

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

БОБИЛЬОВА Марія Іванівна

Формування організаційної культури закладу освіти. / Formation of the organizational culture of the educational institution

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ПУАзм-24
М. І. Бобильова (Куцина)

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ю. А. Богач

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	4
1.1. Характеристика сутності організаційної культури	4
1.2. Особливості формування організаційної культури навчального закладу	11
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК.....	20
ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ .	20
2.1. Діагностика системи формування організаційної культури досліджуваного закладу освіти в трансформаційний період.....	20
2.2. Оцінка ефективності використання елементів організаційної культури для формування позитивного іміджу навчального закладу .	27
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	34
ВИСНОВКИ.....	42

ВСТУП

Актуальність теми. Оновлення системи публічного управління передбачає трансформацію світоглядних основ, цінностей та норм, а також зміну орієнтирів масової свідомості, що впливає на етичні принципи й підходи до роботи працівників у публічній сфері. У зв'язку з цим від них очікується високий рівень громадянської зрілості, глибокі професійні знання та здатність діяти оперативно й цілеспрямовано у своїй діяльності, що свідчить про необхідність високого професіоналізму.

Мета роботи: вдосконалення механізму формування організаційної навчального закладу задля якісного виконання його місії.

Об'єктом дослідження є механізм формування організаційної культури в Свалявський заклад загальної середньої освіти №1 Свалявської міської ради Закарпатської області.

Предметом дослідження є практика формування організаційної культури в Свалявський заклад загальної середньої освіти №1 Свалявської міської ради Закарпатської області.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1.1. Характеристика сутності організаційної культури

«Упровадження ринкових відносин у практику господарювання вимагає принципової зміни методів управління на всіх рівнях управлінської ієрархії. Цим обумовлюється вивчення нових підходів і форм управління, зокрема, менеджменту як особливого виду управління. Менеджмент як наукова дисципліна пройшов довгий і суперечливий шлях становлення, і розглядати його потрібно з урахуванням історичного досвіду та цілей і задач, які були характерними для різних етапів розвитку суспільства» [2].

Попри значну кількість західних і вітчизняних теоретичних праць, єдиного підходу до визначення надзвичайної важливості організаційної культури досі не існує.

«Відповідно до трьох головних сфер розвитку об'єктивного світу, можна виокремити головні види управління:

- управління в неживій природі;
- управління в живій природі;
- управління у суспільстві» [34].

Управління завжди є процесом впливу на систему з метою переведення її в новий стан або збереження в заданому режимі. Варто зазначити, що подібний вплив стає ефективним лише тоді, коли він узгоджується з об'єктивними законами або закономірностями функціонування цієї системи.

Загалом «управління характеризується наявністю таких складових:

- системи і причинних зв'язків між її елементами або підсистемами;
- управляючі підсистеми і підсистеми, якою управляють;
- управляючого апарату»[14] .

У сучасному суспільстві основним ресурсом будь-якої організації є її персонал. Якщо раніше конкурентна боротьба здебільшого зосереджувалася

на технічному прогресі, вдосконаленні технологій, організаційних структур та маркетингу, то сьогодні одним із ключових чинників економічного успіху стало ефективне управління людськими ресурсами.

Персонал «поводить себе у суспільстві і на роботі по-різному, в залежності від складного поєднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища» [34].

Індивідуальна поведінка людини є результатом складної взаємодії особистісних характеристик та зовнішніх умов, що впливають на цю особистість. (рис. 1.1.).

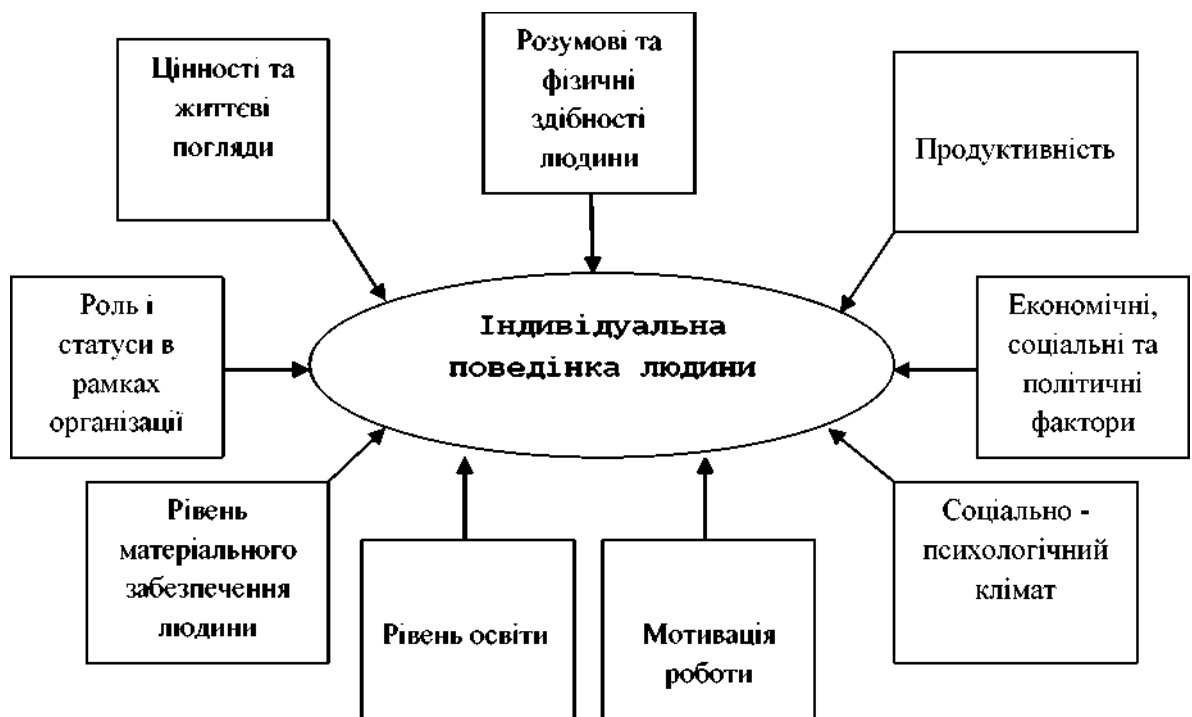


Рис 1.1 .Чинники, що впливають на індивідуальну поведінку

Особливу увагу слід приділити таким факторам, що впливають на поведінку людини, як її розумові та фізичні здібності. Поєднання індивідуальних рис у певній комбінації може створити надзвичайно цінного й продуктивного працівника.

Водночас високий рівень матеріального забезпечення забезпечує людині більшу свободу, відкриваючи можливості для підвищення рівня освіти. Це, своєю чергою, сприяє зростанню професійної компетенції

працівника.

«Економічні, соціальні та політичні фактори особливо вагомо впливають на емоційних та амбіційних людей. Поведінка може супроводжуватись суперечністю, яка може характеризуватись найгострішою боротьбою і непримиренністю поглядів угруповань, певних сил» [20].

Освіта та її рівень відіграють важливу роль у формуванні індивідуальної поведінки та впливають на успішність діяльності людини в організації. Вони визначають здатність людини виконувати певні завдання та займатися конкретними видами діяльності. На основі знань і навичок працівників приймаються рішення щодо їхніх обов'язків і можливості обіймати ту чи іншу посаду.

Цінності та загальні життєві погляди представляють собою переконання і вірування щодо того, що є добрим або поганим у житті. Вони формуються під час навчання у школах, релігійних закладах та виховання в сім'ї. Поведінка людини в суспільстві й на роботі є результатом складної взаємодії особистісних характеристик і впливу зовнішнього середовища.

Слід відмітити, що «продуктивність складається з реалізації свідомих цілей. А успішна діяльність людини на підприємстві залежить від соціально - психологічного клімату в ньому, тобто системи відносин між співробітниками у процесі виробництва і поза ним» [12].

Основними нормами поведінки організації, які позитивно сприймаються суспільством, «є:

- законослухняність;
- чесність у відносинах з державою, суспільним середовищем, партнерами і громадянами;
- відкритість інформації про діяльність, за винятком даних, що становлять державну або комерційну таємницю;
- чесна конкурентна боротьба;
- турбота про навколишнє середовище» [23].

«Про дотримання чи недотримання цих норм свідчать засоби, якими

користуються підприємства для досягнення цілей діяльності» [9].

На жаль, сьогодні не існує універсального методу розрахунку або вимірювання організаційної культури. Проте результати численних досліджень демонструють, що її можна аналізувати за допомогою різних методів оцінки:

- «поєднання соціологічних досліджень, проведення тестування та опитування персоналу на підприємстві за допомогою найбільш оптимального набору питань в тест-таблиці;
- елементи методики Камерона і Куїнна, розподіл балів між окремими твердженнями та встановлення відповідності організаційної культури місії організації; виявлення рівня організаційної культури окремих сфер діяльності організації» [8].

Для «успішної реалізації стратегічних цілей самої організації дедалі більшого значення набуває розуміння поняття та роль організаційної культури. Саме тому організаційна культура, яка формується, стає своєрідною візитною карткою організації, за якою можна робити висновки про її носія. Культура створює особливу внутрішню атмосферу, яка мобілізує людей на виконання вищих цілей і місії: підвищується якість та інтенсивність роботи кожного працівника, зводяться до мінімуму виробничі конфлікти. Сьогодні більшість керівників розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей» [12].

Організаційна культура може як знищити компанію, так і стати міцною основою для її успіху. У сучасному світі саме цінності організації, а не ділова практика, виступають ключовим рушієм бізнесу. Хоча організаційна культура зараз є популярним терміном для визначення основних принципів, що лежать в основі роботи кожної компанії, це поняття нерідко викликає плутанину. Часто вважається, що організаційна культура є привілеєм великих корпорацій і виключно сферою відповідальності їхніх керівників.

«Атрибутивні визначення трактують організаційну культуру як набуту

в процесі історичного розвитку та міжособистісної взаємодії характеристику організації і наголошують на наявності у її складі імпліцитної та експліцитної складових» [16].

Атрибутивні визначення також «акцентують увагу на призначенні організаційної культури, досягнення успіху, виконання місії, адаптація підприємства до умов зовнішнього середовища, забезпечення внутрішньої інтеграції та основних її проявах (цінності, норми поведінки, підходи до вирішення проблем)» [16] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Окремі атрибутивні визначення організаційної культури

№ з/п	Автор	Формулювання визначення
1	Е.Шейн	система колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем
2	Г. Захарчин	система взаємовідносин, які склались в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії
3	В. Співак	система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою і є притаманними даній корпорації, відображають її індивідуальність та сприйняття себе та інших в соціальному і матеріальному середовищі та проявляються у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і оточуючого середовища
4	Т.Соломанідіна	соціально-духовне поле компанії, яке формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлених і неусвідомлених процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу в компанії, і які дають можливість компанії просуватись до успіху

«У складі елементів організаційної культури автори визначень цієї групи, як правило, виділяють: цінності, очікування, переконання, символи, норми, процедури, критерії досягнення успіху, традиції, ритуали, стиль управління, систему винагород і покарань. Як і визначення атрибутивної

групи, структурні визначення акцентують увагу на цільовому призначенні організаційної культури - сприяти досягненню успіху, впливати на трудову поведінку персоналу, підвищувати адаптивність підприємства» [30] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Формулювання визначення організаційної культури

№ п/п	Автор (автори)	Формулювання визначення організаційної культури
1	К. Камерон, Р. Куїнн	проявляється в тому, що є для неї цінним, які є стиль її лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, а також в тому, як визначається успіх
2	Г. Хаєт	система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників
3	Є. Малінін	система визнаних трудовим колективом цінностей, переконань, вірувань, норм, традицій, які визначають відповідний стереотип поведінки людей у сфері трудової діяльності
4	Велика економічна енциклопедія	культура підприємства включає уявлення про завдання корпорації, її призначення, цілі, характер продукції і ринків; стиль діяльності і управління; критерії досягнення цілей і оцінки результатів; засоби внутрішньої інтеграції (мова спілкування, прийом на роботу, спосіб розподілу влади, систему винагород і покарань, церемонії, ритуали та інш.). Всі ці елементи впливають на взаємозв'язки, взаємовідносини працівників, керівників і підлеглих, підрозділів і підприємств, на координацію їх діяльності, форми їх співробітництва в процесі прийняття рішень, шляхи попередження і вирішення конфліктів

«Представники феноменологічного підходу роблять акцент на ціннісних аспектах культури підприємства, а із проявів культури приділяють увагу лише таким нематеріальним складовим як керівництво і лідерство, політика щодо персоналу та клієнтів фірми» [17].

Прихильники раціонально-прагматичного підходу визнають важливість глибинних основ організаційної культури, таких як переконання, емоції та цінності, але водночас акцентують увагу на її видимих аспектах, зокрема матеріальних. У цьому контексті культура розглядається як виробничий ресурс і чинник, що впливає на ефективність. Таким чином, вона виступає не лише соціальним, а й економічним явищем.

Організаційну культуру розглядають і як інструмент управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Складові організаційної культури

Організаційна культура як інструмент управління	
Управлінський вплив організаційної культури	Управлінський вплив на організаційну культуру
- організаційна структура - організаційна практика - організаційна поведінка і стиль керівництва - організаційні процеси - темпи розвитку організації - система критеріїв для заохочення працівників - реакція керівників на критичні ситуації в організації - критерії відбору призначення, просування і звільнення працівників	- кадрова політика - місії і цінності організації - історія виникнення і розвитку - досвід використання інструментів - формальні положення філософського існування організації

Окремі науковці вважають, що «організаційну культуру як категорію слід розглядати з позицій двох напрямів: управлінського і соціально-психологічного. Кожен з цих напрямів має відмінну систему уявлень про зміст критеріїв організаційної культури» [7].

У межах управлінського підходу організаційна культура розглядається як ключова характеристика організації, що знаходить своє відображення у нормах, цінностях та правилах, які можуть бути як формальними, так і неформальними. Її головна мета — підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентоспроможності підприємства, адаптація до змін у зовнішньому середовищі та забезпечення сталого розвитку. В основі цього підходу лежить усвідомлення організаційної культури як невіддільної частини системи управління і потужного інструменту менеджменту. Формування культури значною мірою залежить від лідерів організації, як теперішніх, так і минулих, а також від зовнішніх чинників, зокрема загальнолюдських і національних традицій та цінностей.

Організаційна культура спрямована на внутрішнє середовище компанії і проявляється передусім у поведінці співробітників. Вона охоплює такі

аспекти, як стійкість, ефективність і надійність внутрішніх організаційних зв'язків, дотримання дисципліни, високу культуру виконання обов'язків, здатність до динамічних змін і адаптації до інновацій. Важливу роль відіграє загальноприйнятий стиль управління, побудований на співпраці, а також активні процеси позитивної самоорганізації. Усі ці елементи знаходять своє відображення в корпоративній поведінці працівників, яка узгоджується з прийнятими нормами і цінностями. Вони сприяють об'єднанню інтересів окремих людей, груп і організації в цілому.

Таким чином, «організаційна культура - це базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва» [30].

1.2. Особливості формування організаційної культури навчального закладу

«Механізм формування організаційної культури має свою структуру, специфіка якого полягає в тому, що його елементи є рівно важливі і не перебувають між собою в ієрархічному підпорядкуванні. Всі вони знаходяться на одній лінії, доповнюючи один одного, і забезпечуючи стабільність функціонування механізму. Структура, як правило, передбачає наявність певних рівнів. Однак, науковці розглядають єдиний рівень формування організаційної культури - це підприємство, яке диктує загальний тип та образ бажаною культури, а окремі функціональні ланки повинні її прийняти» [58].

Формування організаційної культури є поступовим і тривалим процесом, який відбувається за певними правилами, має власну специфічну технологію та включає багато етапів. Деталізація цих етапів зазвичай

розглядається в окремих дослідженнях чи розділах. Важливим аспектом цього процесу є також правильний вибір інструментарію, який використовується для створення і зміцнення організаційної культури. «Вибір інструментарію зумовлений специфікою структури організаційної культури, в якій виділяють експліцитну та імпліцитну. Експліцитна частина в своїй суті має матеріальний характер, містить продукти людської діяльності, хоч сюди відносять також звичаї, як продукт духовної культури» [16].

Імпліцитна частина організаційної культури включає норми, цінності, переконання та уявлення, які становлять її глибинний рівень. Формування цих елементів потребує значного часу, оскільки вони закладають основу поведінки та взаємодії в організації.

Інструментарій для створення організаційної культури нерозривно пов'язаний із технологією цього процесу. Без належної технологічної бази побудова дієвої організаційної культури є неможливою. Вибір відповідних інструментів та підходів відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного формування цінностей і норм, які об'єднують працівників і сприяють досягненню цілей організації.

Враховуючи ці та інші важливі аспекти організаційної культури, можна очікувати, що правильно побудований механізм її формування здатен подолати опір з боку персоналу. Такий опір часто є наслідком консервативного мислення або внутрішнього несприйняття змін. Проте системний підхід до впровадження нововведень і підтримка співробітників на етапах адаптації можуть значно підвищити ефективність цього процесу.

Формування організаційної культури має здійснюватися послідовно, починаючи з визначення мети впливу та побудови дерева цілей. Далі необхідно оцінити існуючу організаційну культуру, описати бажаний її стан та порівняти їхні параметри, визначивши напрями і характер необхідних змін. Наступним кроком є розробка стратегічної програми формування культури, а потім – реалізація поточного плану. Завершальним

етапом є контроль за якісними та кількісними параметрами змін (рис. 1.6).

«За даними окремих дослідників, українському народу притаманні такі погляди: орієнтація на державність, схильність до зрівнювання у розподілі, патерналізм, глибокі національні традиції; перевага принципів індивідуальності і людяності, економічний нігілізм, безініціативність, безпорадність, втрата почуття відповідальності, звичка покладатись на опіку держави і одночасно не довіряти їй» [21, с.88].

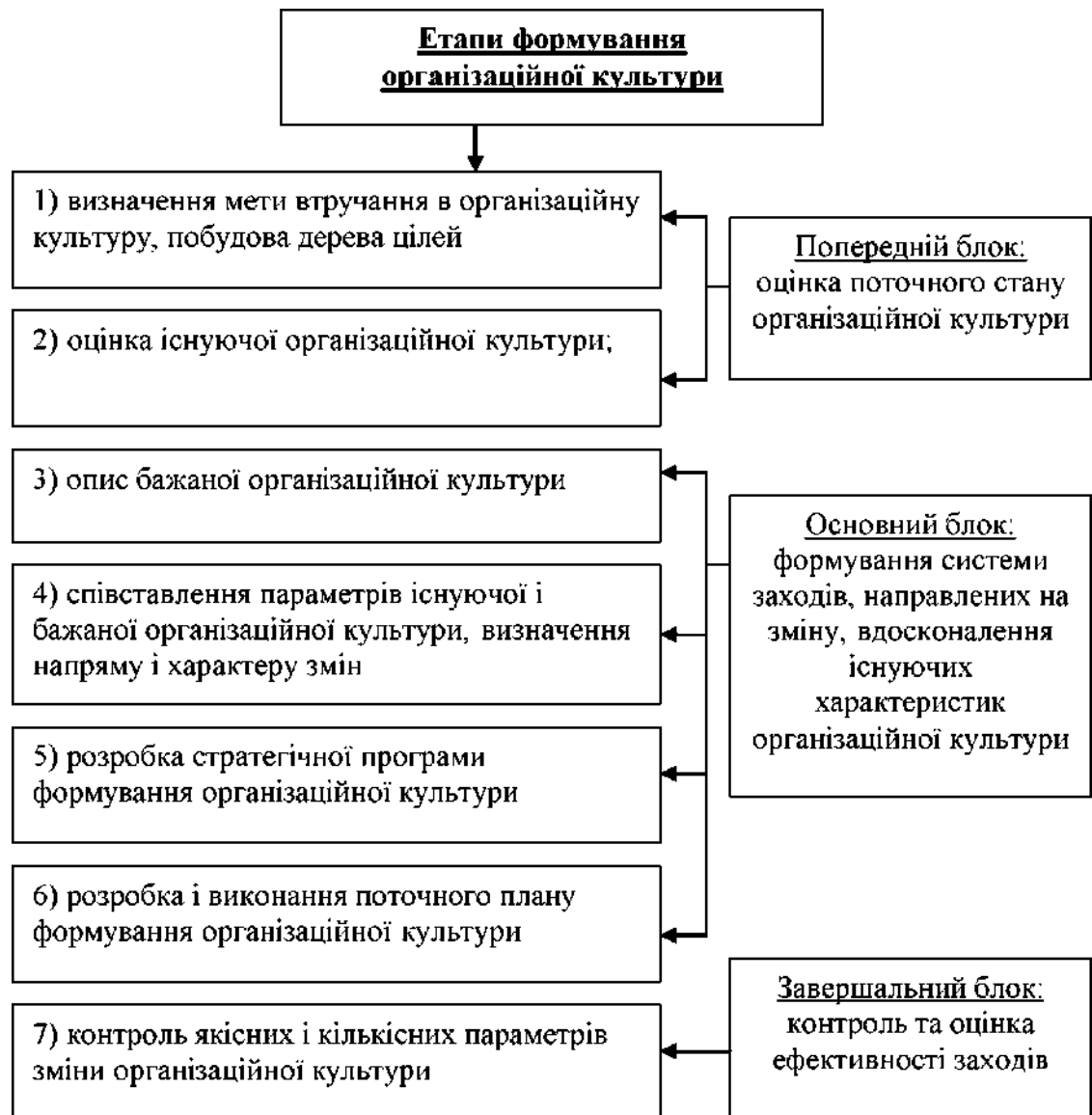


Рис. 1.6. Етапи формування організаційної культури підприємства

Абсолютна більшість таких установок не відповідає ринковому типу мислення. Особливості ментальності українського народу свідчать про

неможливість прямого запозичення західного способу мислення, що підкреслює важливість врахування національних особливостей під час формування організаційної культури. Натомість до ключових цінностей «сучасної загальносвітової ділової культури відносять відповідальну працю, успіх - особистий, професійний, діловий, власність, раціональність чи в широкому сенсі - як практичність та ефективність, підприємливість, професіоналізм та якість» [21, с.38].

На даний момент процес формування організаційної культури залишається незавершеним, оскільки на її становлення та розвиток значно впливають динамічні зміни в економіці держави. У зв'язку з цим, при створенні організаційної культури важливо враховувати фактори зовнішнього середовища, які визначають умови та особливості її формування. Механізм побудови організаційної культури підприємства включає визначення основних етапів її впровадження та принципів функціонування.

Успішне впровадження організаційної культури можна умовно розділити на «п'ять ключових етапів:

- дослідження внутрішніх організаційних процесів компанії;
- оцінка психологічного клімату;
- створення моделі організаційної культури, що включає визначення місії, базових цінностей, правил поведінки, традицій і символіки;
- впровадження розробленої моделі;
- забезпечення постійної підтримки та вдосконалення моделі» [14].

З огляду на вищезазначене, варто відзначити, що система освіти України поступово адаптується до вимог ринкових змін у всіх сферах соціального життя, що, зокрема, змінює роль керівника закладу освіти, який стає ключовою фігурою в організації освітнього процесу. Для сучасного періоду характерна тенденція диференціації закладів освіти за якістю наданих знань. Особливо успішними є елітні навчальні заклади, керівники яких вирізняються стратегічним мисленням, упевненістю в собі, оптимістичним ставленням до життя, професійною мобільністю, компетентністю та творчим підходом.

Такий керівник володіє чутливістю до змін у соціальній реальності.

Колектив закладу освіти, у свою чергу, поєднує високий рівень професіоналізму зі здатністю до широкого світоглядного мислення. Він готовий освоювати новітні форми, методи, технології навчання і виховання, а також основи освітнього менеджменту, що сприяє впевненості у прийнятті управлінських рішень та зміцненні професійної компетентності.

Трансформаційні процеси в освіті потребують нових підходів до адаптивного управління закладами освіти. Метою таких підходів є забезпечення високої ефективності, конкурентоспроможності та відповідності освітньої діяльності культурним вимогам сучасності.

Практика управління свідчить про суттєвий стратегічний зсув у підходах до управління, що акцентує увагу на людському факторі, особливо на професійно-культурному аспекті діяльності сучасних організацій. При цьому ключовим стає розуміння цілісності організаційно-управлінського контексту в процесі керування.

Керівництво сучасних закладів освіти повинно демонструвати оптимістичне ставлення до реальності, зберігати стійкість у стресових ситуаціях, проявляти активність у кризових умовах та слугувати важливим суб'єктом соціалізації для учнів і студентів. Організаційна культура керівника є основою для формування організаційної культури вчителів, учнів та закладу освіти в цілому.

Заклад загальної середньої освіти відіграє роль інституту формування культури, де організаційна культура поширюється від керівника до вчителя, а від нього – до учня. Такий підхід сприяє створенню гармонійного та цілісного освітнього середовища, яке відповідає сучасним вимогам і викликам.

«Культура як специфічний спосіб організації життєдіяльності в системі соціальних норм і установ, продуктів духовної праці може бути представлена цілим рядом культурних феноменів. Кожний з них містить набір цінностей, якостей, характеристик і вимог, які повинні бути реалізовані в освітньому процесі, а саме: відповідальність, участь у спільній діяльності, толерантність

до релігійних, політичних, культурних проявів, загальна ерудиція, професіоналізм, здатність особистості до рефлексії саморозвитку, самовдосконалення, культура мовлення, культура поведінки, володіння новими інформаційними технологіями, знання іноземних мов, екологічна відповідальність за професійну діяльність» [9].

«Історичний розвиток утворення педагогічної науки створили унікальний культурний простір, здатний продукувати нові форми культурної діяльності. Педагогічна культура, організаційна культура, комунікативна культура, рефлексивна культура, екологічна культура, молодіжна субкультура, інформаційна культура підтримуються і розвиваються завдяки сучасному стилю керівництва, створюють сприятливе освітнє середовище. Кожний із культурних феноменів несе специфічні змісти й функціональне навантаження» [5].

Формування культур, відкритих до змін, створює умови для швидкого і гнучкого прийняття управлінських рішень, розвитку різноманітних форм взаємодії та активізації менеджменту на основі управлінської компетентності. Це також сприяє підвищенню корпоративної відповідальності та моральної доброчесності керівників закладів освіти.

Важливим аспектом цього процесу є ідентифікація чинників, які впливають на організаційну культуру, та встановлення відповідальності керівництва за її розвиток. Така культура має підтримувати необхідні реформи та сприяти досягненню місії закладу освіти.

Усвідомлення значущості організаційної культури стає ключовим елементом сучасних підходів до управління, зокрема адаптивного управління людськими ресурсами, що відповідає сучасним викликам і вимогам освітнього середовища.

«Педагогічні дослідження початку ХХІ ст. активізували інтерес до наукових пошуків різновекторності її інноваційності розвитку організаційної культури суб'єктів управління школою» [28].

«Теоретики і практики організаційної діяльності прийшли до

одностайної думки про те, що організаційна культура є одним з найважливіших чинників при визначенні напрямку організаційних змін» [6].

Попри численні дослідження, єдиного підходу до визначення, акцентів і методів вивчення організаційної культури досі не існує. Це зумовлено багатогранністю самого феномену та постійними суспільними змінами, які привносять нові виклики й можливості для їх вирішення. Термін «організаційна культура» поєднує управлінсько-організаційні характеристики з культурними, соціально-культурними та соціально-психологічними аспектами. У своїй суті культура базується на основних цінностях, переконаннях, віруваннях і моделях поведінки, які формують унікальність кожної спільноти.

Сучасний заклад освіти розглядається як відкрита соціально-педагогічна система, що функціонує у сфері послуг. У цьому контексті активно використовуються такі поняття, як «конкурентоспроможність», «освітня послуга», «презентаційна діяльність», «позиціонування», «сегмент ринку» та «реклама». В умовах змін на ринку освітніх послуг виникає нагальна потреба у формуванні нової культури закладу освіти, яка охоплює всіх її учасників: керівника, управлінську команду, педагогів та учнів.

Високий рівень організаційної культури керівника школи стає важливим сучасним компонентом методичного інструментарію та додатковим ресурсом, що сприяє розвитку навчального закладу і підвищенню його конкурентоспроможності.

У процесі управління закладом освіти чітко простежується тісний взаємозв'язок між організаційною культурою закладу та культурою його керівника. У загальному розумінні менеджменту організаційна культура сприймається як ефективний механізм управління. Проте в педагогічному менеджменті це поняття набуває ширшого значення, виступаючи як культурологічна основа управління, адже заклад освіти вже є культуроформуючою організацією.

Організаційна культура школи — це система організації життя

шкільного колективу, де панує атмосфера ініціативності, чіткої організації та реалізації пріоритетних завдань. У такій системі вчителі та учні мають ясне розуміння своїх обов'язків і способів їх виконання. Вона ґрунтується на взаємній повазі, взаємодопомозі, вимогливості, емпатії, альтруїзмі та інших цінностях, які забезпечують гармонійне співіснування і розвиток шкільного середовища.

«Головними носіями організаційної культури закладу освіти є його керівник, управлінська команда, педагогічний колектив, учні та їх батьки. Особлива роль у процесі формування організаційної культури закладу освіти відводиться керівнику-лідеру. Організаційна культура і лідерство у навчальному закладі взаємопов'язані, оскільки ми говоримо організаційна культура, а маємо на увазі культуру лідера. Організація - це своєрідне творіння лідера, тому в ній, як у будь-якому творінні, відображаються особливості особистої культури автора, його погляди і помилки» [7].

Базовим чинником організаційної культури суб'єктів управлінського процесу в сучасній українській школі є їхня професійна компетентність. Вона охоплює сукупність необхідних знань, умінь і навичок для успішного виконання функціональних обов'язків, професійні, ділові та особистісні якості, які дозволяють максимально реалізувати власний потенціал. Крім того, вона включає загальну культуру, що сприяє формуванню гуманістичного світогляду, духовно-ціннісних орієнтирів і морально-етичних принципів, а також мотивацію до професійної діяльності.

Сучасна парадигма публічного управління відкритою освітньою системою орієнтована на запозичення передових управлінських підходів, зокрема підвищення якості надання публічних послуг, функціонування в умовах конкурентного середовища та впровадження ідеології корпоратизму. Концепція належного врядування сприяє усвідомленню суспільством можливості організації на засадах горизонтальних зв'язків, які виключають примус і прямий тиск. У таких умовах суспільні інститути, бізнес і громадянськість прагнуть до рівності, соціальної й економічної справедливості.

Ці зміни вимагають впровадження не лише нових підходів до управління сучасним закладом освіти, але й розвитку організаційної культури керівника, яка відіграє ключову роль у побудові ефективної освітньої системи.

«Організаційна культура закладу освіти сприяє його конкурентоспроможності і специфічними ознаками її виступають:

- якість освітніх послуг , які продукує заклад освіти;
- рівень розвитку інфраструктури, а саме комфортність навчальних приміщень, наявність сучасного інформаційного центру, спортивного комплексу тощо;
- бренд закладу освіти - репутація, імідж, а саме організаційна культура закладу, традиції, свята, історія закладу тощо» [28].

Таким чином, культурний учень є результатом злагодженої та продуктивної діяльності педагогічного колективу. Культурний педагог — це особистість, яка уособлює високу духовність, інтелігентність, творчий підхід та гуманний світогляд. Компетентний керівник школи з високим рівнем організаційної культури — це лідер, який ефективно впроваджує ключові принципи реформування освіти та забезпечує підвищення якості освітніх послуг.

РОЗДІЛ 2.

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

2.1. Діагностика системи формування організаційної культури досліджуваного закладу освіти в трансформаційний період

«Свалявський заклад загальної середньої освіти №1 бере відлік часу з далекого 1922 року. Горожанська школа відкрилась 6 вересня за часів чехословацького режиму з руською мовою викладання» [30].

«Уповноваженим органом управління закладу є відділ освіти, молоді, спорту та культури Свалявської міської ради Закарпатської області» [30].

За своїм правовим статусом ЗЗСО є «комунальним закладом та фінансується з державною та місцевого бюджетів.

- ЗЗСО несе відповідальність перед собою, суспільством та державою за:
- безпечні умови освітньої діяльності;
- дотримання державних стандартів освіти;
- дотримання договірних зобов'язань з іншими суб'єктами освітньої, виробничої, наукової діяльності, у тому числі зобов'язань за міжнародними угодами;
- дотримання фінансової дисципліни» [30].

ЗЗСО створено з метою забезпечення права громадян на здобуття повної загальної середньої освіти. «Тому, основним завданням закладу освіти є:

- забезпечення реалізації права громадян на повну загальну середню освіту;
- виховання громадянина України;
- виховання морально і фізично здорового покоління;
- створення умов для отримання учнями профільної освіти;
- здійснення науково-практичної підготовки обдарованої молоді, збагачення на цій основі інтелектуального, творчого, культурного потенціалу держави шляхом креативної орієнтації освітнього процесу на

розвиток природних позитивних нахилів, здібностей та обдарованості учнів, потреби й уміння самовдосконалюватися:

- виховання патріотів рідного краю;
- виховання шанобливого ставлення до родини, поваги до народних традицій і звичаїв, державної та рідної мови, національних цінностей українського народу та інших народів, націй і народностей;
- формування громадянської активності, громадянської позиції, власної гідності, почуття національної самосвідомості, готовності до трудової діяльності, відповідальності за свої дії;
- виховання у здобувачів освіти поваги до Конституції України, державних символів, прав і свобод людини і громадянина, відповідальності перед законом за свої дії, свідомого ставлення до обов'язків людини і громадянина;
- розвиток особистості здобувачів освіти;
- надання учням можливостей для реалізації творчих потреб, забезпечення умов для оволодіння практичними вміннями й навичками наукової» [30].

Педагогічний колектив самостійно обирає програми, підручники, навчальні посібники, які мають гриф Міністерства освіти і науки України, а також науково-методичну літературу, дидактичні матеріали, форми, методи та засоби навчальної роботи. Усе це спрямоване на виконання статутних завдань і забезпечення здобуття освіти відповідно до державних стандартів. Іншими словами, навчальний заклад постійно перебуває в полі інновацій.

У СЗЗСО №1 значну увагу приділяють методам формування організаційної культури, які включають способи, прийоми та дії осіб, залучених до управлінських процесів. З огляду на це можна відзначити, що методи забезпечення реалізації цілей і функцій освітньої організації, залежно від їхнього впливу на інтереси й мотиви поведінки людини, поділяються на морально-етичні, соціально-політичні, економічні та адміністративні.

«Моральні та етичні методи – це заклик до гідності, честі та совісті людини. Соціально-політичні методи пов'язані з умовами праці, побуту, дозвілля людей, наданням ним соціальних послуг, розвитком суспільної та політичної активності. Особливе місце в управлінні займають адміністративні методи, до яких відносяться методи, прийоми, дії прямого та обов'язкового визначення поведінки та діяльності людей з боку керівництва» [17].

Економічні методи управління безпосередньо пов'язані з роллю економічних інтересів у житті працівників СЗЗСО №1 та впливають на управлінські процеси. Організаційна культура відіграє ключову роль у створенні мотиваційного механізму, спрямованого на формування стратегічної налаштованості працівників, що, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці та оптимізації управління.

Перспективний керівник, який прагне успішно реалізовувати стратегію своєї організації, повинен забезпечити стабільність і задоволення персоналу, приділяючи увагу психологічному стану своїх працівників. Для цього він використовує знання про організаційну культуру, яка стає основою для мотивування працівників — одного з найважливіших аспектів організації праці в управлінському процесі.

У СЗЗСО №1, хоча стимулюючі заходи також мають своє місце, основний акцент робиться на мотиваційних підходах. Організаційна культура праці, яка включає механізм управління мотивуванням персоналу, є більш стійкою та довготривалою основою для забезпечення ефективності роботи, ніж матеріальне стимулювання. (рис. 2.1).

Практичний досвід СЗЗСО №1 свідчить, що організаційна культура праці персоналу та ціннісні орієнтації мають значно більшу вагу, ніж матеріальні винагороди та інші стимулюючі заходи. Культура праці, яка слугує основою мотиваційного механізму закладу, сприяє формуванню у працівників почуття самовіддачі.

Коли працівники самостійно ставлять перед собою цілі й докладають максимальних зусиль для їх досягнення, це підвищує їхню результативність та

енергійність. Такий підхід забезпечує не лише ефективність роботи, але й сприяє створенню гармонійного та продуктивного робочого середовища.

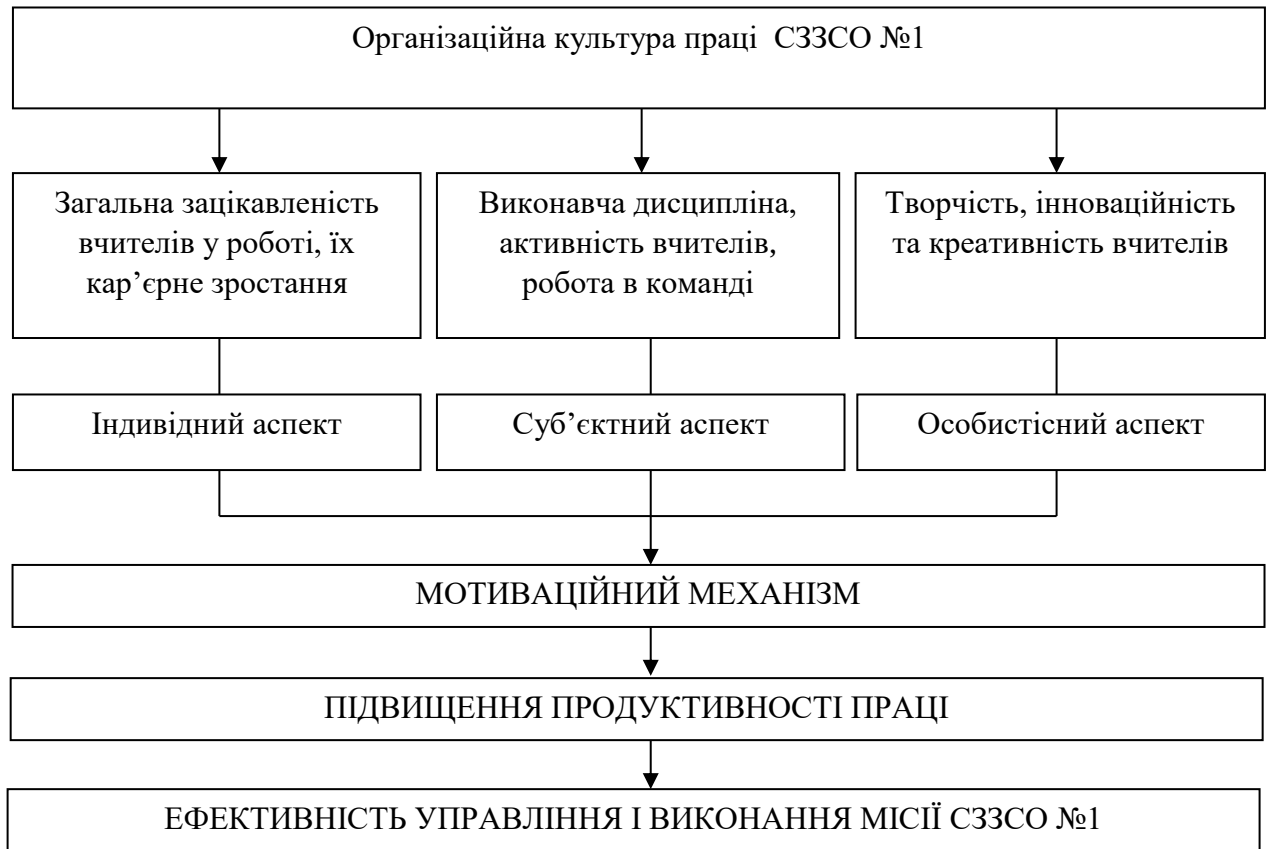


Рис. 2.1. Вплив організаційної культури персоналу на ефективність діяльності СЗЗСО №1

Примітка. Адаптовано за [15]

Для оцінки організаційної культури праці персоналу СЗЗСО №1 нами було проведено анкетування її працівників [36].

Проведене анкетування дозволило зробити кілька важливих висновків. Працівники СЗЗСО №1 вважають найвагомішими цінностями орієнтованість на задоволення їхніх потреб та інтересів, доповнені колективними, індивідуальними цінностями та цінностями професійного зростання. Основними факторами роботи є прагнення реалізувати свій потенціал, забезпечення стабільності та впевненості у завтрашньому дні, необхідність додаткового заробітку, а також недостатня та необ'єктивна оплата праці, що є найпоширенішою проблемою.

Колектив переважно складається з працівників віком 30–45 років, серед яких 82% – жінки. Більшість працівників (67%) задоволені своєю роботою, але не розглядають її як остаточне місце роботи, тоді як 33% повністю задоволені, оскільки робота відповідає їхнім очікуванням. Стосунки в колективі оцінюються позитивно: 85% працівників повністю задоволені ними, а 56% підтримують взаємини з колегами навіть у неробочий час.

Результати вказують на важливість організаційної культури, соціального клімату та стабільності, водночас підкреслюючи потребу в покращенні системи матеріальних стимулів.

Частина працівників (38%) відзначила командно-адміністративний стиль керівництва, притаманний керівництву СЗЗСО №1. Це пояснюється низкою причин: управлінські рішення здебільшого приймаються одноосібно, реальні умови та обставини діяльності не завжди враховуються, рішення часто ґрунтуються на аналогіях із попередніми, прийнятими в інших умовах. Відсутність творчого підходу у прийнятті рішень, слабка атмосфера взаємодопомоги та співробітництва, імпульсивність у прийнятті рішень та домінування директивних методів керівництва також були відзначені як недоліки.

На основі проведеного опитування й аналізу організаційної культури персоналу СЗЗСО №1 можна визначити його сильні та слабкі сторони. До сильних сторін належать кваліфікований підбір кадрів, формування колективного духу, прагнення до професійної самореалізації працівників і позитивні відносини в колективі.

При цьому, «психологічна сумісність працівників СЗЗСО №1 багато в чому визначається єдністю переконань, поглядів, інтересів і мотивів діяльності працівників. Однак, для створення нормальних взаємовідносин у колективі працівників вирішальною є не психофізіологічна, а соціально-психологічна сумісність персоналу. У цьому аспекті слід зазначити, що в колективі досліджуваної організації існують проблеми соціальної сумісності, що зумовлено наступними причинами: члени колективу не завжди визнають в

колегах, в тому числі і в керівництві, здатність виконувати взяті на себе соціальні функції; члени колективу вважають, що окремі їх працівники не відповідають посаді, яку обіймають; керівник не завжди вважає своїх підлеглих людьми компетентними і здібними в професійному відношенні; незбіганням взаємних оцінок керівника і підлеглих, що є важливою умовою їх соціальної несумісності» [36].

Взаємовідносини персоналу значною мірою залежать від особистих якостей керівника, його характерологічних особливостей, професійної підготовки та компетентності. Директор СЗЗСО №1 своїм стилем роботи, поведінкою, ставленням до людей та піклуванням про них суттєво впливає на формування психологічного клімату в колективі. Водночас дисципліна виступає важливою умовою досягнення поставлених цілей і дієвим інструментом формування організаційної культури.

Аналізуючи морально-психологічний клімат як інструмент формування культури праці в СЗЗСО №1, варто також враховувати моральний клімат колективу. Домінуючими цінностями в ньому є товариськість, принциповість і взаємодопомога, що сприяє ефективній роботі колективу.

Оцінка механізму формування організаційної культури в СЗЗСО №1 демонструє, що це комплексна управлінська проблема, яка включає гармонізацію владно-управлінських відносин, розвиток особистості педагога та, як наслідок, підвищення освітнього потенціалу громади.

Водночас важливими атрибутами організаційної культури, які впливають на імідж закладу, є забезпечення ефективності його діяльності, прозорість і відкритість до діалогу педагогів із учнями, батьками та громадою. Серед них також оприлюднення інформації про діяльність закладу як частина механізму формування його іміджу та позитивні відгуки про надані освітні послуги (табл. 2.1).

**Оцінка суб'єктивних атрибутів культури праці працівників
Центру професійного розвитку педагогічних працівників**

Атрибути	Вага (Wi)	Бали (Bi)	Загальна оцінка
1	2	3	4
Зовнішні елементи культури праці			
1.Згадування в засобах масової інформації та соцмережах	0,4	4	1,6
2.Інтер'єр приміщення та сучасність тренінгового	0,35	3	1,05
3.Зовнішній вигляд працівників	0,25	3	0,75
Всього:	1		3,4
Внутрішні елементи культури праці			
1.Місія	0,25	4	1
2.Ціль	0,2	3	0,6
3.Корпоративні цінності	0,25	5	1,25
4.Корпоративні правила	0,15	2	0,3
5.Норми	0,15	3	0,45
Всього:	1		3,6

«За допомогою визначення загальних оцінок кожного із зовнішніх та внутрішніх елементів культури праці персоналу в розрізі оцінки організаційної культури в СЗЗСО №1, розраховуно її ефективність шляхом розрахунку середньої величини між оцінками зовнішньої та внутрішньої корпоративної культури» [20]:

$$Ic = (3,4 + 3,6) / 2 = 3,5 \quad (2.1)$$

Таким чином, загальна оцінка організаційної культури персоналу в досліджуваній СЗЗСО №1 після проведеного моніторингу наближена до рівня «добре». Внутрішні суб'єктивні атрибути культури праці персоналу мають вищі показники порівняно із зовнішніми атрибутами, що свідчить про значну увагу керівництва до їхнього розвитку.

Це підкреслює, що для публічних службовців СЗЗСО №1 оволодіння культурою праці означає не лише виконання обов'язків, але й розвиток відповідального і творчого підходу до роботи. Такий підхід сприяє формуванню сталого позитивного іміджу кадрового складу закладу, зміцнюючи його позиції у сфері освіти.

2.2. Оцінка ефективності використання елементів організаційної культури для формування позитивного іміджу навчального закладу

Формування позитивного іміджу кадрів органу публічної влади — це не лише створення якісного внутрішнього середовища організації, але й забезпечення публічності цієї інформації. Саме завдяки цьому позитивний імідж стає інструментом впливу на громадськість та інших зацікавлених стейкхолдерів, зміцнюючи довіру громадян до організації.

Процес створення сталого позитивного іміджу кадрів організації можна розглядати як окрему управлінську стратегію, спрямовану на налагодження комунікації зі стейкхолдерами та формування репутації серед цільових груп. Професійна культура та високий рівень професіоналізму працівників відіграють ключову роль у формуванні позитивного іміджу навчального закладу, який, своєю чергою, забезпечує довіру до організації загалом.

Довіра до персоналу СЗЗСО №1, «його педагогічних працівників та віра в необхідність та правильність здійснюваної діяльності формується через ставлення до неї як до публічної організації, основними компонентами якої є:

- впевненість в надійності, компетентності, сумлінності працівників організації;
- впевненість в їх здатності забезпечити нормальні умови навчання і захищеність учнів;
- впевненість в здатності педагогічного колективу ефективно виконувати функції з максимальною користю для суспільства» [15].

Тобто довіра до СЗЗСО №1 не розвивається автоматично. На ступінь впевненості впливають як суб'єктивні, так і об'єктивні фактори. Суб'єктивні

фактори включають професіоналізм і компетентність персоналу, його морально-культурні якості, цінності, психологічний стан та соціальне становище. Об'єктивні фактори, своєю чергою, охоплюють ефективність діяльності СЗЗСО №1 та успішне вирішення завдань, які стоять перед навчальним закладом.

На рис. 2.2 представлено систематизацію умов, які сприяють формуванню довіри батьків і учнів до навчального закладу, що є важливим аспектом його позитивного іміджу та репутації.



Рис. 2.2. Умови виникнення довіри громадськості до органів публічної влади

Примітка. Наведено за [23].

Виміри довіри до СЗЗСО №1 включають доброзичливість, чесність і спільні цінності, компетентність. Компетентність характеризує спроможність, ефективність і професіоналізм персоналу у досягненні цілей навчання. Доброзичливість відображає спрямованість на задоволення інтересів громади та суспільства. Чесність визначає здатність говорити правду та виконувати обіцянки. Спільні цінності є основою єдності громади, яка підтримує заклад освіти.

Для оцінки результативності механізму формування позитивного іміджу

кадрів СЗЗСО №1 було проведено онлайн-опитування серед двох протилежних категорій споживачів освітніх послуг: працівників закладу та мешканців громади. Опитування проводилося анонімно в електронній формі, питання анкети стосувалися якості освіти та надання послуг. У дослідженні взяли участь 96 осіб: 32 працівники освіти та 52 мешканці громади.

Важливим аспектом дослідження стало визначення рівня зацікавленості обох цільових груп у розвитку освітнього середовища громади, що дозволило отримати реалістичні результати та глибше зрозуміти ставлення до діяльності СЗЗСО №1 (рис. 2.3).

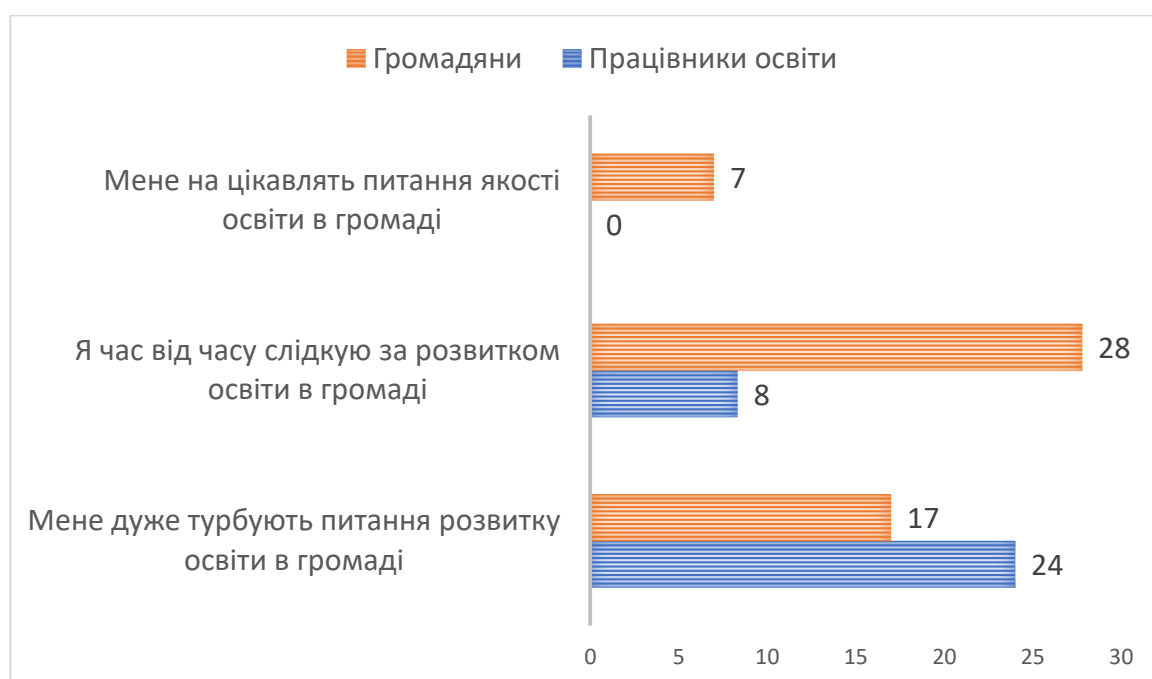


Рис. 2.3. Рівень зацікавленості в діяльності СЗЗСО №1 (%)

Як видно з наведеного, більшість мешканців громади проявляють інтерес до діяльності СЗЗСО №1 та питань освіти. Водночас працівники закладу демонструють високий рівень зацікавленості, що є цілком логічним, оскільки вони виступають одночасно як об'єкти і суб'єкти управлінського впливу в системі управління освітою на території громади.

Результати опитування також показали, що частина громадян цікавляться діяльністю органів публічної влади у сфері освіти, однак вони не

є постійними учасниками чи активними спостерігачами цих процесів. Це вказує на наявність потенціалу для залучення громадян до більш активної участі в обговоренні та прийнятті рішень, пов'язаних з розвитком освітнього середовища громади.

«Досить невеликим, як для ситуації, коли в країні йде повномасштабна війна, є відсоток громадян, які згідно з отриманими результатами, зовсім не цікавляться питаннями якості освіти – 14 %. При цьому, на наше переконання, для країни яка хоче розвиватися на за сьогоднішніх реалій не можна втрачати зацікавленості до розвитку нашого майбутнього, а саме дітей. Тому, ми провели аналіз за віковим складом цього сегменту анкетованих» [36] (рис. 2.4).

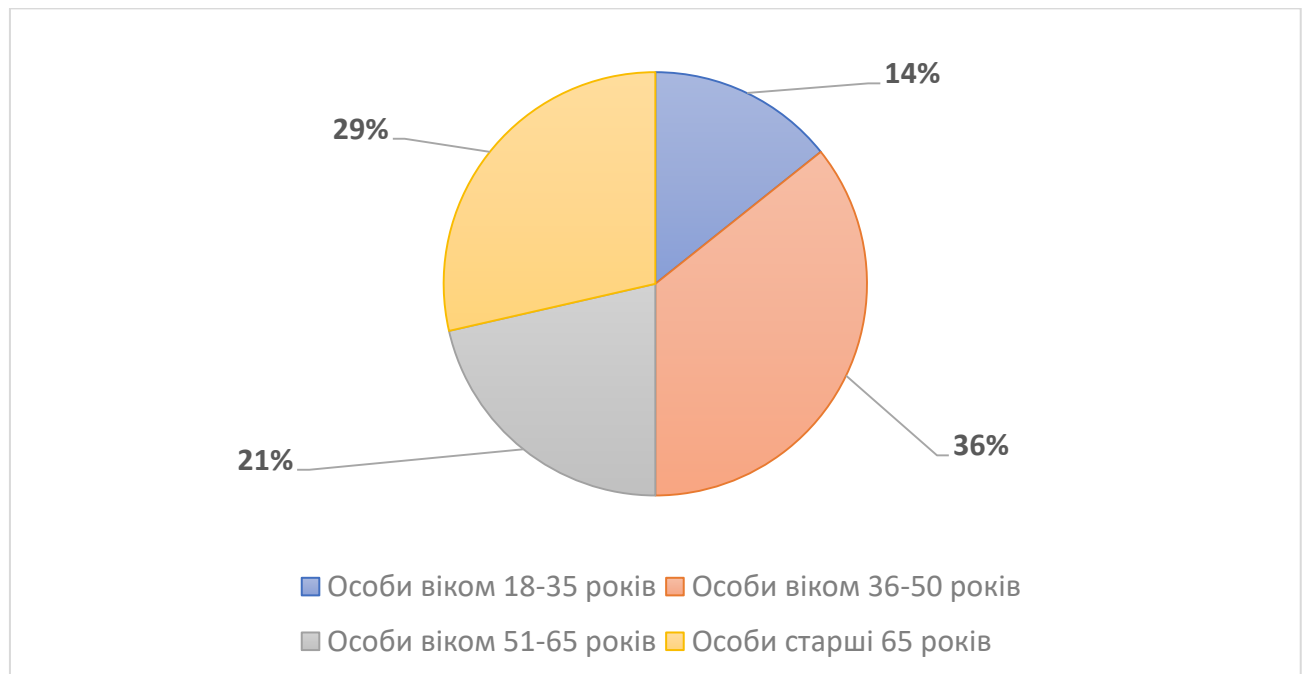


Рис. 2.4. Віковий склад байдужих до питань розвитку якості освіти (%)

Попри наявність окремих негативних аспектів, які виявлені в ході дослідження, якісний аналіз цих результатів ускладнений відсутністю даних про динаміку змін у часі. Оскільки подібні опитування раніше не проводилися, можна лише констатувати необхідність активізації місцевої політики, спрямованої на роз'яснення важливості якості освіти для всіх категорій населення. Це включає не лише тих, хто нині залучений до освітнього процесу, а й осіб, які вже завершили навчання, та громадян пенсійного віку. Такий підхід сприятиме формуванню більш широкого суспільного усвідомлення ролі

освіти у розвитку громади.

В контексті формування організаційної культури та сталого позитивного іміджу СЗЗСО №1 проведемо аналіз зацікавленості споживачів освітніх послуг навчального закладу від батьків, чиї діти планують обрати цей навчальний заклад для своїх дітей (рис. 2.5).

«За кожним з наведених запитів до СЗЗСО №1 в ході анкетування самих працівників, отримано результати з якості її забезпечення за 5-ти бальною шкалою. За отриманими результатами нами визначено усереднений показник роботи СЗЗСО №1» [36].

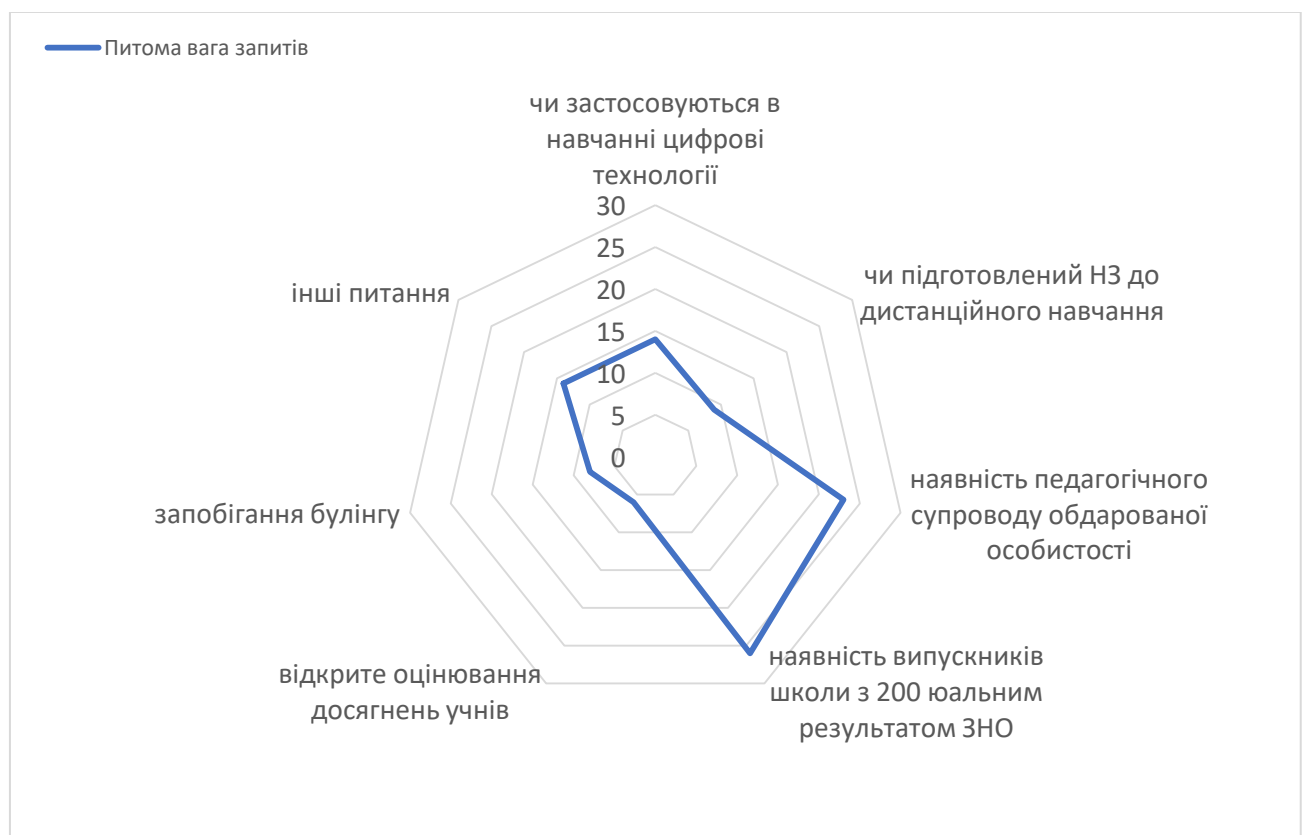


Рис. 2.5. Віковий склад байдужих до питань розвитку якості освіти (%)

Примітка. Сформовано самостійно.

2 % респондентів оцінили роботу СЗЗСО №1 найнижчим балом - 1. Це результат про невдоволеність роботою даної інституції або відсутність співпраці взагалі;

Так згідно з отриманими даними:

«на рівні 2 балів оцінок не було;

2 % респондентів оцінили роботу СЗЗСО №1 на рівні 3 балів. Це може

свідчити на те, що певна кількість респондентів мають певні застереження щодо роботи навчального закладу;

46% респондентів відповіли, що вони в основному задоволені роботою в НЗ. Це говорить про те, що ця частина опонентів вважають, що дана організації виконує свої обов'язки на задовільному рівні.

50 % респондентів дуже задоволені роботою СЗЗСО №1 та оцінили її на найвищому рівні – 5, тобто вважають, що даний навчальний заклад виконує свої функції на високому рівні» [36].

Враховуючи отримані результати, які свідчать про задовільний та високий рівень виконання працівниками своїх функцій, можна зробити висновок про достатньо високий рівень їхньої професійної компетентності. Підтримка цього рівня та його поступове підвищення сприятимуть зміцненню іміджу СЗЗСО №1 як публічної організації, а також підвищенню довіри до її рішень та політики у сфері освіти.

Особливу увагу у формуванні іміджу СЗЗСО №1, на нашу думку, слід приділяти оцінці його діяльності відповідно до принципів демократичності. З цією метою під час опитування було поставлено завдання визначити рівень відповідності роботи закладу цим принципам, що дозволяє оцінити, наскільки ефективно і прозоро здійснюється управління освітнім процесом у громаді. (рис. 2.6).

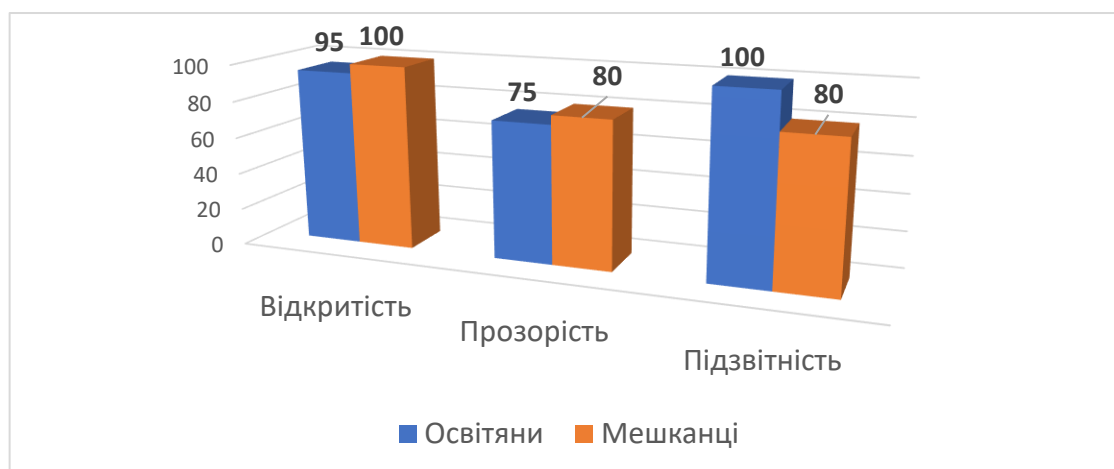


Рис. 2.6. Оцінка рівня відповідності діяльності СЗЗСО №1 принципам демократичності (%)

Більшість респондентів високо оцінили дотримання принципів демократичності у роботі СЗЗСО №1. Такий результат свідчить про професіоналізм персоналу, який відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості та відкритості управлінських процесів. Це також підкреслює значущість персоналу у формуванні позитивного іміджу СЗЗСО №1, що сприяє зміцненню довіри до закладу з боку громади.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

«Сучасний етап розвитку держави супроводжується серйозними соціально-економічними, політичними та іншими викликами, спровокованими війною. Наше суспільство дає їм адекватну відповідь, але для цього потрібний певний запас міцності, стійкості системи публічного управління на всіх рівнях управління, наявність міцних зв'язків між її складовими частинами, високий рівень згуртованості суспільства, довіри прийнятих рішень» [15].

Саме тому питання вдосконалення механізму формування організаційної культури навчального закладу, як базової інституції виховання свідомої молоді, має першочергово спрямовуватися на посилення довіри до системи освіти загалом та навчального закладу зокрема. Створення сприятливого середовища, що базується на цінностях, прозорості, взаємоповазі та професіоналізмі, сприятиме формуванню позитивного іміджу освітньої установи, підвищенню її авторитету серед учнів, батьків і громади, а також забезпечить довіру до освітніх процесів і результатів. «В контексті цього зазначимо, що серед основних проблем на шляху до цього є такі:

1. Низький рівень організаційної культури в навчальних закладах, що характеризується незначним ступенем згуртованості навколо місії відповідного закладу» [25].

«2. Недосконала система мотивації та стимулювання праці педагогічного персоналу як зі сторони профільного міністерства, органів місцевого самоврядування, так і керівництва навчальних закладів зокрема» [7].

«3. Відсутність принципу безперервного професійно-етичного розвитку персоналу навчальних закладів, включаючи як підвищення кваліфікації та навчання, так і зарубіжні стажування» [12].

Як уже зазначалося, організаційна культура навчального закладу представляє собою сукупність норм, цінностей, традицій та поглядів, які приймаються і поділяються всіма членами педагогічного колективу. Вона має значний вплив на трудову поведінку, мотивацію до саморозвитку працівників і, у певних випадках, на деградацію трудового потенціалу.

Організаційна культура виконує кілька важливих функцій. Вона дозволяє вирізнити навчальний заклад серед інших, створює атмосферу ідентифікованості для членів колективу, сприяє зміцненню соціальної стабільності, а також слугує контролюючим механізмом. Завдяки цьому вона формує та направляє відносини і поведінку працівників, забезпечуючи гармонійне функціонування навчального закладу.

В моделях організаційної культури СЗЗСО №1 «доцільно інтегрувати методологічний, методичний та інструментальний рівні цілеспрямованої діяльності. Методологічний рівень відображатиме явище культури праці персоналу, методичний рівень – сутність. На інструментальному рівні культура праці персоналу розкриватиметься в діях. Це цілісно представлятиме культуру праці персоналу як сутність і явище з метою її подальшої формалізації» [16]. Відтак, «численні показники, якими традиційно описують організаційну культуру персоналу необхідно упорядкувати з рівнями діяльності наступним чином:

- методологічному рівню мають відповідати показники, які відображають цінності працівників досліджуваного СЗЗСО №1, а саме світогляд, світосприйняття, ідеали, методологія, вірування;

- методичному рівню відповідатимуть показники, які відображають правила й норми поведінки працівників досліджуваної організації, тобто традиції, неформалізовані правила, стиль управління, стиль діяльності, система оплати праці тощо;

- інструментальному рівню відповідатимуть показники, які відображають технологію поведінки працівників - очікування, символи, психологічний клімат, способи та засоби комунікації, церемонії, манера поведінки,

відповідний одяг, інтер'єр приміщень тощо» [31].

Вищезазначені рівні організаційно-професійної культури праці персоналу СЗЗСО №1 можна описати через три основні компоненти: ментальну, особистісно-командну та управлінську складові. Ці компоненти організаційної культури тісно пов'язані з трьома типами цінностей, які визначають її сутність: етико-соціальні, емоційно-розвиваючі та економіко-прагматичні.

Етико-соціальні цінності підкреслюють важливість взаємоповаги, співпраці та моральних принципів у трудовій діяльності. Емоційно-розвиваючі цінності сприяють мотивації, самореалізації та формуванню позитивного психологічного клімату. Економіко-прагматичні цінності забезпечують прагнення до ефективності, раціонального використання ресурсів і досягнення результатів, орієнтованих на цілі організації. Ця гармонія компонентів і цінностей формує цілісний образ організаційної культури закладу.

Отже, механізм управління організаційною культурою персоналу СЗЗСО №1 через неї-ж «являють собою застосування відповідних інструментів при реалізації наступних дій:

1. Формалізація організаційної культури досліджуваного навчального закладу на рівні технології поведінки. Інструментами виявлення актуальних показників в рамках ментальної, особистісно-командної та управлінської компонент.

2. Добудова моделі організаційної культури на рівнях правил та цінностей. Інструментами, які базуються на закономірностях виявлення взаємопов'язаних показників в рамках ментальної, особистісно-командної та управлінської компонент.

3. Порівняння показників організаційної культури на рівні технології поведінки. Інструментами на основі методів спостереження або експерименту» [23].

«Відсутність суттєвої різниці між значеннями показників свідчитиме

про достатній рівень ефективності організаційної культури. Тобто, така культура спроможна створити найбільш сприятливі умови для розвитку СЗЗСО №1 та успішного виконання ним своєї місії» [24].

Зростаюча роль морально-психологічного чинника у навчальних закладах є природним явищем для цивілізованого суспільства та підкреслює значення особистості. Мораль виступає виміром, що визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, формуючи внутрішню потребу до здійснення моральних дій і вчинків. Проте, на практиці не всі працівники навчальних закладів завжди дотримуються моральних норм, і одні й ті самі дії можуть отримувати різну етичну оцінку залежно від контексту.

У цьому процесі керівник відіграє ключову роль, формуючи загальне уявлення про структуру, яку він представляє. Його моральна поведінка, стиль управління та щоденні дії створюють основу для ставлення до людей, суспільства і професійної діяльності. Саме моральна поведінка керівника виступає важливою складовою організаційної культури та сприяє формуванню позитивного іміджу навчального закладу.

Репутація працівників СЗЗСО №1 залежить від багатьох аспектів: культури мови, манери поведінки, зовнішнього вигляду, навіть оформлення інтер'єру закладу. Таким чином, модель побудови організаційної культури повинна бути багаторівневою, об'єднуючи формування внутрішніх цінностей колективу з одного боку та забезпечуючи створення позитивного іміджу навчального закладу з іншого. Це дозволить ефективно поєднувати моральні засади з професійною діяльністю (рис. 3.1).

Тому, на нашу думку, для досліджуваного закладу освіти «доцільно застосовувати метод розробки організаційної культури, що ґрунтується на трирівневій моделі формування ефективної організаційної культури, яка включатиме три взаємопов'язані рівні щодо розробки, створення, застосування, реалізації та подальшого моделювання її моделювання.

Розробка проекту щодо впровадження організаційної культури за цією моделлю дозволить отримати конкретні результати з піднесення іміджу

закладу освіти, а також виправити наявні недоліки діяльності персоналу й організації в цілому. Однак, цей метод передбачає складну та багатогранну роботу, яка розпочинається з оцінювання стану організаційної культури СЗЗСО №1 та триває протягом усього періоду його існування» [26].

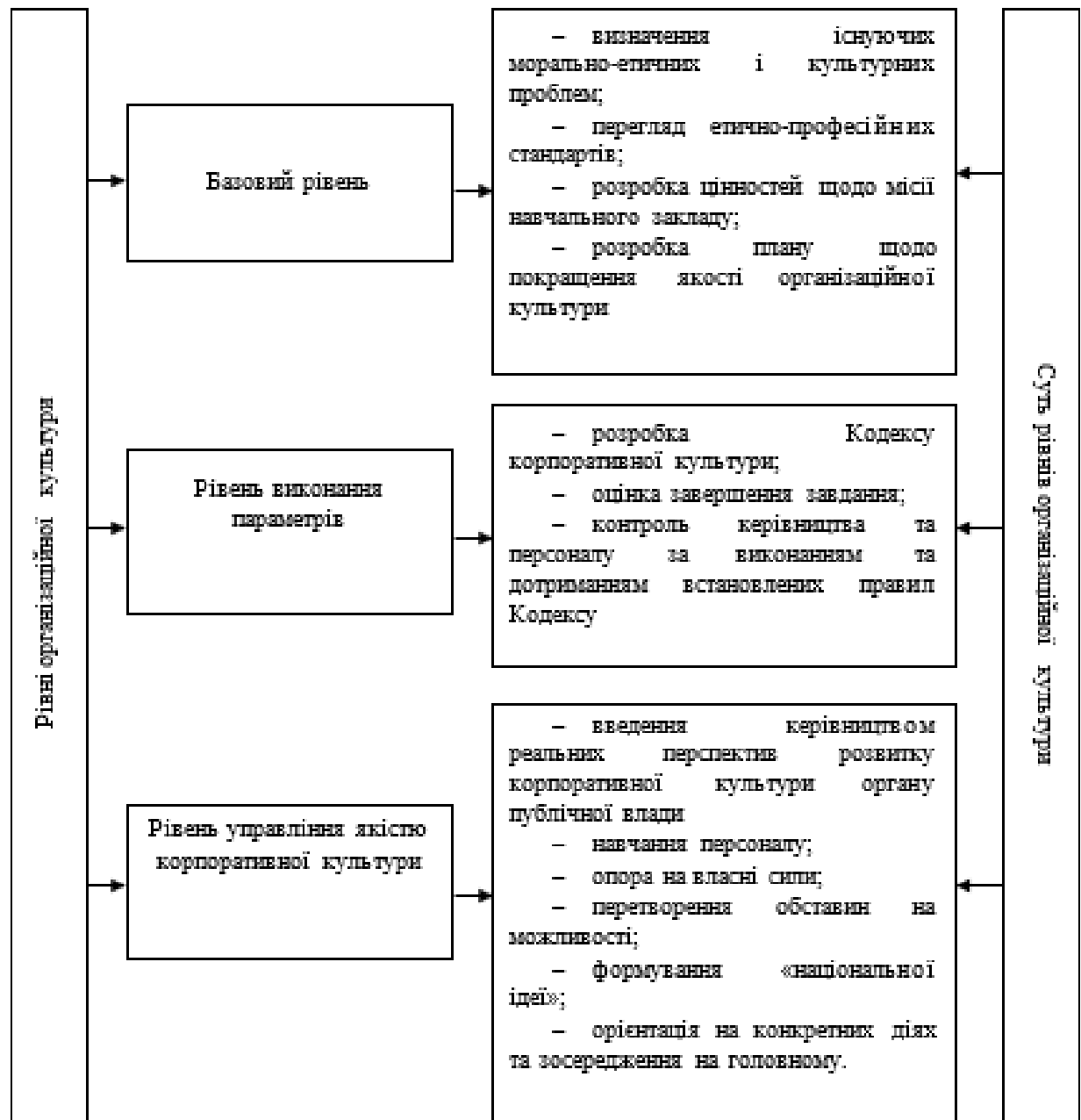


Рис. 3.1. Тривірнева модель розробки та формування організаційної культури в СЗЗСО №1

Примітка. Адаптовано за [8]

На нашу думку, можна використати також метод розробки

організаційної культури, який включатиме тільки постійний чіткий та повний аналіз стану її рівня культури й пропозиції, які необхідно постійно оновлювати (рис. 3.2).

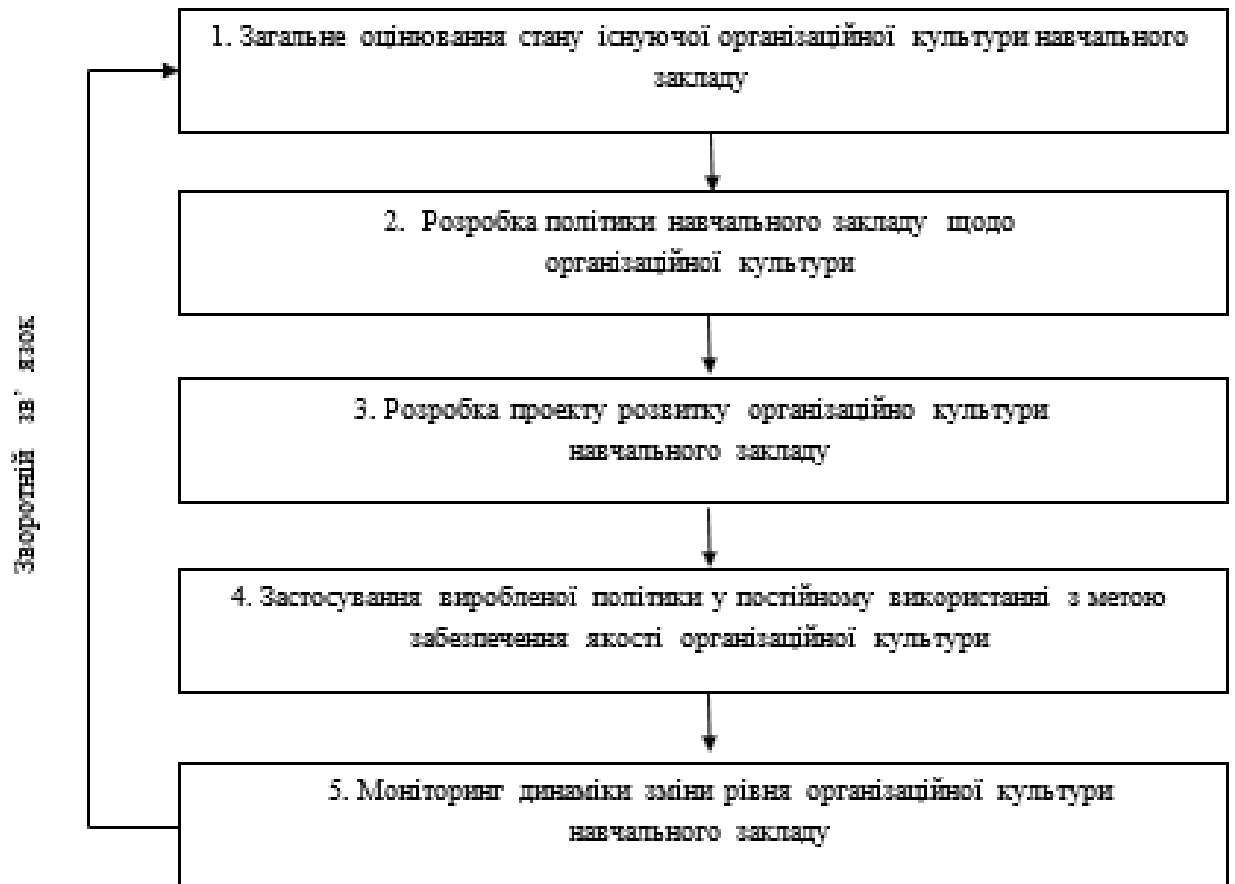


Рис. 3.2. Заходи розробки моделі організаційної культури в навчального закладу

Для ефективного впровадження та всебічної підтримки корпоративної культури, доцільно також визначити основні принципи формування моделі корпоративної культури, які впливатимуть на формування позитивного іміджу (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Принципи формування моделі організаційної культури в навчальному закладі

Примітка. Адаптовано за [8].

Дотримання принципів розробки та побудови моделі організаційної культури сприятиме спрощенню процедури її створення. У цьому процесі кожен педагогічний працівник виконуватиме свій визначений обсяг завдань, що забезпечить чіткий розподіл функцій і ефективність роботи.

Складність і багатогранність завдань, які стоять перед навчальним закладом, вимагають комплексного підходу до вивчення культури педагогічних працівників. Це, у свою чергу, передбачає проведення філософського, соціального, економічного аналізу, а також врахування

політичних, правових, морально-етичних, естетичних, організаційних та інших аспектів. Такий підхід забезпечить всебічне розуміння організаційної культури та створення моделі, яка відповідатиме сучасним викликам і потребам закладу освіти.

У технології формування організаційної культури персоналу СЗЗСО №1 на першому етапі буде: «прогнозування розвитку професійної культури праці та її активізація. У першому етапі - прогнозуванні розвитку професійної культури праці - виділяються такі етапи: аналіз професійної культури праці, оцінка індивідуального рівня професійної культури праці з допомогою діагностичних методів, моделювання культури праці, створення організаційних, правових і соціально-психологічних умов культури праці.

На другому етапі доцільно працювати в таких напрямках: надання та аналіз інформації про випадки високої професійної культури праці; створення гнучкої системи активації, адаптації; розробка та впровадження системи об'єктивної оцінки результатів професійної діяльності; організація навчання культурної компетентності всього персоналу та їхньої професійної освіти; залучення співробітників до процесу управління; мотивація до досягнення творчого рівня культури праці; переоцінка» [8].

ВИСНОВКИ