підходів до вивчення організаційної культури (застосовувався при формуванні теоретичної бази роботи, розділ 1); спостереження та анкетування педагогічного колективу – для визначення рівня розвитку організаційної культури у досліджуваному закладі та виявлення проблемних зон (розділ 2, підрозділ 2.1); інтерв'ю з адміністрацією та педагогами – для з'ясування практичних механізмів формування культури та збору експертних оцінок (розділ 2, підрозділ 2.1, 2.2); порівняльний аналіз – для зіставлення теоретичних моделей формування організаційної культури з практичними результатами досліджуваного

закладу (розділи 2–3); метод експертних оцінок – для визначення пріоритетності напрямів удосконалення організаційної культури (розділ 3).

**Практична значущість роботи** полягає у можливості використання запропонованих підходів і рекомендацій для вдосконалення управлінської діяльності, формування сприятливого мікроклімату та розвитку ефективної організаційної культури у закладах освіти різних рівнів.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ**

### **1.1 Сутність та складові організаційної культури закладу освіти**

У сучасних умовах трансформації системи освіти в Україні питання формування ефективної організаційної культури закладів освіти набуває особливої актуальності. Освітня установа більше не розглядається лише як місце отримання знань – вона виступає складною соціальною організацією, у межах якої формуються цінності, норми поведінки, комунікативні традиції та управлінські підходи. Організаційна культура стає важливим чинником, що визначає якість освітнього процесу, імідж закладу та рівень задоволення всіх учасників освітнього середовища.

У цьому контексті організаційна культура закладу освіти постає як цілісна система взаємозв'язаних елементів, яка формує внутрішнє середовище установи, задає тон професійній діяльності педагогів, стилю спілкування між учнями та вчителями, а також загальній атмосфері взаємодії. Саме завдяки сформованим культурним орієнтирам педагогічні колективи здатні ефективно вирішувати освітні, управлінські й виховні завдання, підтримуючи сталий розвиток закладу.

Крім того, організаційна культура забезпечує інтеграцію всіх учасників освітнього процесу в єдину систему цінностей і мотивацій. Це дозволяє не лише уникнути деструктивних внутрішніх конфліктів, а й сприяє формуванню відчуття приналежності до спільної справи, що є особливо важливим в умовах реформування галузі. Відтак, дослідження сутності, структури та функціонального значення організаційної культури є необхідним кроком для розробки ефективних стратегій управління сучасним закладом освіти.

Організаційна культура виступає потужним засобом підвищення ефективності управління закладом освіти, оскільки створює основу для

єдності колективу, чіткої координації дій та узгодження цілей. Чітко сформовані цінності, норми й традиції допомагають працівникам орієнтуватися у своїй поведінці, сприяють зниженню конфліктності та посиленню взаємодовіри між адміністрацією, педагогами й іншими учасниками освітнього процесу.

У такому середовищі рішення приймаються швидше й ефективніше, бо спираються на спільне бачення місії та завдань закладу. Крім того, позитивна організаційна культура сприяє формуванню сприятливого морально-психологічного клімату, в якому панують взаємоповага, відкритість до нових ідей та підтримка професійного розвитку. Це, у свою чергу, підвищує мотивацію працівників і якість взаємодії з учнями та батьками.

Існує багато підходів до розуміння поняття «організаційна культура», розглянемо деякі із них у таблиці 1.1

**Таблиця 1.1**

**Визначення поняття «організаційна культура»**

№	Автор (джерело)	Визначення організаційної культури
1	Шейн Е.Х. [29]	Глибинні переконання, цінності, припущення, які поділяє колектив, що впливають на поведінку його членів та визначають організаційну ідентичність.
2	Савченко Л. В. [25]	Сукупність норм, цінностей, символів і традицій, які формуються в процесі діяльності закладу освіти та визначають стиль управління і взаємовідносин.
3	Коляденко С. В. [17]	Нематеріальний ресурс організації, що забезпечує інтеграцію персоналу, підтримку інновацій, ефективну комунікацію та ідентифікацію працівників із цілями установи.
4	Karam A. & Jamali D. [37]	Система спільних значень і моделей поведінки, яка впливає на те, як члени організації діють і приймають рішення.
5	Іванова Н. І. [12]	Система морально-етичних орієнтирів, управлінських підходів і взаємодії в закладі освіти, що забезпечує професійне зростання та стабільність освітнього процесу.

Таким чином організаційна культура – це сукупність загальноприйнятих цінностей, норм, установок, символів, традицій та поведінкових моделей, які формуються всередині закладу освіти й визначають стиль взаємодії між його працівниками, здобувачами освіти, адміністрацією та зовнішнім середовищем.

У контексті освітнього закладу організаційна культура є не лише інструментом управління, а й основою формування позитивного освітнього середовища, що впливає на якість навчального процесу, імідж установи, мотивацію персоналу й успішність здобувачів освіти.

У контексті освітніх установ організаційна культура проявляється в способах взаємодії між учасниками освітнього процесу (адміністрація, педагоги, учні, батьки), у рівні професійної етики, у ставленні до інновацій, у збереженні традицій закладу, а також у морально-психологічному кліматі колективу. Її сутність полягає у створенні єдиного ціннісного простору, що об'єднує всіх учасників організації, сприяє розвитку почуття відповідальності, довіри, мотивації до праці та навчання.

В. Нідзієва визначає організаційну культуру ЗЗСО: «як інтеграційне утворення, що складається з особистісно-когнітивного, аксіологічного, комунікативно-мотиваційного та діяльнісно-поведінкового компонент, детерміноване внутрішньоорганізаційними відносинами, синкретизмом розумового, емоційного та соціального видів інтелекту, особистісними й організаційними цінностями, соціально значущими нормами і правилами, моделями поведінки суб'єктів освітнього процесу, яке визначає стан організації та самоорганізації ЗЗСО. Мета організаційної культури ЗЗСО полягатиме в забезпеченні злагодженої ефективної діяльності суб'єктів освітнього процесу (адміністрації, вчителів, здобувачів освіти, батьків учнів ЗЗСО, громади) та її спрямованість на всебічний розвиток особистості»[20].

Виходячи з такого підходу, організаційна культура у закладі загальної середньої освіти (ЗЗСО) виконує не лише регулятивну та інтеграційну функції, а й виступає каталізатором особистісного зростання всіх учасників

освітнього процесу. Вона забезпечує формування сприятливого освітнього середовища, в якому поєднуються довіра, повага, відповідальність, взаємна підтримка та розвиток громадянської свідомості.

Крім того, організаційна культура створює підґрунтя для реалізації стратегічних завдань школи, формування інноваційного мислення, налагодження партнерської взаємодії з громадськістю, впровадження демократичного стилю управління. Завдяки цим характеристикам вона трансформується в потужний інструмент якісних змін у системі загальної середньої освіти, спрямованих на гуманізацію, суб'єктизацію учнів і підвищення загального рівня культури освітньої взаємодії.

Організаційна культура як соціально-психологічний феномен має певну структуру, специфіка якої полягає в тому, що всі її елементи важливі і не перебувають між собою в ієрархічному підпорядкуванні. Структура організаційної культури є складною і багатогранною категорією. Залежність організаційної культури від розміру та сфери діяльності організації, характеру внутрішнього середовища та зовнішнього оточення, цілей існування та інших чинників обумовлює унікальність складових організаційної культури.

Визначаючи структуру організаційної культури А. О. Блінов і О. В. Васильовська вказують на: «сукупність найбільш важливих для організації припущень її членів, які отримують зовнішній вираз у цінностях, що заявляються організацією»[2].

З аналогічним трактуванням організаційної культури ми зустрічаємося у О. С. Віханського та А. І. Наумова[4]. А. В. Карпов вважає, що: «структуру організаційної культури з сукупністю норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримують суб'єкти організаційної влади і задають їх для співробітників організації»[15].

У основі організаційної культури, на думку Е. Шейна: «лежать деякі базові уявлення про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору, людську природу, людську активність, людські взаємини. Ці

приховані припущення, що приймаються на віру, направляють поведінку людей, допомагаючи їм сприйняти атрибути, що характеризують організаційну культуру. Вони знаходяться у сфері підсвідомого і, відповідно, недостатньо усвідомлюються навіть їх носіями – членами організації. Вони розкриваються лише в процесі спеціального аналізу і, в основному, мають лише гіпотетичний характер»[29].

Згідно з Е. Шейном, культура існує на трьох рівнях:

1. артефакти – видимі елементи (оформлення, стиль спілкування, символіка);
2. заявлені цінності – цілі, місія, принципи, про які організація говорить;
3. базові припущення – глибинні переконання, які несвідомо впливають на поведінку[29].

Ці базові припущення, за Шейном, формуються в процесі адаптації організації до зовнішнього середовища та інтеграції внутрішнього колективу. Вони виникають як результат накопиченого досвіду, що виявився ефективним у вирішенні типових проблем, і з часом закріплюються як неписані правила або глибинні переконання. Саме ці припущення стають основою для формування заявлених цінностей організації, які далі виявляються у видимих артефактах – символах, стилях поведінки, ритуалах, традиціях.

Ці три рівні культури – артефакти, заявлені цінності та базові припущення – тісно взаємодіють між собою, утворюючи цілісну систему. Порушення або невідповідність між цими рівнями може призводити до кризи культури, зниження довіри в колективі, конфліктів чи неефективності управління. Тому керівники, які прагнуть до позитивних змін в організації, повинні не лише розуміти поверхневі прояви культури, але й занурюватися в аналіз її глибинних основ.

В освітніх закладах це означає вміння бачити не лише формальні правила або зовнішню атмосферу, а й ті підсвідомі уявлення, які формують стиль педагогічної взаємодії, ставлення до учнів, роль керівника та спільне

бачення освітньої місії. Саме глибоке розуміння цих рівнів дозволяє ефективно формувати, підтримувати й трансформувати культуру закладу відповідно до нових викликів.

У таблиці 1.2 розглянемо модель складових організаційної культури ЗЗСО.

**Таблиця 1.2**

**Схематична модель складових організаційної культури ЗЗСО**

<b>Складова</b>	<b>Опис</b>	<b>Приклади у ЗЗСО</b>
Цінності і місія	Основні ідеї, які визначають призначення та мету школи.	Формування громадянської відповідальності, розвиток творчості учнів.
Норми і правила	Офіційні та неформальні стандарти поведінки в колективі.	Внутрішні правила поведінки, дрес-код, етичні стандарти.
Традиції та ритуали	Регулярні події, що формують дух закладу.	Святкування Дня знань, шкільні лінійки, тематичні тижні.
Символіка і атрибутика	Візуальні та вербальні знаки, що ідентифікують школу.	Логотип, девіз, шкільна форма, оформлення коридорів.
Стиль керівництва	Манера управління та взаємодії адміністрації з колективом.	Демократичний, партнерський, коучинговий стиль.
Комунікації	Канали та способи обміну інформацією між учасниками.	Збори, педагогічні ради, внутрішні чати, інформаційні стенди.
Морально-психологічний клімат	Атмосфера взаєморозуміння, довіри та підтримки.	Підтримка ініціатив учнів, відкрите спілкування між вчителями і учнями.

Джерело [8; 28]

Цінності і місія – це фундаментальні елементи, що визначають напрямок розвитку закладу освіти. Чітко сформульовані цінності та місія сприяють згуртуванню колективу, формуванню спільного бачення майбутнього і орієнтації на довгострокові цілі. У ЗЗСО це часто пов'язано з вихованням відповідальних громадян та розвитком творчих здібностей учнів.

Норми і правила створюють рамки для поведінки учасників освітнього процесу, забезпечуючи дисципліну та професійність. Норми можуть бути офіційними (регламентовані внутрішніми документами) або неформальними, але важливо, щоб вони були прийнятими та підтримувалися всім колективом.

Традиції та ритуали, такі як святкування Дня знань або тематичні тижні, сприяють зміцненню корпоративного духу і підвищують мотивацію учнів та вчителів. Вони формують унікальність культури закладу і допомагають передавати цінності новим поколінням.

Символіка і атрибутика, як-от логотип або шкільна форма, підсилюють ідентичність школи, створюють відчуття приналежності до певної спільноти. Вони виконують роль своєрідного бренду, що впливає на імідж установи.

Стиль керівництва значно впливає на морально-психологічний клімат і продуктивність колективу. Демократичний чи партнерський стиль заохочує ініціативу, сприяє відкритому діалогу і підвищує задоволеність працівників.

Комунікації – ефективні канали обміну інформацією забезпечують прозорість управлінських процесів і сприяють швидкому вирішенню проблем. Відкриті та конструктивні комунікації знижують рівень конфліктів і зміцнюють довіру в колективі.

Морально-психологічний клімат визначає загальний настрій у колективі, рівень довіри і підтримки. Позитивний клімат сприяє кращій співпраці, підвищує мотивацію і загальну ефективність роботи школи.

Складові організаційної культури взаємопов'язані і формують цілісну систему, що визначає особливості функціонування закладу освіти. Розвинена організаційна культура сприяє підвищенню якості навчання, формує позитивний імідж школи і забезпечує стійкість до змін у динамічному освітньому середовищі. Особлива увага має приділятися усвідомленому формуванню кожного із цих елементів для створення гармонійного та ефективного освітнього простору[21].

Організаційна культура є багатогранним і комплексним явищем, яке включає як матеріальні, так і нематеріальні елементи, що взаємодіють і

формують унікальний внутрішній світ закладу освіти. Матеріальні компоненти організаційної культури включають символіку, традиції, фізичне оформлення простору, що створює відчуття приналежності та ідентичності. Нематеріальні складові охоплюють ціннісні орієнтири, норми поведінки, стиль управління і систему комунікацій, які разом формують унікальний соціальний клімат установи.

В освітніх закладах особливе значення має чітке визначення ціннісних орієнтирів, що формують спільне розуміння місії, мети та пріоритетів діяльності. Поведінкові норми регламентують взаємодію між учасниками освітнього процесу, забезпечуючи дисципліну, повагу і взаєморозуміння. Традиції та ритуали сприяють згуртованості колективу, передають спадкоємність і посилюють відчуття єдності[7]. Стиль управління, який реалізується адміністрацією, впливає на мотивацію, ініціативність і загальну атмосферу у колективі, а ефективні внутрішні комунікації забезпечують прозорість і відкритість процесів.

Таким чином, організаційна культура виступає не лише як фонові характеристика освітнього закладу, а й як активний інструмент підвищення ефективності управління та формування сприятливого морально-психологічного клімату. Вона допомагає створювати середовище, в якому всі учасники відчують підтримку, спільну відповідальність і готовність до співпраці, що, у свою чергу, позитивно впливає на якість освітніх послуг.

## **1.2. Функції організаційної культури в освітніх установах та методи її діагностики**

У сучасному освітньому середовищі організаційна культура закладу освіти виступає не лише фоновим явищем, а важливим функціональним елементом, що безпосередньо впливає на ефективність управління, мотивацію працівників, якість освітніх послуг і внутрішній клімат колективу. Правильно сформована культура сприяє згуртованості, стабільності, професійному зростанню педагогів, а також формуванню позитивного іміджу навчального закладу. Тому дослідження її функціонального призначення є важливою складовою сучасної педагогічної науки та управлінської практики.

Функції організаційної культури в освітніх установах охоплюють кілька ключових напрямів, які забезпечують не лише ефективну внутрішню взаємодію, а й стабільність та конкурентоспроможність закладу освіти в зовнішньому середовищі. Серед основних функцій можна виокремити такі:

1. Ціннісно-орієнтаційна функція – формує спільне уявлення працівників і здобувачів освіти про місію, цілі та сенс діяльності закладу. Завдяки їй у колективі укорінюються базові цінності, які регулюють поведінку та сприяють єдності.
2. Мотиваційна функція – організаційна культура створює умови для внутрішньої мотивації працівників, забезпечуючи відчуття значущості їхньої роботи, підтримку ініціативи та визнання досягнень.
3. Комунікативна функція – забезпечує ефективну взаємодію між учасниками освітнього процесу, сприяє формуванню відкритого, конструктивного спілкування, що знижує конфліктність і посилює взаємну підтримку.
4. Регулятивна (нормативна) функція – визначає прийнятні моделі поведінки, формує професійні та етичні стандарти, підтримує дисципліну та взаємну повагу.

5. Інтеграційна функція – забезпечує згуртованість колективу, формує корпоративний дух, сприяє соціалізації нових учасників команди та адаптації до культурних норм установи.
6. Іміджева функція – позитивна організаційна культура формує престиж закладу в очах учасників освітнього процесу, батьків, партнерів, громадськості[6].

Шейн, Е. Х. вважає, що: «організаційна культура формує цінності, норми, поведінкові моделі, які забезпечують стабільність і згуртованість організації»[29]. Вона слугує своєрідним «клеєм», що об'єднує членів колективу, допомагаючи їм розуміти спільні цілі та очікування, а також узгоджувати свої дії для досягнення ефективної взаємодії. За його думкою, культура є не лише системою зовнішніх правил, а глибоко інтегрованими переконаннями, що впливають на прийняття рішень і поведінку на всіх рівнях організації.

На думку Савченко Л. В.: «організаційна культура виконує регулятивну, мотиваційну, інтеграційну та комунікативну функції в закладах освіти»[26]. Регулятивна функція полягає у встановленні норм і правил поведінки, що забезпечують дисципліну та професійну етику серед працівників. Мотиваційна функція сприяє підвищенню зацікавленості педагогів у своїй діяльності, стимулює їхній професійний розвиток та активну участь у житті закладу. Інтеграційна функція об'єднує членів колективу, формує корпоративний дух і сприяє соціалізації нових працівників. Комунікативна функція забезпечує ефективний обмін інформацією, розвиток відкритих і конструктивних взаємин між усіма учасниками освітнього процесу, що позитивно впливає на морально-психологічний клімат у закладі.

Коляденко С. В. вважає, що: «організаційна культура забезпечує єдність колективу, підтримує інновації та формує морально-психологічний клімат»[17]. Вона виступає як фактор консолідації педагогічного колективу, що сприяє згуртованості та спільній відповідальності за досягнення освітніх

цілей. Крім того, культура створює сприятливі умови для впровадження новаторських методів навчання та управління, стимулюючи творчість і готовність до змін. Формування позитивного морально-психологічного клімату, за словами автора, є запорукою високої мотивації, професійної задоволеності і взаємоповаги серед працівників закладу.

Організаційна культура в освітніх установах виконує важливі функції, що сприяють ефективній внутрішній взаємодії та розвитку закладу. Вона формує спільні цінності та мотивацію, забезпечує конструктивну комунікацію і підтримку професійних норм, згуртовує колектив і сприяє адаптації нових членів. Крім того, культура підвищує престиж закладу, формуючи позитивний імідж у суспільстві.

Завдяки цим функціям організаційна культура стає ключовим чинником успішного управління освітнім процесом, підвищує якість навчання та сприяє створенню сприятливого морально-психологічного клімату. Вона допомагає адаптуватися до змін, стимулює інновації і розвиток, а також забезпечує довгострокову стабільність і конкурентоспроможність закладу в умовах динамічного освітнього середовища.

Не менш актуальним є питання діагностики організаційної культури, оскільки її елементи мають переважно нематеріальний і суб'єктивний характер. Для ефективного розвитку освітньої організації необхідно мати об'єктивне уявлення про домінуючі цінності, рівень згуртованості колективу, особливості комунікацій, стиль керівництва та сприйняття місії закладу. Саме тому в арсеналі керівника мають бути відповідні методи діагностики – як якісні, так і кількісні, що дозволяють аналізувати стан організаційної культури та визначати напрями її вдосконалення.

У процесі розвитку та вдосконалення культури важливо здійснювати її діагностику, яка дає змогу визначити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища. Серед найбільш поширених методів дослідження організаційної культури в освіті виділяють:

- Анкетування та опитування (для вивчення цінностей, задоволеності працівників, стилю керівництва);
- SWOT-аналіз культури (визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз культурного середовища);
- Методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – дозволяє визначити домінуючий тип культури (кланова, ієрархічна, ринкова, адхократична);
- Інтерв'ювання працівників та спостереження за комунікативними процесами;
- Контент-аналіз внутрішньої документації (місія, правила, кодекси, педагогічні ради);
- Психологічне тестування (для виявлення морально-психологічного клімату)[6; 18; 38].

Таким чином, діагностика організаційної культури є необхідним етапом управлінського аналізу та планування. Вона дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення управлінських стратегій, підвищення ефективності комунікацій і формування сприятливого середовища для професійної діяльності всіх учасників освітнього процесу.

Таким чином у сучасних умовах реформування системи освіти в Україні організаційна культура закладів освіти набула особливої значущості як один із ключових факторів ефективного управління, професійного розвитку педагогічного колективу та створення безпечного і сприятливого середовища для всіх учасників освітнього процесу. У результаті теоретичного аналізу сутності, структури, функцій та складових організаційної культури можна зробити низку важливих висновків, що слугують методологічною основою для подальшого дослідження цього явища в практичній площині.

По-перше, організаційна культура є складним соціально-психологічним феноменом, що охоплює сукупність норм, цінностей, переконань, традицій, звичок, стилів комунікації та поведінкових моделей, які поділяються

більшістю працівників організації. Вона формується поступово, на основі досвіду колективу та взаємодії із зовнішнім середовищем. Її сутність полягає у створенні єдиного ціннісного простору, що регулює поведінку, визначає стиль взаємодії та сприяє гармонійному функціонуванню закладу освіти як соціального інституту.

По-друге, теоретичний аналіз показав, що структура організаційної культури є багаторівневою та включає елементи різного порядку. Відповідно до концепції Е. Шейна, культура складається з трьох основних рівнів: артефактів (зовнішніх проявів), заявлених цінностей (цілей, принципів, пріоритетів) та базових, підсвідомих припущень, які, хоча й не усвідомлюються безпосередньо, мають вирішальне значення для поведінки членів організації. Саме ці приховані елементи створюють культурну основу, що визначає унікальність кожного окремого освітнього закладу[29].

По-третє, дослідження наукових підходів дозволило виявити ключові функції організаційної культури, серед яких провідними є: ціннісно-орієнтаційна, мотиваційна, регулятивна, комунікативна, інтеграційна та іміджева. Кожна з них забезпечує специфічну роль у підтримці стабільності, професійного розвитку колективу, підвищенні ефективності управління та формуванні позитивного морально-психологічного клімату. Ці функції особливо актуальні в умовах постійних змін, з якими стикається сучасна школа.

По-четверте, важливо підкреслити, що організаційна культура є не лише внутрішньою характеристикою закладу освіти, а й зовнішнім показником його привабливості, конкурентоспроможності та спроможності до інноваційного розвитку. Культура впливає на імідж установи, рівень довіри з боку батьківської спільноти, готовність колективу до самовдосконалення та відкритість до змін.

Отже, можна стверджувати, що формування організаційної культури в закладах освіти – це не спонтанний, а цілеспрямований процес, що потребує чіткого управлінського бачення, участі всіх членів колективу та системної

підтримки з боку керівництва. Усвідомлення керівниками та педагогами ролі культури як стратегічного ресурсу дозволяє ефективно формувати сприятливе освітнє середовище, у якому гармонійно поєднуються традиції, інновації та особистісний розвиток.

Таким чином, теоретичне осмислення природи організаційної культури, її структури, функцій і чинників формування створює основу для розробки дієвих практичних механізмів її діагностики, розвитку й удосконалення в умовах конкретного закладу загальної середньої освіти. Цей напрям дослідження має велике значення для управління сучасною школою та відповідає актуальним потребам освітнього менеджменту.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ТА МЕХАНІЗМІВ ЇЇ ФОРМУВАННЯ**

### **2.1. Оцінка організаційної культури досліджуваного закладу освіти**

Організаційна культура відіграє важливу роль у формуванні ефективного освітнього середовища, підтримці професійного розвитку працівників і забезпеченні якісного освітнього процесу. Для оцінки організаційної культури досліджувався заклад освіти – Маломартинківська початкова школа з дошкільним підрозділом Свалявської міської ради Закарпатської області із використанням якісних і кількісних методів аналізу.

Маломартинківська початкова школа з дошкільним підрозділом є невеликим, але значущим осередком освіти і виховання у селі Мала Мартинка, що належить до Свалявської міської ради Закарпатської області. Заклад має комбіновану структуру, адже поєднує в собі як початкову школу, так і дошкільний підрозділ. Це дозволяє забезпечувати безперервність освіти для дітей від раннього дитинства до молодшого шкільного віку, формуючи в них основи знань, навичок спілкування та самостійності[27].

Школа функціонує під юрисдикцією Свалявської міської ради та фінансується з місцевого бюджету. У ній працює невеликий, проте згуртований педагогічний колектив. Учителі мають відповідну фахову освіту, значний досвід та виявляють щире зацікавлення у розвитку кожної дитини. Вони постійно підвищують свою кваліфікацію, проходять навчання з інноваційних освітніх технологій та впроваджують сучасні підходи у навчальний процес.

Освітнє середовище школи сприяє розвитку дітей. Навчальні кабінети та групові приміщення світлі, чисті, обладнані всім необхідним для реалізації програм Нової української школи та Базового компонента дошкільної освіти. Хоч матеріально-технічна база потребує оновлення, колектив школи дбає про

те, щоб кожна дитина почувалася комфортно, затишно та безпечно. Територія закладу має облаштований ігровий майданчик, а всередині приміщення діти мають доступ до навчально-розвивальних матеріалів, меблів відповідно до зросту, технічних засобів навчання.

Кількість учнів у початкових класах невелика, як і у дошкільній групі. Це створює умови для індивідуального підходу до кожного учня чи вихованця, формування довірливих стосунків між педагогом і дитиною. Уроки проводяться в інтегрованій формі, з використанням методів активного навчання, розвивальних ігор, міжпредметних зв'язків. Особлива увага приділяється розвитку емоційного інтелекту, комунікативності, навичок співпраці.

У закладі панує тепла атмосфера партнерства – як між учнями та вчителями, так і між школою та батьками. Педагоги постійно організують виховні заходи, свята, конкурси, тематичні тижні. Такі традиції, як свято Першого дзвоника, новорічні ранки, Свято Букваря, екологічні акції, є важливими для формування позитивного ставлення до школи та колективу.

Школа прагне бути відкритою до нового – хоча вона розташована в сільській місцевості, педагоги активно беруть участь в онлайн-заходах, методичних об'єднаннях, дистанційних конкурсах та освітніх ініціативах. Колектив намагається залучати ресурси громади для покращення умов навчання, бере участь у спільних проектах, шукає підтримку з боку батьківської громадськості[43].

Серед труднощів, які відчуває заклад, варто відзначити обмежене фінансування, потребу в оновленні матеріально-технічної бази, а також загальну тенденцію до скорочення кількості дітей у сільських громадах. Однак навіть за цих умов школа демонструє стійкий розвиток, турботу про якість освіти та комфортне дитинство для кожного свого вихованця.

Маломартинківська початкова школа з дошкільним підрозділом – це приклад освітнього простору, де зберігаються традиції, культивується любов до навчання, і де кожна дитина відчуває себе цінною і важливою.

У процесі дослідження були використані такі емпіричні методи дослідження:

- спостереження за освітнім процесом, стилем управління та міжособистісними відносинами;
- опитування педагогічного колективу (анонімна анкета щодо цінностей, відносин, норм поведінки);
- SWOT-аналіз організаційної культури;
- інтерв'ю з адміністрацією (директором, заступниками);
- аналіз внутрішньої документації (стратегія розвитку, правила внутрішнього розпорядку, план роботи тощо);
- психологічне тестування (для виявлення морально-психологічного клімату);
- методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – дозволяє визначити домінуючий тип культури (кланова, ієрархічна, ринкова, адхократична)[13];

Насамперед було здійснено спостереження за освітнім процесом, стилем управління та міжособистісними відносинами в Маломартинківській початковій школі з дошкільним підрозділом.

Мета дослідження: проаналізувати особливості організації освітнього процесу, стиль управління адміністрації та характер міжособистісних відносин у колективі Маломартинківської початкової школи з дошкільним підрозділом, з метою визначення впливу цих чинників на ефективність навчально-виховного середовища.

Методика спостереження:

- безпосереднє включене спостереження протягом 10 робочих днів;
- аналіз взаємодії вчителів, вихователів, адміністрації, учнів, батьків;
- звернення уваги на поведінкові патерни, мікроклімат у колективі, комунікаційні моделі, стиль прийняття рішень.

У таблиці 2.1 зазначені моменти спостереження за освітнім процесом, стилем управління та міжособистісними відносинами.

## 1. Освітній процес: спостереження та висновки.

Освітній процес у закладі організований відповідно до Державного стандарту початкової освіти та Базового компоненту дошкільної освіти[23;24].

Активно використовуються ігрові технології, індивідуальний підхід, інтегроване навчання, зокрема на дошкільному рівні. Вчителі працюють з урахуванням вікових особливостей дітей, забезпечуючи доброзичливу та безпечну атмосферу.

**Таблиця 2.1**

### Спостереження за освітнім процесом, стилем управління та міжособистісними відносинами

Об'єкт спостереження	Характеристика/Приклад ситуації
Освітній процес	Урок математики в 2 класі проводився в інтерактивній формі – вчитель використовувала сюжетно-рольову гру «Магазин». Діти активно брали участь, працювали в парах. Педагог здійснював індивідуальний підхід до дітей з різним рівнем підготовки.
Взаємодія педагог–учень	Учениця розплакалась під час письмової вправи. Учителька підійшла, заспокоїла, допомогла виконати завдання. Реакція – емпатійна, підтримуюча, педагог не підвищував голос, не принижував.
Керівник – педагогічний колектив	На педагогічній раді директорка не домінувала, а модерувала дискусію. Активно залучала до обговорення молодих учителів, ініціювала голосування. Була присутня взаємна повага.
Педагог – педагог	Під час підготовки до відкритого уроку вчителька молодших класів отримала методичну підтримку від колеги, яка поділилася розробкою. Відчувалась командна співпраця.
Педагог – батьки	На батьківських зборах вчителька обговорювала з батьками не лише успішність дітей, а й їх емоційний стан, поведінкові особливості. Позиція батьків – партнерська, з довірою до педагога.
Керівник – учні	Під час прогулянки директорка спілкувалася з учнями, запитувала про настрій і улюблені заняття. Діти почувалися вільно. Спілкування – невимушене, доброзичливе.

Матеріально-технічне забезпечення: приміщення школи охайне, класи обладнані необхідним дидактичним матеріалом; є куточки для самостійної діяльності дітей, сучасні навчальні засоби; недостатньо засобів ІКТ, однак використовуються наявні ресурси максимально ефективно.

Педагогічний стиль викладання: переважає гуманістичний підхід – учителі виявляють терпіння, увагу, емпатію до кожного учня; підтримується розвивальне навчання через проєктну діяльність, роботу в парах, групах; регулярно проводяться заняття на розвиток критичного мислення та комунікативних навичок.

## 2. Стиль управління: спостереження та висновки

Керівництво закладу (директорка школи) демонструє демократичний стиль управління з елементами партисипативного (залучення колективу до управлінських рішень). Спостерігається відкрита комунікація між керівництвом і працівниками, дотримання принципів педагогічної етики, прозорість у прийнятті рішень, врахування думок вчителів під час обговорення змін чи впровадження інновацій.

Сильні сторони керівництва:

- підтримка ініціатив вчителів;
- участь у щоденній роботі школи (неформальна присутність керівника у класах, при спілкуванні з батьками);
- надання можливостей для підвищення кваліфікації педагогів.

Слабкі місця:

- обмеженість у фінансуванні знижує можливість реалізації багатьох ініціатив;
- наявність перевантаження керівника через поєднання адміністративної та навчальної роботи.

## 3. Міжособистісні відносини: спостереження та висновки.

Колектив школи невеликий, згуртований, стабільний. Основні ознаки міжособистісної взаємодії:

Педагогічний колектив:

- атмосфера підтримки, довіри, взаємоповаги;
- старші педагоги активно наставляють молодих;
- прийняття рішень часто відбувається колегіально.

Взаємодія вчителів з учнями:

- педагоги чуйні, створюють безпечне середовище для самовираження дитини;
- учні звертаються до вчителів із довірою, відчують підтримку;
- використовується позитивне підкріплення, розвиток саморефлексії.

Взаємодія з батьками:

- активна партнерська модель співпраці;
- батьки залучаються до шкільних заходів, допомагають у вирішенні побутових і фінансових питань;
- є традиції, що об'єднують педагогів, дітей і батьків (свята, толоки, тижні відкритих дверей).

Маломартинківська початкова школа з дошкільним підрозділом демонструє стійку позитивну організаційну культуру, засновану на демократичному управлінні, ефективному освітньому процесі та теплих міжособистісних відносинах.

Незважаючи на обмеженість матеріальних ресурсів, завдяки високій внутрішній мотивації працівників, згуртованості колективу та конструктивній взаємодії з батьками, заклад успішно реалізує свою освітню місію.

У ході дослідження організаційної культури в Маломартинківській початковій школі з дошкільним підрозділом було проведено анонімне опитування серед педагогічного колективу. Його метою було з'ясувати суб'єктивне сприйняття працівниками управлінського стилю, якості комунікації, рівня підтримки та психологічного клімату в закладі.

**Таблиця 2.2**

**Результати опитування серед педагогічного колективу (анонімно, N=8)**

Питання	Варіанти відповідей	%
Як би ви охарактеризували стиль керівництва?	Демократичний	87%
Чи відчуваєте ви підтримку з боку адміністрації?	Так	100%
Чи існує конфліктність у колективі?	Ні, колектив злагоджений	75%

Чи можете ви вільно висловлювати свої думки?	Так	100%
Чи вважаєте ви комунікацію в колективі ефективною?	Так	87%

Згідно з результатами опитування: 87% респондентів охарактеризували стиль керівництва як демократичний, що свідчить про наявність партнерських відносин між адміністрацією та колективом. 100% педагогів вказали, що відчують підтримку з боку керівництва, що є важливим індикатором сприятливого організаційного середовища. 75% опитаних заперечили наявність конфліктів у колективі, вважаючи його злагодженим і дружнім. Абсолютна більшість – 100% – можуть вільно висловлювати власні думки, що вказує на високий рівень відкритості та довіри в професійному спілкуванні. 87% педагогів вважають, що комунікація в колективі є ефективною, що свідчить про добре налагоджену внутрішню взаємодію.

В Маломартинківській початковій школі сформоване сприятливе освітнє середовище з чіткими ознаками кланової організаційної культури: довіра, спільні цінності, командна робота.

Освітній процес побудований на принципах гуманізму та особистісно орієнтованого підходу, що позитивно впливає на розвиток дитини. Керівництво закладу практикує демократичне управління, що сприяє професійному зростанню педагогів і залученню їх до стратегічного розвитку школи. Міжособистісні стосунки у колективі характеризуються відкритістю, партнерством і відсутністю конкуренції, що забезпечує психологічний комфорт на робочому місці.

Задля покращення освітнього процесу у Маломартинківській початковій школі пропонуємо розробити програму емоційного вигорання педагогів, яка включатиме тренінги, обмін досвідом, релакс-практики, посилити роботу з цифровізації освітнього процесу, зокрема використання інтерактивних платформ та онлайн-сервісів, активізувати участь школи у мікропроєктах чи міжнародних ініціативах для залучення ресурсів,

підготувати стратегічну дорожню карту розвитку організаційної культури, з акцентом на самооцінку, розвиток цінностей і підтримку інновацій.

Також у межах оцінки організаційної культури досліджуваного закладу освіти було здійснено SWOT-аналіз організаційної культури Маломартинківської початкової школи. Результати представлені у таблиці 2.3.

**Таблиця 2.3**

**SWOT-аналіз організаційної культури Маломартинківської початкової школи**

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
Згуртований, стабільний педагогічний колектив із чітко вираженою взаємодопомогою та довірою	Обмежений рівень цифрової грамотності частини працівників
Демократичний стиль управління: відкритість керівництва, спільне прийняття рішень	Відсутність системного підходу до розвитку організаційної культури (формалізм у документах)
Сформована позитивна місія та цінності закладу, що поділяються більшістю працівників	Високий рівень навантаження через малу кількість працівників
Активна взаємодія з батьками, партнерська комунікація	Відсутність програм профілактики емоційного вигорання серед педагогів
Збереження традицій та розвиток корпоративної ідентичності	Обмежене фінансування на культурні, креативні та інноваційні ініціативи
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
Участь у грантових програмах, освітніх проєктах (цифровізація, психологічна підтримка тощо)	Нестабільність місцевого фінансування закладів освіти
Підвищення кваліфікації через онлайн-платформи (Prometheus, EdEra тощо)	Зниження чисельності учнів у результаті демографічних процесів
Співпраця з іншими освітніми закладами, громадами, громадськими ініціативами	Підвищення навантаження через реформування та постійні зміни в законодавстві
Поглиблення партнерства з батьками, розширення волонтерської участі	Вплив зовнішніх кризових факторів: війна, міграція, нестабільність родин
Розвиток інноваційних освітніх практик на основі НУШ	Ризик емоційного вигорання та демотивації працівників

Цей SWOT-аналіз вказує на загалом сприятливу культуру закладу, засновану на довірі, стабільності, демократичному управлінні. Разом з тим, виклики цифрової трансформації, психологічного навантаження і зовнішніх загроз потребують розробки чіткої стратегії розвитку організаційної культури.

Наступним було проведено інтерв'ю з адміністрацією закладу освіти.

Об'єкт дослідження: Маломартинківська початкова школа з дошкільним підрозділом Свалявської міської ради Закарпатської області

Мета інтерв'ю: з'ясувати управлінські підходи, бачення організаційної культури, стилю керівництва, проблеми та перспективи розвитку закладу з погляду адміністрації.

Учасники інтерв'ю: директор школи – Цимболинець Вікторія Михайлівна, стаж адміністративної роботи – 18 років.

Заступник директора з навчально-виховної роботи – ПШБ, педагогічний стаж – 22 роки.

**Таблиця 2.4**

**Основні блоки запитань та узагальнені відповіді**

Питання	Узагальнена відповідь
<b>1. Управлінський стиль і підходи до керівництва</b>	
Як би ви охарактеризували свій стиль управління?	Демократичний. Адміністрація заохочує ініціативу педагогів, обговорення рішень, відкритий діалог.
Як часто проводяться педагогічні ради, наради?	Планово – раз на місяць, екстрено – за потребою. Важливу увагу приділяють залученню вчителів до ухвалення рішень.
<b>2. Організаційна культура закладу</b>	
Які цінності ви вважаєте основою вашого колективу?	Взаємна повага, співпраця, довіра, професіоналізм, підтримка дитини як особистості.
Чи має школа власні традиції?	Так: свята першого і останнього дзвоника, «Тиждень

	добрих справ», родинні майстер-класи з батьками, еко-дні.
Як ви підтримуєте педагогічний дух колективу?	Через командну роботу, неформальні зустрічі, підтримку в складних ситуаціях, гумор і людяність у спілкуванні.
<b>3. Виклики та проблеми в управлінні</b>	
Які проблеми ви вважаєте найбільш актуальними?	Нестача ресурсів, складнощі з технічним оснащенням, перевантаження вчителів, відсутність окремого заступника з виховної роботи.
Як реагує колектив на зміни у сфері освіти (НУШ, цифровізація тощо)?	Загалом позитивно, хоча адаптація потребує часу, а деяким педагогам потрібна індивідуальна підтримка.
Які чинники негативно впливають на культуру?	Високий рівень стресу, постійні адміністративні зміни, нестабільність фінансування.
<b>4. Професійне зростання та розвиток персоналу</b>	
Як ви заохочуєте професійний розвиток працівників?	Участь у курсах НУШ, EdEra, тренінгах, мотивація через премії, відкриті уроки, наставництво.
Чи практикується обмін досвідом?	Так, між педагогами всередині школи, а також через участь у районних методоб'єднаннях.
<b>5. Взаємодія з учнями та батьками</b>	
Наскільки активно залучені батьки до освітнього процесу?	Дуже активно. Допомогають у проведенні заходів, ремонтах, зборі матеріалів. Батьківська громада – активний партнер.
Який зворотний зв'язок ви отримуєте від учнів?	Учні вільно висловлюють свої думки, є ініціативи щодо екологічних акцій, спільних проєктів.

За результатами інтерв'ю можна зробити наступні висновки. Стиль управління адміністрації школи демократичний, з орієнтацією на партнерську модель взаємодії. Організаційна культура закладу сформована

позитивно: домінують довіра, підтримка, відкритість до змін. Водночас існують внутрішні бар'єри: перевантаження персоналу, недофінансування, цифрові виклики. Педагогічний колектив згуртований і готовий до змін, однак потребує додаткової підтримки у впровадженні інновацій та збереженні емоційної стійкості.

Також було проведено психологічне тестування серед працівників для виявлення морально-психологічного клімату та оцінки організаційної культури у Маломартинківській початковій школі з дошкільним підрозділом Свалявської міської ради Закарпатської області.

Мета: виявити рівень задоволеності педагогів умовами праці, стиль управління, психологічний комфорт у колективі, рівень згуртованості та взаємопідтримки.

Для оцінки стану морально-психологічного клімату та особливостей організаційної культури у Маломартинківській початковій школі з дошкільним підрозділом було проведено анкетування педагогічного колективу(анкета представлена у додатках).

В опитуванні взяли участь 8 респондентів (100% від загальної кількості педагогів). Анкета була анонімною та включала 10 запитань, спрямованих на виявлення емоційного фону в колективі, рівня згуртованості, наявності підтримки з боку адміністрації, можливостей для самовираження та участі у спільній діяльності.

Результати дослідження:

Стиль керівництва колективом 87% респондентів оцінили як демократичний. Це свідчить про відкритість адміністрації до співпраці, залучення колег до прийняття рішень та відсутність надмірного контролю.

Психологічним кліматом у колективі повністю задоволені 75% опитаних, ще 25% – скоріше задоволені. Відсутні негативні оцінки. Це вказує на комфортну міжособистісну взаємодію та позитивну атмосферу в колективі.

Підтримку з боку адміністрації у складних ситуаціях відзначили 100% учасників, що свідчить про ефективну управлінську модель, орієнтовану на допомогу та взаєморозуміння.

Рівень довіри між колегами респонденти переважно оцінили як високий (62%), інші 38% – як середній. Це говорить про загальну згуртованість, що позитивно впливає на співпрацю та розв'язання професійних завдань.

Конфлікти в колективі майже не виникають (відповіли 75% опитаних), або трапляються дуже рідко (25%). Жоден з учасників не вказав на часті чи регулярні конфлікти, що є свідченням конструктивної комунікації між працівниками.

Участь у спільних заходах (педагогічні ради, свята, тренінги) є досить активною: 63% завжди беруть участь, 37% – іноді. Це свідчить про наявність колективної згуртованості та мотивації до неформальної взаємодії.

Щодо власної ролі в колективі, більшість педагогів (75%) вважають себе активними учасниками, 25% – спостерігачами. Ніхто не відчуває себе ізольованим.

Значення згуртованості та взаємодопомоги для 100% опитаних є дуже важливим фактором, що підтверджує загальну гуманістичну орієнтацію колективу.

Можливість вільно висловлювати думку на нарадах та зборах відзначили 87% педагогів. Це свідчить про наявність довіри до керівництва та відкритої комунікації.

Розвиток корпоративної культури та командного духу адміністрація активно підтримує – 75% вказали «так», ще 25% – «частково». Отже, робота в цьому напрямі вже ведеться і має позитивну динаміку.

В Маломартинківській початковій школі сформовано сприятливий морально-психологічний клімат, що забезпечує позитивну атмосферу для професійної діяльності та міжособистісного спілкування.

Організаційна культура закладу характеризується демократичністю, довірою та відкритістю, що є ознаками сучасного ефективного управління. Респонденти демонструють високу залученість, відповідальність та бажання підтримувати колективні ініціативи. У колективі спостерігається низький рівень конфліктності та високий рівень психологічної безпеки.

Таким чином, результати анкетування підтверджують наявність в освітньому закладі здорового середовища, яке сприяє реалізації професійного потенціалу педагогів та формуванню позитивного іміджу школи.

Також проведено дослідження за методикою ОСАІ. Методика ОСАІ (Organizational Culture Assessment Instrument) дійсно є одним із найпопулярніших інструментів для оцінки типу організаційної культури[31]. Далі подано дослідження за методикою ОСАІ Маломартинківської початкової школи з дошкільним підрозділом Свалявської міської ради Закарпатської області.

Мета: визначити домінуючий тип організаційної культури у закладі освіти згідно з моделлю Камерона і Квіна (ОСАІ).

Сутність методики: респондентам пропонується оцінити поточний стан організаційної культури за 6 параметрами, обираючи розподіл 100 балів між чотирма типами культури:

- Кланова культура (А) – як сім'я, підтримка, командна робота, турбота;
- Адхократична культура (В) – інновації, креативність, ризик;
- Ринкова культура (С) – результативність, конкуренція, досягнення цілей;
- Ієрархічна культура (D) – формальні правила, стабільність, контроль, стандартизація.

6 основних категорій оцінювання:

1. Переважаючий стиль організації.
2. Лідерство.
3. Управління працівниками.
4. Організаційна «склеююча» сила.

5. Стратегічні цілі.
6. Критерії успіху.

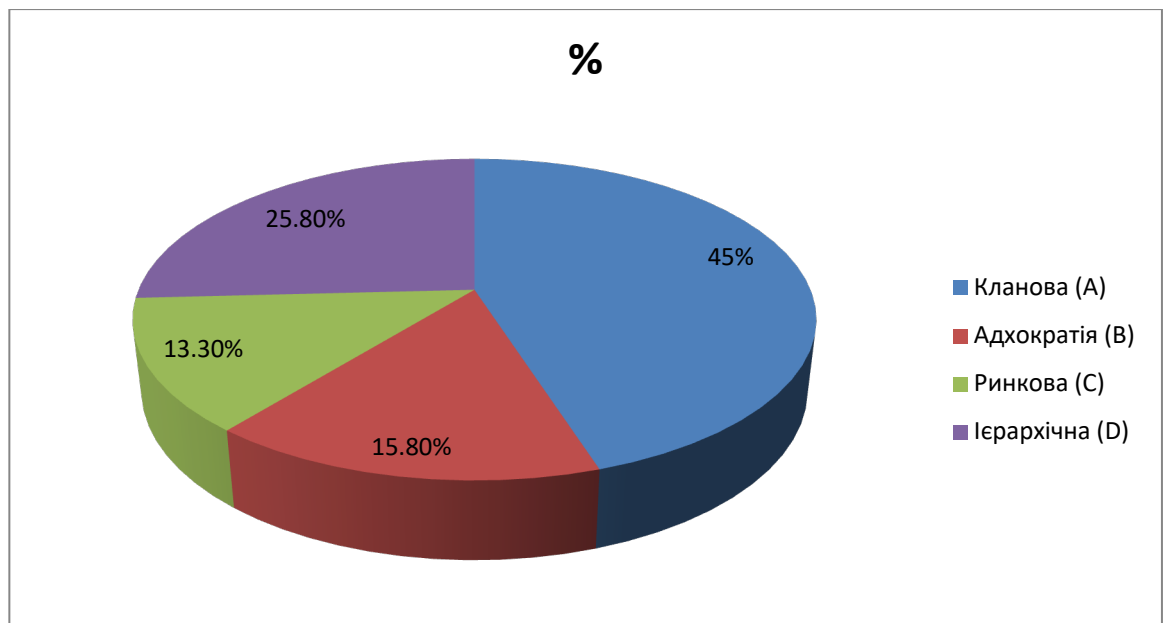
Результати опитування за методикою ОСАІ представлені у таблиці 2.5.

**Таблиця 2.5**

**Результати опитування за методикою ОСАІ (N=8)**

Категорія	Кланова (A)	Адхократія (B)	Ринкова (C)	Ієрархічна (D)
1. Стиль організації	40	20	15	25
2. Стиль лідерства	50	15	10	25
3. Управління персоналом	45	15	10	30
4. Зв'язувальний елемент	60	10	5	25
5. Стратегічні цілі	35	20	20	25
6. Критерії успіху	40	15	20	25
<b>Середнє значення</b>	<b>45</b>	<b>15.8</b>	<b>13.3</b>	<b>25.8</b>

Графічно результати опитування за методикою ОСАІ зображено на рис. 2.1.



*Рис. 2.1 Результати опитування за методикою ОСАІ*

За результатами проведеного опитування працівників школи можна зробити висновок, що домінуючим типом організаційної культури є кланова

культура (45 балів у середньому з 100). Це свідчить про те, що у закладі панує дружня, підтримуюча атмосфера, яка нагадує велику родину. У фокусі управління – взаємодопомога, командна робота, залучення до колективних рішень, розвиток емоційного інтелекту.

Другою за значенням виявилася ієрархічна культура (25.8 балів), що вказує на наявність стабільності, дотримання формальних процедур, чітке розподілення ролей і відповідальності. Це цілком очікувано для початкової школи як бюджетної установи з чітко регламентованою діяльністю.

Адхократична (15.8) та ринкова культура (13.3) мають найнижчі показники, що свідчить про відносно низький рівень інноваційності, змагальності, фокусування на досягненні цілей через конкуренцію або ризик.

Отже, у закладі переважає клановий тип культури, що забезпечує високий рівень згуртованості, емоційної підтримки та командної взаємодії. Ієрархічна культура підтримує стабільність і чітку структуру, що важливо для ефективного функціонування освітнього процесу. Низькі показники адхократії і ринкової культури можуть свідчити про потребу у стимулюванні інноваційності, ініціативності та лідерства змін.

Можна рекомендувати досліджуваному закладу підтримувати і розвивати кланову культуру, через командну роботу, педагогічну співпрацю, неформальні заходи, частково посилювати адхократичні елементи: впроваджувати інноваційні освітні практики, заохочувати ініціативу педагогів, необхідно зберігати баланс між стабільністю (ієрархія) та гнучкістю (адхократія).

## **2.2. Механізм формування організаційної культури досліджуваного закладу освіти**

Організаційна культура починається з формування чіткої місії школи та набору цінностей, що відображають її педагогічну філософію. У Маломартинківській школі основними цінностями є: довіра, повага до особистості дитини, партнерство між педагогами, батьками та адміністрацією, сприяння всебічному розвитку учнів. Ці цінності регулярно комунікуються через: стратегію розвитку закладу; педагогічні ради; загальношкільні збори; традиційні заходи (свята, тематичні тижні).

Формування організаційної культури у закладах освіти – це складний, динамічний процес, що охоплює усі аспекти діяльності освітньої установи: від управління й педагогічної взаємодії до неформального спілкування та традицій, які склалися у колективі. У теоретичному аспекті організаційна культура виступає як сукупність норм, цінностей, моделей поведінки, які поділяються членами організації та спрямовані на досягнення спільної мети[3].

В освітньому контексті організаційна культура набуває особливого значення, оскільки вона впливає не лише на внутрішню атмосферу закладу, а й на якість освітнього процесу, емоційний добробут працівників і здобувачів освіти, а також на імідж школи у громаді. Культура освітньої установи формує поведінкові установки, стандарти професійної етики, способи комунікації та принципи прийняття рішень.

Однією з ключових особливостей організаційної культури у закладах освіти є її гуманістична спрямованість. Освітнє середовище має бути простором безпеки, підтримки, поваги до особистості та сприяння розвитку потенціалу кожного. Саме тому у школах важливо не лише дотримуватись адміністративних процедур, а й плекати емоційний інтелект, взаємодію на засадах довіри й взаємоповаги.

Процес формування організаційної культури у школі зазвичай

починається із місії та бачення, які визначають ціннісні орієнтири колективу. Вони мають бути не просто формально задекларовані, а інтегровані в повсякденну практику – через рішення, взаємодію, традиції, комунікацію та навіть дизайн шкільного середовища.

Важливу роль у цьому процесі відіграє керівник освітнього закладу. Саме він/вона задає тон комунікації, приймає управлінські рішення, формує стиль лідерства, що впливає на всі інші рівні взаємодії в колективі. Демократичний стиль управління сприяє розвитку відкритого освітнього простору, де кожен член команди може висловити власну думку, внести пропозицію, бути почутим.

Також формування організаційної культури залежить від професійного складу колективу – їхніх особистісних якостей, готовності до змін, рівня педагогічної культури, стилю взаємодії. У школах, де сформовані партнерські відносини між учителями, адміністрацією, батьками та дітьми, організаційна культура зазвичай є міцною, сталозростаючою і функціональною.

Важливим механізмом формування є педагогічні традиції та ритуали. Це можуть бути спільні шкільні свята, річні збори, відзначення перемог учнів, екскурсії, педради в неформальному форматі, благодійні акції тощо. Вони виконують соціальну функцію – згуртовують колектив, формують емоційні зв'язки, посилюють ідентифікацію працівників із закладом освіти.

Не менш важливою є інституційна підтримка з боку органів управління освітою, наявність програми розвитку школи, регулярна професійна підготовка педагогів, участь у конкурсах, проектах, інноваційних ініціативах. Це забезпечує постійне оновлення організаційної культури і стимулює колектив до самовдосконалення.

Таким чином, формування організаційної культури – не разова дія, а безперервний процес розвитку, в якому задіяні всі учасники освітнього процесу. Його успішність залежить від єдності цінностей, відкритої

комунікації, підтримки з боку керівництва, збереження традицій і готовності колективу адаптуватися до змін.

У закладах освіти організаційна культура визначає, як саме здійснюється педагогічна взаємодія, стиль управління, морально-психологічний клімат, рівень мотивації працівників та учасників освітнього процесу. Згідно з сучасними підходами, організаційна культура у школі не просто виникає стихійно, а формується через свідоме управління, особистісний приклад лідера, традиції, що підтримуються колективом, і цілеспрямовану освітню політику[11; 42].

Відтак роль керівника в освітньому закладі є ключовою у формуванні позитивного морально-психологічного клімату. Лідер задає тон взаємовідносинам у колективі, формує стиль управління, який може бути більш демократичним, авторитарним чи ліберальним, що безпосередньо впливає на ефективність роботи педагогів і загальну атмосферу у школі. Особистий приклад керівника стимулює працівників до професійного зростання, підтримки колег і участі у спільній діяльності.

Крім того, традиції школи – це не просто звичаї, а важливий елемент, що консолідує колектив, створює відчуття належності і стабільності. Вони включають щорічні свята, педагогічні ради, спільні акції, які формують позитивний емоційний фон і зміцнюють зв'язки між працівниками. Збереження і розвиток цих традицій сприяє підтримці стабільної, дружньої атмосфери, що особливо важливо у малих освітніх закладах, таких як Маломартинківська початкова школа.

Цілеспрямована освітня політика, що реалізується через стратегічні плани розвитку, інноваційні педагогічні методики та програмні ініціативи, підтримує постійний розвиток організаційної культури. Вона стимулює інновації, відкритість до змін і враховує потреби сучасного суспільства, тим самим забезпечуючи конкурентоспроможність закладу освіти.

Варто також зазначити, що мотивація працівників є невід'ємною складовою організаційної культури. Вона формується завдяки визнанню

досягнень, можливостям професійного росту, комфортним умовам праці і доброзичливим відносинам у колективі. Підвищення мотивації педагогів позитивно впливає на якість навчання, інноваційну активність і загальний клімат у закладі.

Отже, формування організаційної культури у школі є складним та багатогранним процесом, який потребує системного підходу, активної участі керівництва та педагогічного колективу, а також підтримки з боку громади і державних структур. Саме цілісне управління цими аспектами дозволяє створити сприятливе середовище для навчання і розвитку дітей, а також забезпечує стабільний розвиток освітнього закладу.

Маломартинківська початкова школа з дошкільним підрозділом є малим за чисельністю, але згуртованим колективом, де кожен працівник не лише виконує професійні обов'язки, а й бере активну участь у формуванні позитивного мікроклімату.

Виходячи з результатів проведених досліджень (анкетування, методика ОСАІ), можна стверджувати, що в основі організаційної культури школи лежить клановий тип, який характеризується згуртованістю, взаємопідтримкою, довірою і дбайливим ставленням до кожного члена колективу[33].

Демократичний стиль керівництва, відкритість до діалогу, відсутність конфліктів, можливість вільно висловлювати свої думки, участь у спільних заходах – усе це свідчить про збалансовану систему формальних і неформальних впливів, що забезпечує комфортне функціонування школи як педагогічної системи.

Формування організаційної культури у досліджуваному закладі відбувається через взаємодію кількох ключових компонентів:

1. Ціннісна база – ідеї, які поділяються всіма членами колективу: орієнтація на дитину, гуманізм, взаємоповага, розвиток партнерства з батьками.

2. Нормативна складова – правила, внутрішні регламенти, посадові обов'язки, які визначають формат взаємодії.
3. Комунікативна структура – регулярна взаємодія між працівниками, участь у педрадах, збори, обговорення, обмін думками.
4. Кадрова політика – адаптація нових працівників, наставництво, підтримка професійного розвитку, педагогічна етика.
5. Лідерство та управління – стиль керівництва, приклад адміністрації, відкритість до інновацій.
6. Традиції та ритуали – святкування, педради, спільні заходи, неформальне спілкування.
7. Зовнішня взаємодія – зв'язки з батьківською спільнотою, громадою, місцевою владою.

Ці елементи формують взаємопов'язану систему, де цінності переходять у норми поведінки, управлінські дії закріплюються як традиції, а комунікація – як інструмент підтримання здорового клімату.

На рис. 2.2 зображено механізм формування організаційної культури Маломартинківської початкової школи.



*Рис.2.2 Механізм формування організаційної культури Маломартинківської початкової школи*

На основі спостереження та аналізу діяльності закладу можна виокремити такі умовні етапи формування організаційної культури:

1. Діагностичний етап – вивчення існуючих моделей поведінки, виявлення типу культури (проведено у межах даного дослідження).
2. Ціннісне структурування – усвідомлення спільних цілей, затвердження місії та педагогічних орієнтирів.
3. Організаційне зміцнення – формування відповідних норм, посилення комунікації, залучення працівників до прийняття рішень.
4. Інституціоналізація культури – закріплення традицій, свят, нових підходів як стабільних практик.
5. Оцінювання і коригування – періодична діагностика морально-психологічного клімату, внесення змін до управлінської та освітньої стратегії.

Отже, механізм формування організаційної культури у Маломартинківській початковій школі ґрунтується на поєднанні демократичного управління, педагогічного партнерства, підтримки традицій і розвитку кадрового потенціалу. Основною цінністю є людина – дитина, педагог, батько чи мати, з якими заклад взаємодіє у контексті взаємоповаги, безпеки, підтримки та розвитку.

Саме через послідовну реалізацію механізму, який охоплює управлінську, комунікативну, емоційну й ціннісну складові, створюється міцне підґрунтя для сталого розвитку організаційної культури як визначального чинника ефективної педагогічної діяльності.

Важливим аспектом цього механізму є активна роль керівництва, яке не лише координує роботу колективу, а й створює умови для відкритої комунікації та взаєморозуміння. Демократичний стиль управління забезпечує залучення педагогів до прийняття рішень, що сприяє формуванню спільного бачення розвитку школи та посиленню почуття відповідальності кожного члена колективу за досягнення спільних цілей[40].

Педагогічне партнерство в закладі втілюється через взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу – учнями, вчителями, адміністрацією та батьками. Такий підхід стимулює розвиток довірчих відносин, що є необхідною умовою для ефективного навчання і виховання, а також сприяє формуванню позитивного морально-психологічного клімату.

Підтримка традицій, які склалися в школі, сприяє збереженню ідентичності колективу та створенню відчуття належності. Це можуть бути як щорічні свята і шкільні заходи, так і повсякденні ритуали, що формують спільну історію і культурний простір закладу. Традиції об'єднують колектив, підтримують стабільність і водночас слугують фундаментом для впровадження інновацій. Розвиток кадрового потенціалу реалізується через системну підтримку професійного зростання педагогів: участь у тренінгах, семінарах, обмін досвідом, наставництво. Це не лише підвищує кваліфікацію працівників, але й посилює їхню мотивацію, залученість до спільної справи та відповідальність за результат освітнього процесу.

Таким чином, описаний механізм формування організаційної культури забезпечує цілісність, сталість та динамічність розвитку закладу освіти. Він створює умови, в яких кожен учасник освітнього процесу відчувається важливою частиною спільноти, має змогу реалізувати свій потенціал і вносити внесок у покращення якості освіти.

Важливо підкреслити, що цей механізм не є статичним – він постійно адаптується до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, нових викликів та потреб громади. Гнучкість і відкритість до інновацій дозволяють закладу залишатися конкурентоспроможним і відповідати сучасним вимогам освітньої сфери.

Отже, формування організаційної культури в Маломартинківській початковій школі є системним і багатогранним процесом, який інтегрує управлінські рішення, педагогічну діяльність, традиції і розвиток персоналу у єдину модель, спрямовану на забезпечення якісної, безпечної та сприятливої для розвитку дітей освітньої середовища.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Формування організаційної культури закладу освіти неможливе без ефективної системи управління, адже саме управлінські рішення визначають ціннісні орієнтації колективу, рівень відповідальності працівників, стиль взаємодії між адміністрацією, педагогами, учнями та батьками. Традиційно для вітчизняної освітньої системи був характерний адміністративно-командний підхід, який передбачав жорстку ієрархічну структуру, централізоване прийняття рішень і слабку залученість педагогів до процесів управління. Однак сучасні умови вимагають переорієнтації на демократичні та партнерські моделі, що забезпечують розвиток інноваційного потенціалу й сприяють формуванню сприятливого організаційного середовища.

Сучасна управлінська парадигма у сфері освіти передбачає поєднання стратегічного бачення, орієнтації на розвиток персоналу та використання інтерактивних методів управління. Важливим є створення умов для реалізації лідерського потенціалу кожного члена педагогічного колективу. За дослідженнями Е. Шейна, саме лідерство є ключовим чинником формування і підтримання організаційної культури, оскільки воно впливає на цінності, переконання та норми поведінки всередині організації [29, с. 115].

У практиці досліджуваного закладу освіти варто впровадити такі управлінські заходи:

1. Прозорість управлінських рішень. Адміністрація має забезпечувати доступність інформації про стратегічні та оперативні рішення. Це можна реалізувати через публікацію планів, рішень педагогічних рад, результатів моніторингу освітнього процесу на внутрішньому порталі закладу чи інформаційних дошках. Прозорість сприяє формуванню довіри та зменшує ризики конфліктів.
2. Делегування повноважень. Ефективне управління передбачає не лише контроль, а й надання педагогам та вихователям можливості брати

участь у прийнятті рішень. Це дозволяє розвивати у колективі почуття відповідальності та причетності до досягнень закладу. Як зазначає Л. Карамушка, участь працівників у прийнятті управлінських рішень значно підвищує їхню мотивацію та знижує рівень професійного вигорання [14, с. 126].

3. Розвиток командного лідерства. Керівник закладу освіти має не лише координувати роботу колективу, а й виступати фасилітатором змін, стимулюючи ініціативність педагогів. Доцільним є створення тимчасових або постійних робочих груп (наприклад, з питань впровадження інноваційних методик, організації виховних заходів, партнерської взаємодії з батьками), у яких педагоги можуть проявляти власне лідерство.
4. Зворотний зв'язок і комунікація. Важливо забезпечити систематичний діалог між адміністрацією і працівниками. Для цього можна впроваджувати щомісячні зустрічі у форматі «відкритого мікрофону», а також використовувати електронні форми комунікації (опитування, онлайн-форуми). Це дасть змогу враховувати пропозиції та зауваження педагогів у процесі управління.
5. Стратегічне планування. Організаційна культура значною мірою залежить від чіткого формулювання місії та візії закладу. Розробка стратегічного плану розвитку із залученням колективу сприяє формуванню спільної відповідальності за досягнення визначених цілей [32, с. 89].

Важливим є й перехід до ціннісно-орієнтованого управління, коли у центрі уваги адміністрації перебуває не лише результат навчальної діяльності, а й психологічний клімат у колективі, задоволеність педагогів умовами праці, їхня мотивація до саморозвитку. Як свідчать міжнародні дослідження ОЕСД, заклади освіти з високим рівнем організаційної культури демонструють кращі результати академічних досягнень учнів та вищий рівень професійної задоволеності вчителів [39].

Отже, удосконалення управлінських підходів у досліджуваному закладі освіти передбачає перехід від адміністративного контролю до демократичного партнерства, прозорості та колегіальності у прийнятті рішень, активного розвитку лідерства та стратегічного бачення. Це стане фундаментом для формування сильної організаційної культури, що сприятиме розвитку освітнього середовища та підвищенню ефективності діяльності закладу.

Ефективне функціонування організаційної культури закладу освіти значною мірою залежить від рівня професійної компетентності педагогічних працівників. Саме вчитель виступає носієм цінностей, транслятором освітніх норм і правил, прикладом для учнів та колег. Тому інвестиції у розвиток кадрового потенціалу – це ключ до вдосконалення всієї організаційної системи.

Згідно із Законом України «Про освіту» (2017 р.), педагогічний працівник зобов'язаний постійно підвищувати свій професійний рівень та педагогічну майстерність, проходити сертифікацію та брати участь у різних формах підвищення кваліфікації [9]. Це положення прямо пов'язане з формуванням культури безперервного професійного розвитку у закладі освіти.

Основні напрями розвитку компетентності педагогів:

1. Систематичне підвищення кваліфікації. Традиційно педагоги проходять курси при інститутах післядипломної педагогічної освіти. Проте сучасні вимоги потребують більш гнучких форм: онлайн-курси, мікропрограмне навчання, участь у вебінарах та міжнародних тренінгах. Це дозволяє швидко реагувати на зміни та оновлювати знання відповідно до актуальних потреб [26, с. 47].
2. Розвиток цифрової компетентності. Цифровізація освіти вимагає від педагогів вміння користуватися освітніми платформами (Google Classroom, Moodle, ClassDojo), створювати інтерактивні завдання, працювати з мультимедійними ресурсами. Впровадження внутрішніх

тренінгів з цифрової грамотності у досліджуваному закладі освіти сприятиме формуванню інноваційної культури [5, с. 89].

3. Методичні та творчі об'єднання. Важливим інструментом розвитку є діяльність методичних об'єднань, де вчителі можуть обмінюватися досвідом, презентувати власні напрацювання, розробляти інтегровані уроки. Така співпраця формує командний дух, підтримує відкритість до інновацій і сприяє укріпленню організаційної культури на основі колективної взаємодії.
4. Педагогічний коучинг і наставництво. У закладі освіти доцільно запровадити практику наставництва, коли більш досвідчені педагоги допомагають молодим спеціалістам адаптуватися до умов праці. Це сприяє формуванню атмосфери підтримки, зменшує стрес у нових працівників і водночас підсилює ціннісну основу колективу. Як зазначає К. Роджерс, підтримка з боку колег є одним із ключових факторів професійного становлення [41].
5. Участь у професійних конкурсах та проєктах. Всеукраїнські та міжнародні конкурси («Учитель року», Erasmus+, eTwinning) є не лише способом визнання професійних досягнень, а й важливим механізмом інтеграції педагогів у ширший освітній простір. Це сприяє підвищенню престижу закладу та розвитку його позитивного іміджу.
6. Формування soft skills. Сучасний педагог має не лише знати предмет, а й володіти навичками ефективної комунікації, роботи в команді, управління часом, вирішення конфліктів. Саме розвиток «м'яких навичок» посилює організаційну культуру, оскільки підвищує якість міжособистісних відносин у колективі [35, с. 141].

Практичні заходи для досліджуваного закладу освіти:

- організація щорічного педагогічного фестивалю з обміну інноваційними практиками;
- створення внутрішнього банку цифрових ресурсів для уроків та виховних заходів;

- проведення тренінгів із лідерства, тайм-менеджменту та емоційного інтелекту;
- участь у міжнародних програмах обміну педагогами;
- впровадження системи мотивації та визнання (грамоти, премії, публічне визнання досягнень).

У результаті розвитку професійної компетентності педагогічних працівників відбувається не лише підвищення якості освітніх послуг, але й зростання внутрішньої згуртованості колективу, що формує міцну й ефективну організаційну культуру.

Матеріально-технічна база закладу освіти є важливою складовою організаційної культури, оскільки вона не лише створює умови для якісного освітнього процесу, але й формує у педагогів, учнів та батьків відчуття престижності та сучасності навчального середовища. Відповідно до Закону України «Про освіту», держава гарантує забезпечення освітнього процесу сучасними засобами навчання та обладнанням [10]. Це означає, що оновлення та раціональне використання матеріальних ресурсів є обов'язковим напрямом удосконалення організаційної культури будь-якої освітньої установи.

Основні напрями модернізації матеріально-технічної бази:

1. Створення сучасного освітнього простору. Концепція «Нова українська школа» наголошує на необхідності облаштування навчальних класів відповідно до принципів ергономічності, відкритості та мобільності [26]. Це передбачає використання трансформованих меблів, мультимедійних панелей, інтерактивних дошок, що сприяє активному навчанню та колективній роботі.
2. Оснащення закладу сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями. В умовах цифровізації освіти обов'язковим є наявність високошвидкісного інтернету, комп'ютерних класів, мультимедійних проєкторів, електронних бібліотек. Як зазначає ЮНЕСКО, ефективне

впровадження ІКТ підвищує рівень доступності знань і забезпечує розвиток критичного мислення учнів [27].

3. Розвиток STEM-освіти. У межах модернізації матеріально-технічної бази важливим напрямом є створення STEM-лабораторій (науково-технічних кабінетів, обладнаних для експериментальної діяльності). Це дозволяє учням засвоювати навчальний матеріал через практичну діяльність і формує інноваційно орієнтовану культуру навчання.
4. Забезпечення інклюзивного освітнього середовища. Сучасна організаційна культура передбачає повагу до різноманітності та створення рівних умов для всіх учасників освітнього процесу. Тому у досліджуваному закладі освіти доцільно розширити доступність приміщень (пандуси, ліфти, спеціальні меблі), впровадити адаптивні технічні засоби для дітей з особливими освітніми потребами [28].
5. Енергозбереження та екологічність. Одним із важливих напрямів модернізації є впровадження енергоощадних технологій: заміна освітлення на LED-системи, утеплення приміщень, використання альтернативних джерел енергії. Це не лише знижує витрати, а й формує у школярів екологічну свідомість як частину організаційної культури закладу.

Практичні заходи для досліджуваного закладу освіти

- поетапне оновлення класних кімнат згідно з концепцією «НУШ»;
- придбання інтерактивних дошок та проєкторів у кожен кабінет;
- створення кабінету STEM-освіти та робототехніки;
- обладнання ресурсної кімнати для дітей з особливими потребами;
- впровадження «зелених технологій» (сортування сміття, економне споживання ресурсів).

Таким чином, модернізація матеріально-технічної бази сприяє формуванню позитивного іміджу закладу, підвищенню його конкурентоспроможності та створює середовище, у якому організаційна культура набуває інноваційного та прогресивного змісту.

Організаційна культура закладу освіти значною мірою визначається тим, які цінності поділяють його учасники та які традиції підтримуються у щоденній діяльності. Саме ціннісно-орієнтаційна єдність забезпечує згуртованість колективу, знижує конфліктність, підвищує рівень довіри й відповідальності. Як підкреслює Е. Шейн, цінності та базові припущення формують ядро організаційної культури, а їх закріплення у ритуалах і традиціях сприяє стабільності та послідовності розвитку [29].

Основні напрями формування системи цінностей

1. Визначення місії та бачення закладу освіти. Місія відображає призначення закладу, його головну мету, а бачення – орієнтир розвитку на майбутнє. У досліджуваному закладі освіти доцільно закріпити місію у вигляді короткої формули, наприклад: «Ми створюємо простір для розвитку особистості, відкритої до знань, творчості та відповідальності». Це забезпечує єдність стратегічних орієнтирів та надає діяльності педагогів і учнів смислової цілісності [29].
2. Формування кодексу цінностей. Для закладу освіти важливо створити Кодекс педагогічної та учнівської спільноти, у якому закріплені ключові цінності: повага, відповідальність, інноваційність, відкритість, взаємопідтримка, академічна доброчесність. Такий документ стає етичним орієнтиром для всіх учасників освітнього процесу, сприяє розвитку культури взаємної довіри й партнерства [1].
3. Закріплення цінностей у практичній діяльності. Важливо, щоб проголошені цінності не залишалися декларативними. Наприклад, цінність «відповідальність» має проявлятися у регулярному звітуванні педагогів про результати роботи, а «відкритість» – у налагодженій комунікації з батьками через зустрічі, онлайн-платформи, інформаційні бюлетені.

Традиції закладу освіти виступають механізмом підтримки та відтворення цінностей. Вони створюють особливу атмосферу, яка вирізняє заклад серед інших.

Навчальні традиції: проведення предметних тижнів, олімпіад, наукових конференцій школярів. Вони формують культуру навчальних досягнень. Виховні традиції: щорічні свята (Перший дзвоник, День учителя, випускний бал), благодійні ярмарки, екологічні акції. Такі заходи формують почуття спільності, залучають учнів і батьків до життя закладу. Корпоративні традиції педагогічного колективу: спільні виїзди, святкування професійних дат, ритуали визнання досягнень (нагородження грамотами, відзнаками). Вони зміцнюють командний дух і сприяють емоційній єдності працівників.

За результатами дослідження К. Камерона і Р. Куінна, заклади освіти з усталеною системою традицій мають вищий рівень організаційної ідентичності та здатні швидше адаптуватися до змін [32, с. 115].

Практичні кроки для досліджуваного закладу освіти

- створення Кодексу цінностей і традицій у співпраці з педагогами, учнями та батьками;
- започаткування щорічного Дня закладу освіти як символу єдності колективу;
- розробка символіки (герб, гімн, девіз), що відобразить унікальність закладу;
- створення «Книги пошани», куди вноситимуться імена кращих учнів та педагогів;
- інтеграція традицій у виховний процес через тематичні класні години, учнівське самоврядування.

Таким чином, формування системи цінностей і традицій є стратегічним напрямом удосконалення організаційної культури, який сприяє підвищенню мотивації учасників освітнього процесу, розвитку спільної ідентичності та забезпечує стійкість і конкурентоспроможність закладу освіти в сучасному світі.

Комунікація є основою будь-якої організації, а для закладу освіти – ще й невід'ємною умовою створення позитивної атмосфери, довіри та співпраці. Саме завдяки ефективному обміну інформацією формується згуртованість

колективу, узгоджуються дії адміністрації й педагогів, налагоджується співпраця з батьками та громадою. Організаційна культура без чітко вибудованої системи комунікацій втрачає цілісність, адже цінності та традиції закріплюються і передаються лише через спілкування[16].

У досліджуваному закладі освіти, як і в більшості українських шкіл, комунікації розвиваються у кількох напрямках. Насамперед важливою є внутрішня взаємодія між адміністрацією та педагогами. Регулярні педагогічні ради, методичні об'єднання та наради дозволяють не лише ухвалювати управлінські рішення, а й створювати простір для дискусії та обміну досвідом. Особливого значення набуває стиль спілкування керівника з колективом: відкритість, готовність вислухати пропозиції та врахувати думку педагогів сприяють формуванню демократичного клімату, який є основою зрілої організаційної культури.

Не менш важливою є взаємодія між педагогами та учнями. У сучасній школі вчитель уже не виступає лише носієм знань, а радше є наставником, модератором освітнього процесу. Діалогічний стиль спілкування, орієнтація на партнерські відносини, врахування потреб і інтересів учнів формують довіру та взаємоповагу. Саме така комунікація сприяє тому, що учні відчують себе повноправними учасниками шкільного життя, а не лише виконавцями вказівок.

Особливе місце в системі комунікацій займає співпраця з батьками. Традиційні батьківські збори поступово доповнюються іншими формами: індивідуальними консультаціями, зустрічами у форматі «відкритих дверей», спільними проектами. У багатьох закладах ефективно працюють батьківські ради, які беруть участь у прийнятті важливих рішень, сприяють організації свят і благодійних акцій. Такий формат взаємодії підсилює довіру між сім'єю та школою і закріплює цінність партнерства у шкільній культурі[45].

Сучасні умови зумовили швидкий розвиток цифрових каналів комунікації. У закладі освіти дедалі активніше використовуються електронні щоденники, чати у месенджерах, спеціалізовані освітні платформи. Це не

лише спрощує доступ до інформації, а й забезпечує оперативність реагування на проблеми. Крім того, соціальні мережі стають інструментом формування позитивного іміджу закладу: через офіційні сторінки можна поширювати новини, ділитися досягненнями учнів та педагогів, налагоджувати відкритий діалог із громадою.

Важливо зазначити, що ефективна комунікація – це не лише питання технічних засобів, але й культури спілкування. Толерантність, доброзичливість, вміння вислухати співрозмовника та висловити власну думку у конструктивній формі формують атмосферу довіри та взаємоповаги. Саме через ці щоденні практики у колективі закріплюються спільні цінності.

Отже, розвиток системи комунікацій у закладі освіти – це комплексний процес, що включає налагодження внутрішньої взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу, побудову партнерства з батьками та громадою, а також використання сучасних цифрових інструментів. У результаті формується відкрита, демократична й інноваційна організаційна культура, яка сприяє розвитку особистості та успішному функціонуванню освітнього закладу.

## ВИСНОВОК

У результаті проведеного дослідження на тему «Формування організаційної культури закладу освіти» можна зробити низку узагальнень і висновків, що розкривають теоретичні та практичні аспекти проблеми.

Було з'ясовано, що організаційна культура закладу освіти є багаторівневою системою цінностей, норм, традицій, правил, поведінкових моделей і символів, які регулюють взаємодію учасників освітнього процесу та визначають особливості функціонування організації. Її сутність полягає не лише у створенні сприятливого психологічного клімату, а й у формуванні спільних орієнтирів, які впливають на результативність діяльності закладу. Основними складовими організаційної культури виступають ціннісні орієнтації, управлінський стиль, система комунікацій, традиції, норми та символи. Вони формують своєрідне «обличчя» закладу, визначають його унікальність і конкурентні переваги.

Організаційна культура виконує низку важливих функцій у закладі освіти: інтегративну (об'єднання колективу навколо спільних цілей), регулятивну (упорядкування поведінки учасників освітнього процесу), мотиваційну (підвищення зацікавленості у спільній діяльності), комунікативну (забезпечення ефективної взаємодії), адаптаційну (сприяння входженню нових працівників у колектив) та інноваційну (створення середовища для розвитку ідей та змін). Встановлено, що наявність сильної організаційної культури дозволяє ефективно долати кризові ситуації, підвищує стабільність функціонування закладу та забезпечує його довгостроковий розвиток.

Важливим завданням є діагностика стану організаційної культури. Використання методів опитування, анкетування, інтерв'ю, спостереження, аналізу внутрішніх документів і результатів діяльності дозволяє виявити сильні й слабкі сторони організаційної культури. У роботі було доведено, що

систематичний моніторинг дає змогу вчасно виявляти проблемні зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення для вдосконалення.

Аналіз організаційної культури досліджуваного закладу освіти показав, що вона характеризується позитивними рисами, серед яких – орієнтація на розвиток учнів, прагнення до інноваційності, доброзичливий психологічний клімат, співпраця між педагогами та адміністрацією. Водночас було виявлено і низку проблем: недостатня узгодженість ціннісних орієнтацій, нерівномірність у рівні професійної активності педагогічного складу, слабка розвиненість командної роботи, а також потреба у вдосконаленні внутрішніх комунікацій. Це вказує на необхідність більш системного підходу до формування та розвитку організаційної культури.

У процесі дослідження розроблено механізм формування організаційної культури закладу освіти, що включає такі етапи:

1. Діагностика поточного стану організаційної культури.
2. Формування системи цінностей та цілей, спільних для всіх учасників освітнього процесу.
3. Розробка і впровадження управлінських рішень, спрямованих на зміцнення корпоративної ідентичності та створення сприятливого психологічного клімату.
4. Активізація комунікацій та розвиток командної взаємодії.
5. Моніторинг результатів і внесення коректив у відповідності до нових викликів та умов.

Застосування такого механізму дозволяє комплексно впливати на всі складові організаційної культури та досягати стійких позитивних результатів.

Було розроблено напрями вдосконалення формування організаційної культури у досліджуваному закладі освіти, серед яких:

- удосконалення управлінських підходів із акцентом на демократизацію та партнерську взаємодію;
- підвищення професійної компетентності педагогів шляхом участі у тренінгах, семінарах та програмах підвищення кваліфікації;

- формування спільної системи цінностей та традицій, що підсилюють корпоративну ідентичність;
- налагодження ефективної внутрішньої комунікації, у тому числі з використанням цифрових технологій;
- активізація співпраці з батьками та громадськістю для створення відкритого та інклюзивного освітнього простору;
- розвиток інноваційної діяльності, яка сприятиме підвищенню конкурентоспроможності закладу.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що розроблені підходи та рекомендації можуть бути використані у діяльності керівників закладів освіти, педагогічних колективів та органів управління освітою. Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності управління, поліпшенню психологічного клімату та створенню умов для професійного розвитку педагогів і всебічного розвитку учнів.

Отже, організаційна культура є важливим стратегічним ресурсом закладу освіти, що визначає його успішність і конкурентоспроможність у сучасних умовах. Вона виступає невід'ємною складовою управлінської діяльності, забезпечує інтеграцію колективу, формує сприятливе освітнє середовище та створює умови для якісного надання освітніх послуг.

Результати дослідження підтверджують, що лише системний і цілеспрямований підхід до формування організаційної культури дає змогу досягати високих результатів, адаптуватися до викликів сьогодення та забезпечувати сталий розвиток закладу освіти. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить не тільки підвищити ефективність управлінської діяльності, а й сформувати позитивний імідж закладу, орієнтованого на якість, інноваційність та розвиток особистості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бех І. Д. Виховання особистості в умовах інклюзивної освіти. К.: Освіта, 2021. 256 с.
2. Блінов, А. О., Васильовська, О. В. Структура організаційної культури: теоретичні аспекти. А. О. Блінов, О. В. Васильовська. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Економіка і підприємництво. 2017. Вип. 856. С. 45–52.
3. Вербицька О. В. Організаційна культура як чинник розвитку закладу освіти: теоретичний аспект. О. В. Вербицька. *Вісник Черкаського університету*. Серія: Педагогічні науки. 2019. Вип. 160. С. 45–52.
4. Віханський, О. С., Наумов, А. І. Організаційна культура: теоретичні підходи та сучасні концепції. О. С. Віханський, А. І. Наумов. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. № 4 (70). С. 23–30.
5. Гриневич Л. М. Нова українська школа: простір освітніх можливостей. Львів: Видавництво УКУ, 2019. 320 с.
6. Грішнова О. А. Організаційна культура в системі соціальної відповідальності закладів вищої освіти. *Вища школа*. 2022. № 5. С. 30–38.
7. Драгунова В. В. Організаційна культура в закладі вищої освіти. *Освітній простір*. 2024. № 2. С. 45–52.
8. Заїка І. В. Тренінг «Роль організаційної культури закладів освіти». 2018. URL: <https://lib.iitta.gov.ua>
9. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII.
10. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX.
11. Іваненко О. П. Організаційна культура в освітніх установах: теорія і практика. О. П. Іваненко. *Педагогічний журнал*. 2020. № 4. С. 35–42.
12. Іванова, Н. І. Менеджмент в освіті: організаційна культура як фактор ефективності. Київ : Освіта України, 2021. 208 с.

13. Камерон К. С., Квін Р. Е. Діагностика та зміна організаційної культури: на основі моделі конкуруючих цінностей. 3-тє вид. Сан-Франциско: Jossey-Bass, 2011. 288 с.
14. Карамушка Л. М. Організаційна культура освітніх організацій: монографія. К.: Либідь, 2019. 284 с.
15. Карпов, А. В. Організаційна культура як фактор управління персоналом. А. В. Карпов. *Менеджмент і підприємництво в Україні*. 2018. № 2 (56). С. 17–22.
16. Ковальчук В. В. Управління комунікаціями в закладах освіти. *Освітній менеджмент*. 2020. №2. С. 55–63.
17. Коляденко, С. В. Організаційна культура як фактор ефективного управління персоналом у публічній сфері. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, № 18, 2020. С. 96–101.
18. Концептуальні підходи до дослідження організаційної культури закладів освіти. 2024. URL: <https://ipvid.org.ua>
19. Маргітич А. Педагогічні умови розвитку організаційної культури в закладах вищої освіти. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Педагогіка. 2021. № 1(48). С. 120–127.
20. Нідзієва В. А. Організаційна культура закладу загальної середньої освіти: модель, структура, розвиток. 2020. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua>
21. Нідзієва В. Організаційна культура закладу загальної середньої освіти як об'єкт моделювання та змістова компонента підручника для керівника закладу освіти. *Проблеми сучасного підручника*. Випуск 24, 2020. С. 194-205. URL: <https://doi.org/10.32405/2411-1309-2020-24-194-205>
22. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої освіти. К.: МОН України, 2016. 34 с.

23. Про затвердження Базового компоненту дошкільної освіти (нової редакції): Наказ Міністерства освіти і науки України від 12.01.2021 № 33. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0218-21#Text>
24. Про затвердження Державного стандарту початкової освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2018 р. № 87. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87-2018-п#Text>
25. Савченко О. Я. Розвиток педагогічної майстерності вчителя у сучасних умовах. К.: Педагогічна думка, 2020. 216 с.
26. Савченко, Л. В. Управління розвитком організаційної культури в закладах освіти. *Наукові записки кафедри педагогіки*, № 45, 2019. С. 22–28.
27. Свалявська міська рада. Освітні заклади громади. URL: <https://svalyava-rada.gov.ua/osvita/>
28. Тимошко Г. М. Management of development of organizational culture of the pedagogical staff of educational institution. 2015. URL: <https://scholar.google.com>
29. Шейн, Е. Х. Організаційна культура та лідерство / пер. з англ. Київ : КМ-БУКС, 2016. 384 с.
30. Brookings Institution. Focusing on organizational culture can reduce teacher absenteeism. 2020. URL: <https://brookings.edu>
31. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 288 p.
32. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass, 2011. 300 p.
33. Cardona J. A. G. Relationship between organizational culture and school effectiveness. *International Journal of Educational Management*. 2023. Vol. 37, No. 4. P. 512–528.
34. Exploring the Impact of Organizational Culture among School Heads. *Journal of Educational and Social Research*. 2024. Vol. 14, No. 2. P. 55–66.

35. Fullan M. *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. 240 p.
36. Fullan M. *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press, 2016. 280 p.
37. Karam, C. M., & Jamali, D. Gendering institutional work: Comparative perspectives from the Middle East. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 2017. C. 491–509. DOI: 10.1007/s10551-015-2769-7
38. OECD. *Education at a Glance 2022*. Paris: OECD Publishing, 2022.
39. OECD. *What Makes a School a Learning Organisation?* Paris: OECD Publishing, 2016. 92 p.
40. Raeisi S. M. Investigating the impact of school organizational culture on educational innovation. *Journal of Educational Research*. 2022. Vol. 25, No. 3. P. 145–156.
41. Rogers C. *Freedom to Learn*. Columbus: Merrill, 1983. 345 p.
42. School Culture and Values Education. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. Article 620587. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.620587.
43. Teasley M. L. Organizational Culture and Schools: A Call for Leadership and Collaboration. *Children & Schools*. 2017. Vol. 39, No. 2. P. 67–70.
44. UNESCO. *ICT in Education: A Critical Literature Review and Its Implications*. Paris: UNESCO, 2020. 112 p.
45. Wuletu D. A. Exploring school culture and climate: The case of Dilla Secondary School. *Education Research International*. 2024. Vol. 2024. Article ID 8834592.

## ДОДАТКИ

### Додаток А.

#### АНКЕТА для педагогічних працівників

*(анонімне опитування з метою дослідження організаційної культури закладу)*

**Інструкція:** поставте позначку ✓ біля обраної відповіді або впишіть власну відповідь у передбачене поле. Ваша думка є важливою для дослідження і буде використана виключно в узагальненому вигляді.

1. Стаж педагогічної роботи:

- До 5 років
- 6–10 років
- 11–20 років
- Понад 20 років

2. Як би ви охарактеризували атмосферу у вашому колективі?

- Дуже доброзичлива, підтримуюча
- Загалом сприятлива
- Нейтральна
- Напружена
- Конфліктна

3. Наскільки відкрито керівництво взаємодіє з педагогами?

- Завжди відкрите до діалогу

- Часто, але не в усіх питаннях
- Іноді
- Практично не взаємодіє
- Важко відповісти

4. Як приймаються важливі рішення в закладі?

- Колективно, з урахуванням думки вчителів
- Переважно адміністрацією, але з консультацією з педагогами
- Адміністративно, без обговорення
- Важко сказати

5. Чи є у вас можливість реалізовувати власні ініціативи?

- Так, повною мірою
- Частково
- Дуже обмежено
- Ні

6. Які цінності, на вашу думку, є основними в культурі закладу?

*(можна обрати кілька варіантів)*

- Взаємоповага
- Професіоналізм
- Співпраця
- Відкритість до змін
- Консерватизм і традиції
- Дисципліна та порядок
- Інше: \_\_\_\_\_

7. Чи достатньо підтримки ви отримуєте від адміністрації у вирішенні професійних питань?

- Так
- Частково
- Ні
- Важко відповісти

8. Як часто ви берете участь у заходах, які формують командний дух (тимблдинг, свята, спільні зустрічі)?

- Регулярно
- Іноколи
- Дуже рідко
- Не проводяться взагалі

9. Що, на вашу думку, варто покращити в організаційній культурі школи?

*(відкрите запитання)*

.....

.....

10. Додаткові коментарі або пропозиції щодо покращення мікроклімату в колективі:

*(необов'язково)*

.....

.....

**Перелік запитань для інтерв'ю з адміністрацією**

*Маломартинківської початкової школи з дошкільним підрозділом*

*Свалявської міської ради Закарпатської області*

**Блок 1. Управлінський стиль і керівництво**

1. Як би ви охарактеризували свій стиль управління?
2. Як відбувається процес ухвалення рішень у колективі?
3. Як часто проводяться педагогічні ради, виробничі наради?
4. Чи заохочується ініціатива з боку педагогічних працівників?
5. Як ви вирішуєте конфліктні ситуації в колективі?

**Блок 2. Організаційна культура закладу**

6. Які цінності, на вашу думку, є основою колективу вашого закладу?
7. Чи має школа власні традиції? Якщо так, то які саме?
8. Які форми підтримки морально-психологічного клімату ви застосовуєте?
9. Як формується корпоративна етика у закладі?
10. Як ви оцінюєте загальний рівень згуртованості колективу?

**Блок 3. Проблеми та виклики**

11. З якими проблемами в організації управлінського процесу ви найчастіше стикаєтесь?
12. Які зміни у законодавстві чи вимогах останніх років були найскладнішими для реалізації?
13. Які внутрішні бар'єри перешкоджають розвитку культури закладу?
14. Які ресурси вам найчастіше бракує для ефективного функціонування школи?

#### Блок 4. Професійний розвиток педагогів

15. Як у вашому закладі підтримується професійне зростання вчителів?
16. Чи має школа систему наставництва або обміну досвідом?
17. Як часто вчителі беруть участь у зовнішніх тренінгах або курсах підвищення кваліфікації?
18. Як ви оцінюєте рівень інноваційної активності педагогів?

#### Блок 5. Взаємодія з учнями та батьками

19. Наскільки активно залучені батьки до життя школи?
20. Чи має заклад систему зворотного зв'язку з учнями та батьками?
21. Як адміністрація реагує на ініціативи, що надходять від батьків чи учнів?
22. Які форми партнерства з громадою та місцевою владою практикуються?

## Психологічне тестування для виявлення морально-психологічного клімату

**Назва методики:** Анкетування педагогічного колективу

**Мета:** виявити рівень задоволеності педагогів умовами праці, стиль управління, психологічний комфорт у колективі, рівень згуртованості та взаємопідтримки.

Інструкція для респондентів: Шановні колеги! Просимо вас відповісти на запитання анкети, яка є анонімною та використовується виключно для наукових цілей. Оберіть той варіант відповіді, який найбільше відповідає вашій думці.

### Анкета

#### 1. Як би ви охарактеризували стиль керівництва у закладі?

- Авторитарний
- Демократичний
- Ліберальний

#### 2. Наскільки ви задоволені психологічним кліматом у колективі?

- Повністю задоволений(а)
- Скоріше задоволений(а)
- Частково задоволений(а)
- Не задоволений(а)

#### 3. Чи відчуваєте ви підтримку з боку адміністрації у складних професійних ситуаціях?

- Так
- Частково

Ні

**4. Як ви оцінюєте рівень довіри між колегами?**

Високий

Середній

Низький

**5. Чи виникають у вашому колективі конфлікти?**

Часто

Іноді

Дуже рідко

Практично не виникають

**6. Як часто ви берете участь у спільних позапланових заходах школи (свята, тренінги, суботники)?**

Завжди

Іноді

Ніколи

**7. Як ви оцінюєте свою роль у колективі?**

Активний(а) учасник(ця)

Спостерігач(ка)

Відчуваю себе ізольовано

**8. Наскільки важливою є для вас злагодженість і взаємодопомога в колективі?**

Дуже важливо

Помірно важливо

Не має значення

**9. Чи маєте ви можливість вільно висловлювати свою думку на педрадах, зборах, нарадах?**

Так, завжди

Лише іноді

- Ні, не відчуваю такої можливості

**10. Чи сприяє адміністрація розвитку корпоративної культури та командного духу?**

- Так
- Частково
- Ні