


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ОСВІТИ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри

 _____ Голюк О.А.
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)
« 22 » грудня 2023 р.

**«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ
ОСВІТИ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент. Управління закладом
загальної середньої освіти»

Широї Анастасії Олександрівни

Науковий керівник:

Задорожна-Княгницька Л. В. доктор
педагогічних наук, професор.

Рецензент:

Директор ЗОШ І-ІІІ ступенів №26
м. Маріуполя Чайкін М.Г.

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК _____

« _ » _____ 2024 р.

Київ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	7
1.1 Аналіз базових понять дослідження.....	7
1.2. Сутнісні характеристики корпоративної культури закладу освіти..	18
1.3. Роль особистості керівника закладу освіти у формуванні корпоративної культури.	29
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	38
2.1. Визначення організаційно-педагогічних умов формування корпоративної культури в закладі загальної середньої освіти.....	38
2.2. Стан сформованості корпоративної культури у закладі загальної середньої освіти.....	44
2.3. Методичні рекомендації щодо формування корпоративної культури у закладі загальної середньої освіти.....	53
Висновки до розділу 2.....	58
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Початок нового століття характеризується небаченими темпами, з якими відбуваються зміни у політиці та економіці світу та кожної окремої країни. У цих умовах основними чинниками успіху організацій є, поруч із конкурентоспроможністю і рентабельністю, гнучкість, адаптивність і спроможність до постійного розвитку. Системи управління, орієнтовані на періоди тривалого стабільного існування та регламентацію діяльності, повинні поступитися місцем менш «зарегульованим», більш динамічним і неформальним системам управління. Успіх будь-якої організації, тим більше загальноосвітнього навчального закладу - це результат колективних зусиль її членів, результат високої якості співробітників. Розвиток освіти в контексті культури зумовлює необхідність модернізації системи управління. Культура, яку розуміють як «особливе суспільне явище, що оперує символами», «..створене і накопичене людством багатство (матеріальне і духовне), яке служить подальшому розвитку, примноженню творчих можливостей, здібностей суспільства та особистості», «засіб організації соціуму, спосіб виробництва людиною самого себе як духовної істоти, спосіб розвитку сутнісних сил людини», «.. змістовний аспект суспільних відносин, представлений у процесі виробництва: предметами, знаннями, символічними системами, набором цінностей, способів діяльності та взаємодій індивідів» створює передумови для розробки корпоративного підходу до системи управління [37].

Дослідження в галузі управління загальною середньою освітою дозволяють дійти висновку про те, що колективна взаємодія педагогів забезпечує максимум творчості у професійній діяльності, якщо в колективі є взаєморозуміння, єдність цілей, довіра один до одного, при цьому цілі кожного члена колективу пов'язані з його трудовою діяльністю, збігаються з цілями закладу освіти загалом. Колектив однодумців, готових інтегрувати свої зусилля у напрямку досягнення цілей закладу освіти, має єдине бачення

майбутнього, розуміння сьогодення, усвідомлення необхідності змін та наявність сформованої корпоративної культури.

Основою дослідження виступають праці таких авторів: Мажура І. В., Кузьмін О. Є., Павлов В. І., Чухрай Н. І., Ландіна Т. В., Алексєєв І. В. та ін. серед зарубіжних авторів, праці яких стали джерелом інформації для написання роботи: М. Армстронг, П. Вейл, Е. Браун, А. Кромбі, Е. Шейн.

Об'єкт дослідження: корпоративна культура закладу загальної середньої освіти.

Предмет дослідження: процес управління розвитком корпоративної культури загальноосвітнього навчального закладу.

Мета дослідження: дослідити організаційно-педагогічні умови формування корпоративної культури у закладі загальної середньої освіти.

Виходячи з мети, об'єкта, предмета поставлено такі **завдання дослідження:**

- 1) розкрити сутність проблеми корпоративної культури закладу освіти у психолого-педагогічній літературі;
- 2) визначити роль особистості керівника закладу освіти у формуванні корпоративної культури;
- 3) обґрунтувати організаційно-педагогічні умови формування корпоративної культури в закладі загальної середньої освіти;
- 4) визначити стан сформованості корпоративної культури у закладі загальної середньої освіти;
- 5) надати методичні рекомендації щодо формування корпоративної культури у закладі загальної середньої освіти.

Інформаційними джерелами для виконання даної роботи є законодавчі акти України, а також довідкові та енциклопедичні джерела, матеріали монографій, публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, представлені в друкованих виданнях, інформаційних ресурсах, в тому числі й мережі Інтернет.

Під час написання роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, спрямованих на отримання об'єктивних та достовірних результатів.

За допомогою методів аналізу та синтезу проаналізовано літературні джерела та вивчено рівень розробленості проблеми у вітчизняній та зарубіжній літературі. Методи наукового абстрагування, описового моделювання та узагальнення знайшли своє застосування під час формулювання висновків та пропозицій щодо обґрунтування необхідності формування дієвого механізму корпоративної культури.

Практичне значення роботи. Теоретичні матеріали та емпіричні результати можуть бути використані в управлінні ЗЗСО та керівниками (директорами шкіл) для оптимізації та покращення психологічного клімату в колективі і відповідно покращення та розвитку корпоративної культури організації.

Апробація та впровадження результатів. Впровадження результатів здійснювалося в Маріупольській школі №66.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основної роботи становить 61 сторінку. Список використаної літератури включає 71 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Аналіз базових понять дослідження

Економічні, політичні та соціальні зміни, що відбуваються в сучасному світі, зачіпають установи загальної середньої освіти. Перетворення стосуються діяльності освітян, зумовленої певними традиціями, командним духом колективу, корпоративною культурою. Подібно до того, як характер впливає на поведінку людини, корпоративна культура впливає на поведінку, думки та дії людей у колективі [4, с. 43].

Наукові дослідження, присвячені корпоративній культурі, свідчать про те, що ця проблема є відносно новою для педагогіки, тоді як у менеджменті вона добре вивчена, що проковує включення термінів та понять менеджменту до педагогічного тезаурусу. Наголосимо, що не існує єдиних критеріїв оцінки корпоративної культури. Вчені висловлюють різні погляди щодо поняття «корпоративна культура».

Дослідження науковців показують, що зазначене вище поняття описується через окремі його елементи – це дотримання традицій, проведення корпоративних заходів тощо. Самодіагностика корпоративної культури проводиться за методиками, що застосовуються у менеджменті [32, с. 93]. У цьому виникає неоднозначність у трактуванні поняття «корпоративна культура педагога».

Доцільність формування корпоративної культури визначається її ефективністю, що проявляється у мобільності, конкурентоспроможності, адаптивності школи до нових умов, у здатності викладачів та співробітників самореалізуватися у робочому колективі. Ситуація в закладі загальної середньої освіти значною мірою забезпечує вирішення завдань духовного розвитку учнів, які здобувають освіту, розвиток якої відбивається на бажаних

соціальних результатах [5, с. 17].

Таким чином, корпоративна культура вчителя конкретної школи з відповідною місією, традиціями, цінностями та нормами має забезпечувати розвиток тих якостей особистості учня, які сприяють його ефективному включенню до професійної діяльності [54, с. 43].

Звернемося до поняття «культура», що трактується у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі неоднозначно. Культура виникла і розвивалася разом із виникненням та розвитком людини, перші згадки про неї сягають античності, де вона ототожнювалася з освітою. У період Відродження під культурою (душі, розуму) розумівся активний творчий початок у людині, що служило основою її гармонійного піднесеного розвитку [16, с. 107].

У сучасному сенсі цей термін першим став вживати німецький юрист та історіограф С. Пуфендорф (1632 – 1694). У сучасній вітчизняній культурології прийнято виділяти три підходи до визначення культури: антропологічний, соціологічний та філософський. У межах нашого дослідження гайбільш близьким видається соціологічний підхід. Його суть полягає у розумінні культури як чинника організації життя, як сукупності ідей, принципів і соціальних інститутів, які забезпечують колективну діяльність людей [36, с. 115].

На основі функціонального підходу культура характеризується через функції, які вона виконує у суспільстві, а також через їх єдність та взаємозв'язок. Наприклад, серед фахівців з міжнародної комунікації популярне коротке, але ємне визначення Е. Холла: «Культура – це комунікація, комунікація - це культура [32, с. 85].

Деякі автори спираються на принципи антропологічного підходу при тлумаченні поняття «культура», під якою розуміється структурований спосіб думати, відчувати і реагувати, або об'єкти, вироблені групою. Ядро культури при такому розумінні складають традиційні ідеї (вироблені та відібрані культурою) та цінності, які з ними пов'язані [16, с. 107].

У західній літературі досить популярною є інтерпретація поняття «культура» відповідно до панівних структурно-функціональних традицій в соціології та менеджменті, на основі яких культура розглядається як система зразків і норм, що поділяються членами соціальної групи, а також ролей, які відповідають певним цінностям.

Американський дослідник Еге Хобель запропонував виділити найменшу одиницю культури, що отримала назву культурного елемента. Елементами матеріальної культури можуть бути предмети, а нематеріальної культури – потиск руки або їзда правою стороною дороги, поцілунок як форма вітання та ін. Очевидно, що кожна культура включає тисячі культурних елементів, що зливаються в якесь єдине ціле. Причому деякі з цих елементів одночасно є частиною багатьох культур, культур різних суспільств та різних часів [36, с. 115].

Американський дослідник У. Гуденау виділив основні елементи культури: поняття, відносини, цінності, правила та стандарти [54, с. 43].

З позиції особистісно-діяльнісного підходу [13, с. 8] пропонується виділяти у змісті загальної культури три глобальні плани її розгляду:

– план культури особистості – культура відносин і культура саморегуляції;

– план культури діяльності – культура інтелектуальної та предметної діяльності;

– план культури соціальної взаємодії людини з іншими людьми – культура поведінки та культура спілкування. Культура відносин, культура інтелектуальної та предметної діяльності, культура поведінки та спілкування утворюють внутрішній, інтелектуально-афективно-вольовий, ціннісно-смысловий пласти загальної культури людини. Культура предметної діяльності, культура поведінки й культура спілкування є зовнішнім планом, у якому виявляються особливості внутрішнього [16, с. 107].

Будь-яке суспільство неоднорідне за своїм складом, воно включає різні соціальні групи – національні, демографічні, професійні та ін. Незважаючи

на існуючі відмінності, у них є деякі загальні цінності і норми, детерміновані загальними умовами життя. Система загальних цінностей та норм представляє домінуючу культуру. Але відмінності між групами формують у кожній з них власну культуру, субкультуру, що є складовою частиною цілісної локальної культури (етнічної, національної, соціальної), яка відрізняється певною місцевою специфікою тих чи інших її рис [32, с. 94]. За своєю суттю – це частина загальної культури якогось народу, яка в окремих аспектах відрізняється від домінуючої культури, але в головних рисах узгоджується з нею. Формування субкультур відбувається за етнографічними, становими, конфесійними, професійними, функціональними ознаками, на основі вікової чи соціальної специфіки. Соціальна група, що сформувала субкультуру, може відрізнитись від представників домінуючої культури мовою, способом життя, манерами поведінки, звичаями тощо. Відмінності можуть бути дуже помітними, але субкультура не суперечить домінуючій культурі та додає до них нові, характерні лише для неї цінності [54, с. 43].

Поняття «корпорація» (лат. corporatio - об'єднання, співтовариство) сприймається як об'єднання, союз, створювані з урахуванням професійних чи станових інтересів [54, с. 45]. Корпоративність характеризує вищий ступінь інтеграції, об'єднання як функцій діяльності, так і людських відносин всередині організації, по відношенню до організації загалом – її місії, цілей і стану. Корпоративність проявляється через результати спільної діяльності. Ядром корпоративного управління є корпоративна культура – комплекс соціальних норм поведінки в організації, цінностей, установок та навичок, важливих для управління будь-якою організацією. Американський автор серії книг з теорії організації та загального менеджменту С. Роббінс образно визначає поняття корпоративної культури як соціального клею, що допомагає утримувати цілісність організації за рахунок створення загальноприйнятих стандартів мислення та поведінки [48, с. 4].

У сучасній навчальній та науковій літературі є кілька десятків понять

«корпоративна культура». Розглянемо найбільш поширені. На думку німецького дослідника Л. Розенштиля, поняття «корпоративна культура» багато в чому відображає засвоєні норми, що визначають поведінку співробітників цієї компанії. А американські економісти Р.Пескаль та Е.Етос розуміють під цим «вищі цілі» та «духовні цінності», які в Японії, наприклад, мають коріння, що сходять до дзен-буддизму [54, с. 44].

У 1984 році у роботі Терренса Діля та Алана Кеннеді «Корпоративна культура: обряди та ритуали корпоративного життя» автори вперше припустили, що ефективність лідерства, а також довгостроковий успіх організації пов'язані з наявністю здорової корпоративної культури. З цього моменту розпочалося системне вивчення проблеми корпоративної культури. Вже наступного року вийшла книга Едгара Шейна «Організаційна культура та лідерство», в якій розглядався зв'язок між лідерством та культурними аспектами в організації [4, с. 55].

«Організаційна культура та лідерство», в якій розглядався зв'язок між лідерством та культурними аспектами в організації. «Корпоративна культура – це сукупність моделей поведінки, набутих організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність і більшістю людей. членів організації [32, с. 96].

Компонентами корпоративної культури є:

- ухвалена система керівництва;
- стилі вирішення конфліктів;
- діюча система зв'язку;
- становище людини у організації;
- особливості гендеру та міжнародних відносин;
- прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали» [2].

Антрополог М. Мід характеризує культуру, зокрема корпоративну, як основу засвоєної поведінки, яку група людей із загальним минулим передає новим членам колективу. Опис корпоративної культури надає німецький психолог Р. Рютгінгер. Як зазначає науковець, «не лише спостерігати й

аналізувати культуру, а й розуміти її. Культура та пов'язані з нею цінності не є жорсткими поняттями, такими як організаційна структура та процеси, стратегії та бюджети. Культура - м'який матеріал з усього існуючого [32, с. 85], який відображає її індивідуальність та сприйняття себе та інших у соціальному та матеріальному середовищі, що проявляється у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе та навколишнього [1, с. 147].

Албастова Л. вважає, що «корпоративна культура – це специфічна система зв'язків, взаємодій та взаємовідносин, специфічних для цієї організації, здійснювана у межах конкретної підприємницької діяльності, способу створення та ведення бізнесу» [4, с. 25].

Дослідники в галузі збалансованих показників Д. Ньюстром, К. Девіс зазначають, корпоративна культура – це набір припущень, переконань, цінностей та норм, які поділяються всіма членами організації. У роботах сучасних дослідників (М. Армстронг, А. Деркач, В. Кноррінг, А. Кромбі, А. Максименко, В. Співак, Є. Хандурова, Р. Шакуров, Т. Шамова, Л. Елдрідж та ін.) особливо підкреслюється той факт, що вмиле управління корпоративною культурою може стати ефективним засобом формування системи базових особистісних та професійних цінностей педагогів, а також серйозною конкурентною перевагою освітніх установ. Кожний заклад освіти у своїй діяльності має орієнтуватися на підвищення загального рівня професійної культури своїх педагогів і співробітників [32, с. 94].

Аналіз сутності корпоративної культури показав, що вона представлена комплексом поведінкових норм, цінностей, уявлень і понять, які поділяються усіма працівниками. Структура корпоративної культури утворена нормами, традиціями, психологічним кліматом, трудовою етикою, світоглядом. На формування корпоративної культури впливає ряд зовнішніх (життєві цінності, установки, стереотипи, правовий статус та ін.) та внутрішніх (традиції, ритуали, структура організації, міфи та історії, стиль поведінки керівника та ін.) факторів. Умовно можна виділити наступні етапи розвитку концепції корпоративної культури (табл. 1.1) [4, с. 55].

Етапи розвитку концепції корпоративної культури

(укладено автором)

Період	Особливості концепції корпоративної культури	
до 1970 р.	М. Шериф, К. Левін, К. Арджіріс, Д. Мак-Грегор.	Поняття культури організації запроваджено не було, але згадувалося побічно
1970-1980 рр.	П. Тернер, А. Петтигру, К. Гертц	Поняття «культура» використовувалося стосовно організації, було показано, як можуть застосовуватися терміни антропології в організаційному аналізі.
Починаючи з 80-х років	Е. Шейн, Т. Діл та А. Кеннеді, Л. Смірчич, Дж. Мартін та ін.	Концепція корпоративної культури міцно завоювала одне з провідних місць у літературі з теорії організації

Функції корпоративної культури:

- відтворення найкращих елементів накопиченої культури, виробництво нових цінностей та їх накопичення;
- оціночно-нормативна функція (заснована на зіставленні реальної поведінки людини, групи, корпорації з нормами культурної поведінки);
- когнітивна функція (наприклад, пізнання та засвоєння корпоративної культури, що здійснюється на етапі адаптації співробітників);
- смислоутворювальна функція (корпоративна культура впливає світогляд людини, найчастіше корпоративні цінності перетворюються на індивідуальні та колективні цінності чи вступають із нею у суперечності);
- комунікативна функція (за допомогою прийнятих у корпорації цінностей, норм поведінки та інших елементів культури забезпечуються взаємовідносини співробітників та його взаємодія);
- функція громадської пам'яті, збереження та накопичення досвіду

корпорації; залучення співробітників до неї та поділ її цінностей [27, с. 85].

Всі ці функції корпоративної культури можна застосувати і до загальноосвітніх закладів. Дух освітньої організації, причетність до нього в теперішньому чи минулому, особливість людей освітньої організації – це завжди мало місце і досить чітко фіксується навіть на повсякденному рівні. Хоча в Україні далеко не у всіх освітніх організаціях корпоративна культура досить сильно вкорінена [54, с. 43].

Корпоративна культура закладу загальної середньої освіти має три зрізи розгляду (рис. 1.1).

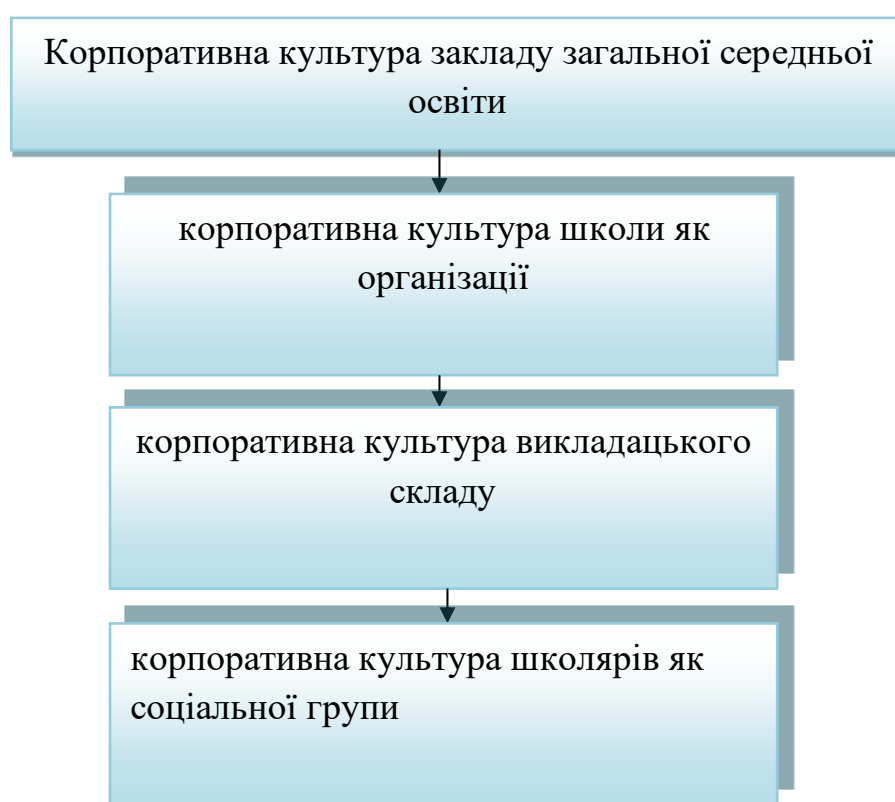


Рис. 1.1. Зрізи розгляду корпоративної культури закладу загальної середньої освіти

У більшості досліджень з питань корпоративної культури основна увага приділяється корпоративній культурі учнів та залишаються недостатньо дослідженими корпоративна культура школи та викладацького складу. Так, дослідники під час розгляду функцій корпоративної культури інноваційної школи особливе значення відводять виховній функції, що впливає на процес

формування майбутніх фахівців [32, с. 95].

Методологічну основу дослідження проблеми корпоративної культури складають три наукові підходи. Культурологічний підхід дозволяє виявити структуру корпоративної культури та структуру корпоративної культури вчителя; просторовий підхід – виявити структуру корпоративної культури школи; функціональний підхід – структуру корпоративної культури педагога та сукупність її функцій [54, с. 45].

В основі культурологічного підходу лежить аксіологія – наука про цінності та ціннісний устрій світу, яка визначається об'єктивним зв'язком людини з культурою як системою цінностей, що виробляється людством [4, с. 55].

Опанування культурою – це розвиток самої людини та її становлення як творчої особистості. За результатами освоєння культури людина сама привносить у ній принципово нове, стає творцем нових елементів культури. Заслуговує на увагу погляд деяких науковців, які розглядають культурологічний підхід як системоутворювальний у проектуванні сучасної освіти, що дозволяє розглядати її як культурний процес, наповнений змістом, цінностями. На їх думку, сутність цього підходу полягає в тому, що при вивченні об'єктів, процесів і явищ суспільного та особистісного плану в першу чергу виявляються та аналізуються найбільш характерні для них культурні аспекти, що допомагає побачити явища, що вивчаються, лише в певному, в даному випадку – культурному ракурсі. Під культурологічним підходом розумітимемо застосування культурологічних концепцій та методів дослідження культури [32, с. 100].

У сучасному розумінні заклади загальної середньої освіти все більше наближаються до принципів управління, що є характерними для корпорацій промислового, економічного, виробничого типів, оскільки їх керівники повинні визначати економічну політику, приймати важливі рішення з економічних питань, здійснювати взаємодію з економічними партнерами і в цілому пов'язувати діяльність очолюваної ним організації [22, с. 44]. У

зв'язку з цим до найбільш значущих характеристик корпоративної культури слід віднести:

- усвідомлення працівником свого місця у компанії (групі);
- вид спільної діяльності;
- норми поведінки;
- тип управління;
- культуру спілкування;
- систему зв'язку;
- діловий етикет;
- традиції компанії;
- особливості тлумачення повноважень та відповідальності;
- трудову етику [32, с. 94].

Вирішальним чинником формування корпоративної культури є філософія компанії, або іншими словами, принципи, яким слідує керівництво компанії. Ці принципи формуються у рекламних матеріалах, виступах засновників компаній, інформаційних документах. Формування таких принципів спрямоване на створення певного іміджу корпорації у власних очах її співробітників й у зовнішньому середовищі [16, с. 107].

Деякі науковці розглядають імідж професійної освітньої організації як «емоційно забарвлений образ, що володіє цілеспрямовано заданими характеристиками і покликаний надавати психологічний вплив певної спрямованості на конкретні групи соціального оточення освітньої організації» [16, с. 107].

Структура іміджу закладу загальної середньої освіти складається з семи уявлень таблиця 1.2.

Таким чином, перед керівниками установ загальної середньої освіти стоїть завдання створити, впровадити та підтримувати таку корпоративну культуру, яка буде незмінно зосереджена на продуктивності, а для цього слід активно розвивати способи та методи комунікації між керівництвом та

колективом, що сприятиме засвоєнню корпоративних цінностей, та просування до спільної мети. Згуртована, креативна, інноваційна, винахідлива, дружна команда – це основа для збереження звичаїв та традицій, певних моделей поведінки. Кожен член такого колективу не тільки сам засвоює та підтримує матеріальні та духовні корпоративні цінності установи, але і є посередником при засвоєнні їх його колегами та учнями [54, с. 44].

Таблиця 1.2

Структура іміджу закладу загальної середньої освіти відповідно до існуючих уявлень

Уявлення	Характеристика
Про образ керівника	Персональні фізичні особливості (характер, чарівність, культура), соціальні характеристики (освіта, біографія, спосіб життя, статус, рольова поведінка, цінності), професійні характеристики (знання стратегії розвитку освіти, технологій навчання, виховання, економічних та правових основ функціонування) закладу загальної середньої освіти, уявлення про неосновну діяльність, сім'ю, минуле, оточення);
Про якість освіти	Показник знань, умінь, навичок, відповідність Держстандарту, сформованість здібностей, сформованість особистості, вихованість, самовизначення, самореалізація, зміст навчання, форма навчання (розвиваюча).
Про стиль професійної освітньої організації	Контакти співробітників із зовнішніми об'єктами, співробітники (покликання, манери), візуальна самобутність, традиції, стиль взаємодії між учасниками освітнього процесу, стиль роботи
Образ персоналу	Кваліфікація, особисті якості, психологічний клімат, склад, зовнішній вигляд

Продовження табл. 1.2

Про ціну на освітні послуги	Платність освітніх та додаткових послуг, інтелектуальні зусилля, конкурентний прийом, підпорядкування правилам поведінки, місцезнаходження, терміни навчання
-----------------------------	--

Слід також зазначити, що будь-яке нововведення, що стосується формування та розвитку корпоративної культури, несе в собі величезний зміст і формує внутрішню мотивацію персоналу. У сприятливій внутрішній атмосфері виникає бажання з найбільшою продуктивністю досягати зазначених професійних завдань. Звідси випливає висновок, що грамотно збудована корпоративна культура має величезну і матеріальну, і емоційну, і психологічну значимість, оскільки мотивує педагогів удосконалюватися професійно, розвивати та покращувати методи викладання, налагоджувати комунікацію з учнями. Іншими словами, веде установу до успіху [32, с. 94].

1.2. Сутнісні характеристики корпоративної культури закладу освіти.

Сучасні професійні умови висувають нові вимоги для функціонування будь-якої організації, зокрема освітньої. Ці вимоги пропагують ідею про те, що адміністрування та освіта виходять за межі двовимірності вертикальної моделі, в результаті вчителі перестають бути просто «носіями знань» чи «підлеглими», їх сприймають як частину команди та організації. Така горизонтальна модель взаємодії створюється в умовах певних цінностей, поглядів, властивих конкретному колективу, які загалом встановлюють «корпоративну» або «організаційну» культуру. Наявність такої культури в навчальних закладах є необхідною, оскільки вона сприяє розвитку позитивного ціннісного середовища як у колективі, так і у стосунках учитель-учень [4, с. 42].

Оптимізація управлінської діяльності керівників навчальних закладів

базується на врахуванні психологічних особливостей організаційної культури закладів освіти.

У психологічній літературі проблема організаційної культури знайшла широке відображення в роботах, присвячених сутності організаційної культури (Т. Діл, А. Кеннеді, У. Оучі, Т. Пітерс, В. Сат, Р. Вотермен, Е. Шейн, К.Шольц та ін.), її ролі в діяльності навчального закладу (А. Агєєв, Т. Базаров, Б. Гаєвський, М. Грачов, Дж. Грейсон, В. Кнорінг, М. Мескон, Я. Радченко, Р. Рутгінгер, В. Томілов, Л. Фаткін), її методи діагностика та формування (Р. Ален, Р. Глейзер, К. Кемерон, Р. Кілман, Р. Квінн, К. Лафферті, Х. Марасанов, М. Сакстон, П. Харіс, Й. Хофстеде). Особливості організаційної культури навчальних закладів досліджували А. Моїсеєв, М. Поташник, С. Рус, К. Ушаков, Р. Хувейк.

На думку більшості психологів [4; 7; 8; 13; 14], організаційна культура є одним із основних засобів створення ефективного навчального закладу, який поєднує працівників моральними та культурними цінностями. Як показують результати дослідження, основні складові організаційної культури сприймаються працівниками навчального закладу на несвідомому рівні та усвідомлюються через параметри соціально-психологічного клімату, аналіз якого дозволяє оцінити його адекватність за допомогою існуючих установок, цінностей, норм тощо. Інтегруючи професійні цінності, норми, бажання працівників, уявлення про способи спільної діяльності, організаційна культура формує ціннісну єдність членів колективу, їхню мотивацію до праці; визначає стиль поведінки працівників та стиль керівництва; впливає на формальні та неформальні відносини працівників [31; с. 16]. Значущість організаційної культури розглядається з точки зору її впливу як на успішність управлінської діяльності керівника, так і самопочуття кожного працівника в навчальному закладі [3, с. 96].

Отже, корпоративна культура виступає регулятором поведінки персоналу через систему цінностей, норм і правил, встановлених у рамках окремого навчального закладу. Корпоративну культуру можна розглядати як

вид управлінської ідеології, спрямований на підвищення ділової активності вчителів, формування їх корпоративної ідентичності [67, с. 3].

У багатьох відношеннях організаційна культура є невидимою, хоча вона може бути як свідомою, так і неусвідомленою, але в той же час вона служить основою, необхідною для формування відчуття єдності в школах. Організаційна культура школи забезпечує відчуття ідентичності, сприяє орієнтації на досягнення, допомагає формувати стандарти та моделі поведінки, створює чіткі способи дій і визначає напрямок майбутнього розвитку [67, с. 4].

Організаційна культура навчального закладу виконує як позитивні, так і негативні функції. Позитивна організаційна культура сприяє професійному задоволенню, ефективності, моральному духу та створює середовище, яке максимізує навчання учнів і сприяє колегіальності та співпраці [27, с. 5]. Більше того, щоб створити позитивну культуру, вчителі повинні дотримуватися певних вимог поведінки; сприяти спільному прийняттю рішень за участю учнів та батьків; демонструвати високі професійні стандарти; постійно підтримувати в учнів високі стандарти.

Щодо значущості керівної ланки як основного суб'єкта формування організаційної культури існує низка точок зору. Приміром, деякі дослідники вважають, що організаційна культура формується спонтанно, оскільки виникає при створенні організації, незалежно від бажання керівного складу [8]. Подібну позицію займає і Д. Фейсі, який вважає, що організаційна культура є внутрішньою випадковою змінною, а також Р. Холл зазначає, що культура організації відносно стабільна [48, с. 5]. Згідно з твердженням, що організаційна культура формується незалежно від суб'єктивної волі керівника та колективу [28, с. 101], організаційно-культурний феномен сприймається як спонтанно сформований, специфічний, ціннісно-нормативний (регулятивний) контекст функціонування певної організації.

Інший дослідницький підхід виходить з переконання у тому, що організаційна культура – свідомо і цілеспрямовано сформований феномен.

Так, Дж. Ньюстром та К. Девіс констатують, що організаційна культура може бути єдиною або складатися із субкультур, проте у більшості випадків витокami культури є найвище керівництво навчального закладу [12, с. 77].

Дж. Лафт вважає, що організаційна культура є потужним інструментом лідерства, оскільки уявлення керівників – це фундамент формування стратегії. Дещо інший погляд на генезис та розвиток організаційно-культурного феномену має О.Занковський, стверджуючи, що про організаційну культуру можна говорити лише у разі, коли вище керівництво демонструє і затверджує певну систему поглядів, і цінностей, які прямо чи опосередковано сприяють виконанню стратегічних завдань навчального закладу. Найчастіше формується культура, у якій втілюються цінності та поведінка його керівників [4, с. 65].

Ця думка найбільш адекватно відбиває роль і місце керівника у процесах розвитку та відтворення організаційної культури навчального закладу.

На думку С. Редько, рівень організаційної культури навчального закладу та його вплив на членів шкільної спільноти на практиці виявляється у відповідях на запитання [44, с. 22]:

1. Що таке соціальна місія навчального закладу і чим вона відрізняється від інших шкіл?
2. Яка позиція (рейтинг) школи серед інших навчальних закладів?
3. На які цінності та норми спирається школа у своїй роботі?
4. Як вони виявляються та поширюються?
5. Які традиції існують у навчальному закладі?
6. Чи відрізняються учні зовні від учнів інших шкіл?
7. Що таке культура мови в навчальному закладі?
8. Як приймаються важливі рішення в навчальному закладі – згори чи знизу?
9. Чи існує зворотній зв'язок між вчителями та учнями?
10. Чи привабливий інтер'єр шкільного приміщення?

11. Які стосунки між вчителями та учнями?
12. Якими естетичними переживаннями наповнене шкільне життя?
13. Як оцінюються навчальні досягнення та позакласна робота?
14. Чи задоволені учні перебуванням у навчальному закладі?

Кожен етап розвитку середньої загальної освіти ставить перед учасниками нові проблеми або зобов'язує вирішувати по-новому традиційні завдання. Тому моральне вдосконалення всіх учасників освітнього процесу стає однією з центральних проблем педагогічної теорії та практики. Моральні риси неможливо сформулювати за допомогою рекомендацій, навчань, моралізації.

Корпоративна культура закладу загальної середньої освіти дозволяє створити в учасників освітнього процесу ряд життєво важливих морально-психологічних установок:

- мотивування вчителів та учнів на відповідальне ставлення до виконання професійних обов'язків;
- мотивування на гідну участь у діяльності освітнього закладу;
- мотивування учнів на відповідне ставлення до отримання професійних та загальнокультурних знань, до створення відповідних навичок;
- мотивування вчителів на відповідальне ставлення до керівництва закладу освіти;
- мотивування всіх учасників освітнього процесу на доброзичливе ставлення до колег або співробітників;
- мотивування викладачів на уважне, доброзичливе і вимогливе ставлення до учнів;
- мотивування вчителів на доброзичливе ставлення до батьків учнів;
- формування установки на вимогливе та відповідальне ставлення кожного учасника освітнього процесу до самого себе як представника даної закладу освіти тощо.

Кожен вид установок у освітньому закладі наповнюється конкретним змістом і є внутрішньою мотивацією учасників освітнього процесу на виконання поставлених освітніх завдань [8, с. 72].

Отже, розвиток корпоративної культури - процес довгий, безперервний і систематичний. Програма формування корпоративної культури є загальнопедагогічною, передбачає активне включення в процес всього педагогічного колективу, персоналу, батьків та учнівського колективу.

Серед факторів, які впливають на організаційну культуру школи, можна назвати наступні:

- тривалість існування школи;
- історичний процес розвитку школи;
- мета та завдання школи;
- соціально-економічне середовище школи;
- соціально-економічний статус школи [12, с. 65].

Дослідження, проведені щодо позитивної організаційної культури та показників успішності шкіл, показують, що існує прямий зв'язок між цими двома параметрами. Автори [3; 16] стверджують, що учні закладів із розвиненою корпоративною культурою є більш мотивованими до навчання.

Петерсон І. визначає характеристики шкіл із розвиненою та позитивною організаційною культурою таким чином [26]:

1. Співробітники мають спільні цілі.
2. Існують ритуали та традиції відзначення досягнень учнів, творчості та інновацій учителів.
3. Існують офіційні соціальні мережі, які розповідають про досягнення школи.
4. Норми базуються на наполегливій праці та розвитку учнів.

Вважається, що цінності – це ядро, що визначає корпоративну культуру загалом. Цінності визначають стилі поведінки та стилі спілкування з колегами, рівень мотивації, активності тощо. Тому не можна приймати за корпоративну культуру лише сукупність зовнішніх ознак, таких як уніформа,

обряди тощо [13].

Формування корпоративної культури – тривалий та складний процес. Основними (першими) кроками цього процесу мають стати: визначення місії організації; визначення базових цінностей. І на основі базових цінностей формулюються стандарти поведінки членів організації, традиції та символи. Таким чином, формування корпоративної культури поділяється на чотири етапи:

- визначення місії організації, основних цінностей;
- формулювання стандартів поведінки членів організації;
- формування традицій організації;
- розробка символів [27].

Всі ці кроки та їх результати дуже зручно та доцільно описати у такому документі, як Положення про корпоративну культуру. Цей документ особливо корисний у ситуаціях підбору та адаптації нових співробітників та дає можливість практично відразу зрозуміти, наскільки потенційний співробітник поділяє цінності організації.

Розглянемо докладніше основні ознаки, які в комбінації одна з одною дозволяють виділити корпоративну культуру закладу загальної середньої освіти та надають їй індивідуальності:

1. Відображення в місії освітнього закладу його основних цілей.

Місія організації сприймається як сенс існування організації; філософія (визначає її культуру та соціальні цінності) і призначення (характеризується цілями та завданнями, для реалізації яких організація здійснює свою діяльність). До аспектів місії відносять мету функціонування, сферу діяльності, філософію організації, методи спільного досягнення поставлених цілей, шляхи взаємодії організації з суспільством. Виходячи з цих визначень, під місією навчального закладу, у самому загальному вигляді, слід розуміти «ієрархію цінностей та соціально значущих цілей, на досягнення яких спрямована його діяльність». У рамках даної ознаки зазначимо, що місія школи відрізняється від місій організацій інших галузей та форм власності [4,

С. 56].

Іншою особливістю місії освітнього закладу є невелика кількість ступенів свободи за дуже високої соціальної відповідальності. Так, освітній заклад не вільний у виборі галузей і напрямів своєї діяльності, він в такому ракурсі має менші можливості для маневру, ніж бізнес-організація. Крім того, місія освітніх закладів відрізняється найвищим рівнем соціальної відповідальності на відміну від організацій бізнесу, які лише знедавна почали включати до своїх місій формулювання про високу соціальну відповідальність та зобов'язання з етики ведення справ [13, с. 56].

2. Спрямованість на вирішення виробничих завдань освітнього закладу або особистих проблем його представників. Як правило, корпоративна культура усвідомлено формується керівництвом внаслідок необхідності вирішення тих завдань, які ставить перед організацією її зовнішнє та внутрішнє середовище. У відповідь на вимоги зовнішнього середовища в освітньому закладі відбувається формування системи прийомів і правил, що забезпечують вирішення питань її зовнішньої адаптації, спрямованої на пристосування даної організації до її зовнішнього оточення, що постійно змінюється. Внутрішньоорганізаційна спрямованість корпоративної культури забезпечує інтеграцію внутрішньокорпоративних процесів, встановлення та підтримання ефективних відносин по роботі між членами організації. У сукупності ці два напрями формують у працівників освітнього закладу загальний погляд на те, що являє собою даний заклад, в чому полягає його соціальна роль у суспільстві. Завдання, що стоять перед освітнім закладом, сформульовані в типових положеннях [27, с. 107].

3. Переважання співробітництва чи суперництва серед співробітників освітнього закладу. Для освітнього закладу на першому місці стоять: соціальна орієнтація, встановлення добрих відносин між колегами, що безумовно впливає на ефективність застосування різних організаційних структур, методів управління, систем стимулювання, способів прийняття управлінських рішень, причин виникнення та вирішення конфліктів.

Зокрема, ознаками загальноосвітньої організації є: ієрархія, співвідношення особистих і суспільних цілей, оцінка та включеність, суспільна користь, повага до авторитетів (ознаки колективізму), співвідношення суспільних та особистих цілей, впевненість у собі, свобода та життєлюбність (ознаки індивідуалізму).

5. Відданість або байдужість людей по відношенню до закладу загальної середньої освіти. Відданість закладу є певною змінною, що відображає силу зв'язку, що існує в уявленні людини, між нею і конкретним освітнім закладом, в якому вона працює. Як правило, у навчальних закладах працюють професіонали високого рівня, віддані своїй справі.

6. Орієнтація на самостійність, незалежність чи підпорядкованість.

7. Система стимулювання праці працівників освітнього закладу. Привабливість педагогічної професії визначається рівнем заробітної плати, тому однією з цілей модернізації освіти має стати підвищення заробітної плати вчителів.

Тим не менш, зазначимо, що результати досліджень показують, що прагнення до досягнення високого матеріального доходу не є глобальною мотивацією в спільній трудовій діяльності для певної категорії людей, для них важливіші такі умови, як спільність діяльності, дружні міжособистісні відносини, можливість особистісного зростання, збереження здоров'я і т.д. Мотивація, яка базується на інтересі, становить сутність відповідальності та ініціативного ставлення до діяльності.

8. Стилi управління, відносини між працівниками та керівництвом освітнього закладу, способи оцінки працівників. Формування та управління корпоративною культурою є одним із сучасних та ефективних методів управління освітнього закладу. Сьогодні вміння керівниками освітніх закладів, в процесі управління враховувати особливості корпоративної культури установи свідчить про форсованість у них базових та вищих управлінських умінь, і навичок [31, с. 19].

Найчастіше у вітчизняних освітніх закладах, існує проблема розуміння

керівництвом переваг управління педагогічним колективом за допомогою корпоративної культури. Безперечно, що вплив корпоративної культури на ефективність діяльності освітнього закладу багато в чому залежить від того, наскільки корпоративна культура ефективна для працівників навчального закладу, тобто наскільки її зміст відповідає їх основним потребам та інтересам (в особистісному та організаційному розвитку, матеріально-фінансовому забезпеченні, соціальній захищеності). В науковій літературі наводять різні типи корпоративної культури навчального закладу [62]. Розглянемо їх більш детально.

Рольова культура. Це найбільш поширений і традиційний вид організаційної культури в Україні. Особливістю цього типу є наявність визначеної ролі для кожного члена організації. При цьому важливим є суворе дотримання посадових інструкцій, наказів; ведуться протоколи під час педагогічних рад та інших зборів колективу. Завданням керівника навчального закладу є організація дотримання процедур і правил, підтримання системи контролю за їх виконанням.

Якщо для навчального закладу характерна рольова культура, то він буде характеризуватися стабільністю, орієнтацією на традиції. Однак цей тип характеризується низькою швидкістю реакції на зміни та труднощами у розробці власних інновацій [6, с. 84].

Культура «Ордену». Тип організаційної культури, зосереджений на потужності та силі. Провідною фігурою навчального закладу є директор, влада якого є формальною і повністю реалізованою. Неформальний авторитет керівника також дуже високий. Для просування по кар'єрі працівника необхідно чітко дотримуватися основної лінії керівника. Культура «Ордену» ставить головною метою успіх і можливість його швидкого досягнення. Висока концентрація влади веде до надзвичайно швидкого та простого прийняття рішень. Проте через те, що організація спирається на особисті ресурси керівника, на нього лягає величезне навантаження. Крім того, цей тип організаційної культури призводить до

втоми вчителів через часті та швидкі зміни в організації [6, с. 85].

Командна культура. Командний метод роботи, що об'єднує групу людей для вирішення будь-яких завдань і проблем, є основним видом діяльності командного типу організаційної культури. При цьому цінністю є здатність працівника працювати в команді та нести відповідальність за рішення та результати.

До недоліків такої організаційної культури можна віднести:

- 1) низький рівень керованості;
- 2) труднощі у взаємодії між групами;
- 3) більше часу приділяється обговоренню, ніж швидкому прийняттю рішень [27, с. 107].

Культура індивідуальності. Основою культури індивідуальності є особисті досягнення людини, її професіоналізм, компетентність, успішність. Якщо говорити про навчальний заклад, то його найвищою цінністю є автономія вчителя. Керівництво повністю довіряє вчителям у самостійному вирішенні професійних завдань.

Підвищення особистісної компетентності кожного члена колективу, створення здорового психологічного клімату є основними завданнями керівника. Культура, орієнтована на людей, в основному використовує індивідуальні ресурси працівників [6, с. 86].

Корпоративна культура навчального закладу схильна до впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. До внутрішніх факторів, що впливають на корпоративну культуру освітньої організації, можна віднести:

- індивідуальну автономність – ступінь відповідальності, незалежності та можливостей вираження ініціативи у освітньому середовищі;
- організаційну структуру освітнього закладу – взаємодія органів та осіб, чинних правил, прямого керівництва та контролю;
- спрямованість – ступінь формування цілей та перспектив діяльності;
- інтеграцію – обмін знаннями між співробітниками;
- управлінське забезпечення – ступінь, щодо якого керівники

забезпечують чіткі комунікаційні зв'язки, допомогу та підтримку своїм підлеглим;

- підтримку – рівень допомоги, що надається керівниками освітнього закладу своїм підлеглим;

- стимулювання – ступінь залежності винагороди від результатів праці;

- ідентифікованість – ступінь ототожнення працівників з освітнім закладом, в цілому; розвиток освітнього закладу, його місії та цілей, характеру та змісту освітнього процесу, загального рівня культури фахівців, стилю керівництва та ін. [3, с. 56].

До зовнішніх факторів, що впливають на корпоративну культуру, слід віднести справжні політичні та економічні умови; класові, етнічні, расові відмінності.

Тому, значення корпоративної культури освітнього закладу визначається результатом взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, що обмежують її функціонування і знижують ефективність [12, с. 102].

Зі сказаного вище можна зробити висновок про те, що керівник навчального закладу має проявляти прямий інтерес і увагу до розвитку корпоративної культури, інакше заклад не працюватиме добре, оскільки лише організація з компетентною корпоративною атмосферою буде здатна протистояти сьогоднішнім економічним обставинам [32, с. 21].

1.3. Роль особистості керівника закладу освіти у формуванні корпоративної культури

Керівник закладу освіти є ключовою фігурою в школі, лідером, який повинен володіти відповідними знаннями, навичками, мати можливість і бажання керувати школою як відкритою соціально-педагогічною системою. Керівник навчального закладу як лідер є конструктором кращого майбутнього, творцем спішного культурно-освітнього середовища [1, с. 25].

Від рівня сформованості організаційної культури директора та навчального закладу залежить успішне культурно-освітнє середовище.

Організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу – це явище, яке створюють учасники навчально-виховного процесу під час своєї діяльності [8, с. 90].

Від стилю управління, поведінки та позиції директора багато в чому залежить формування успішного культурно-освітнього середовища; рівень організаційно-педагогічної культури керівника [51, с. 117].

Найчастіше індивідуальні якості і стиль поведінки керівника, продуктивно використовувані ним ресурсні можливості є більш ефективним засобом впливу на співробітників, ніж формалізовані правила і офіційні імперативи [6, с.89].

Важливим чинником впливу на організаційну культуру є особистість керівника, зокрема, його управлінська культура.

Управлінська культура керівника визначається як поєднання управлінської компетентності та професіоналізму (знання методів організації виробництва, трудових та управлінських функцій, управлінських та інформаційних технологій, організації діловодства та техніки особистої роботи, підготовки та навчання працівників) та особистих якостей (моральність, навички міжособистісного спілкування, системи ціннісних орієнтацій, що становлять мотиваційне ядро поведінки керівника). Саме особистісні соціально-психологічні якості, такі як знання, вміння та навички ефективного спілкування, емпатія, рівень домагань, самоконтроль, урівноваженість, важливі у визначенні рівня управлінської культури та організаційної культури зокрема [27, с. 107].

Слід зазначити, що організаційна культура директора школи, як інтегроване поняття, включає перелік його основних ролей, які забезпечують:

- 1) вміння керувати конфліктами;
- 2) вміння діяти відповідно до своїх слів.

Для виконання всіх ролей керівнику необхідно:

- бути в курсі того, що зараз відбувається в колективі;
- вміння ефективного спілкування;

- вміння делегувати функції;
- вміння раціонально використовувати час;
- вміння вести переговори;
- мати відпрацьовані вміння та навички виконання кожної з ролей. Їх

можна оцінити, спостерігаючи за реакцією колективу на поведінку лідера [35, с. 31].

Розглянуті основні параметри впливу керівника на організаційну культуру мають певною мірою універсальний характер, оскільки властиві будь-якій управлінській діяльності. Проте за умов реального організаційного функціонування вони коригуються залежно від низки чинників (тип організації, найважливіші характеристики здійснюваної діяльності, ступінь інтегрованості в інституціональний контекст), що детермінує особливості як управлінських процесів, здійснюваних в навчальному закладі, і різних аспектів її функціонування [27, с. 107].

Організаційна культура навчального закладу як психологічний феномен є сукупністю різноманітних психологічних конструкцій, таких як етичні принципи, професійні цінності, переконання, норми членів педагогічного колективу, що формують мотиви та моделі трудової поведінки.

Однією з головних особливостей суб'єкта організаційно-управлінського забезпечення освітніх процесів є те, що в навчальному закладі керівник, реалізуючи свої функціональні обов'язки, повинен оптимально поєднувати в собі якості, необхідні для здійснення двох різних видів діяльності. З одного боку, керівник виступає як посадова особа, якій делеговано набір прав і обов'язків владного характеру, що виконує свої функції не тільки в межах своєї компетенції, а й з урахуванням складного освітнього середовища. Крім того, будучи організатором роботи, здійснюючи складну інтелектуально насичену діяльність, керівник навчального закладу є суб'єктом консолідації, регулювання та координації соціальних, професійних та інших ресурсів та потенціалу учасників освітнього процесу. Це означає, що рівень розвитку моральної свідомості, моральних настанов і особистісних

якостей керівника визначають ефективне функціонування не тільки його особистості, а й організації в цілому [8, с. 9]. Моральне самовизначення особистості, будучи формою вияву її моральної активності та моральних пошуків, актуалізується у свідомому переважанні певної, відносно стійкої системи моральних цінностей і у свідомому прагненні до послідовної реалізації своїх моральних цінностей. Але дослідження показують, що керівники часто поступаються власними моральними стандартами під впливом умов у навчальному закладі, де вони працюють. Важливе місце в цьому відношенні займає система цінностей, яка регулює етичні відносини в конкретному закладі, тобто корпоративна етика. Вона визначається особливостями діяльності та цілями даного навчального закладу, а також історично сформованими стереотипами поведінки в ньому. Корпоративна етика є частиною організаційної культури, тобто ширшої нормативної системи, яка включає не лише моральні, а й інші цінності, вірування, ритуали та символи. У будь-якому закладі існують неписані, часто невисловлені норми і взаємні очікування, які сильно впливають на поведінку колективу [4, с. 32]

Управління організаційною культурою успішного освітньо-культурного середовища – це не адміністрування, а розвиток компетентностей учасників освітнього процесу та громадськості. Це програма зміни стосунків - від культури ролі до культури мислення та ефективності управлінської діяльності керівника та виховної діяльності навчального закладу [16, с. 62].

Тому така велика роль керівника та його власної організаційної культури, а також організаційної культури навчального закладу у створенні успішного культурно-освітнього середовища. Цілеспрямоване формування та розвиток такого середовища, підвищення рівня організаційно-педагогічної культури, оволодіння новим педагогічним мисленням; прагнення до творчого пошуку та гуманізації стосунків; створення культурного контексту в загальноосвітньому навчальному закладі – це ті пріоритети, на досягнення

яких має бути спрямована діяльність керівника сучасного навчального закладу. При цьому бажаним очікуваним результатом буде якісна зміна професійно спрямованої діяльності та особистісного розвитку кожного учасника навчального процесу [28, с. 61].

Складовими організаційної культури керівника школи є: наукова ерудиція, духовне багатство, педагогічна майстерність, управлінські здібності, природні та педагогічні людські якості, культура мови, культура спілкування, педагогічна етика) [3, с. 53].

При аналізі структури якостей особистості директора в першу чергу оцінюються якості особистості, оскільки вони є надзвичайно важливими для здійснення управлінської діяльності [28, с. 61].

Найважливішим для керівника навчального закладу є рівень розвитку мислення та застосування алгоритмів вирішення управлінських завдань [31, с. 63].

Не менш важливими є професійна компетентність керівника, організаторські, педагогічні здібності та морально-етичні якості [28, с. 61].

Слід зазначити, що крім природних властивостей особистості існують спеціально розвинені риси, пов'язані як із зовнішнім виглядом, так і з внутрішнім світом людини, її психологічним типом, що відповідають вимогам часу і суспільства. Саме ці риси особистості визначають структуру образу лідера.

У процесі теоретичного аналізу та узагальнення практичних основ розвитку організаційної культури керівника навчального закладу, визначено Бондарчук О. І. ряд основних залежностей [6, с. 26]:

- залежність розвитку організаційної культури керівника навчального закладу від раціональності та ефективності прямих та зворотних комунікацій в управлінській діяльності;
- залежність ефективності організаційної культури керівника від рівня взаємодії всіх структурних елементів управління закладом;
- залежність ефективності розвитку організаційної культури керівника

навчального закладу від рівня його управлінської компетентності;

- залежність результатів управління навчальним закладом від ефективності розвитку організаційної культури директора;

- залежність ефективності розвитку організаційної культури керівника навчального закладу від стилю керівництва [6, с. 27].

Для ефективного розвитку організаційної культури керівнику навчального закладу, насамперед, необхідні знання специфіки культури організації, вивчення теоретичних умов і методологічних підходів до розвитку організаційної культури. Але самих знань недостатньо для розвитку організаційної культури, щоб вона принесла користь як керівнику, так і самому навчальному закладу. Необхідно визначити цілі, завдання, механізми розвитку організаційної культури, адаптовані до сучасних умов розвитку освітнього середовища, при цьому обов'язковим є розуміння і сприйняття цілей і завдань розвитку організаційної культури самим керівником [6, с. 28].

На сучасному етапі до складових організаційної культури керівника можна віднести:

- здоров'язберігаюча культура керівника;
- комунікативна культура керівника;
- культура делегування повноважень;
- культура організації реалізації управлінських рішень;
- культура умов праці керівника;
- психологічна та психодіагностична культура керівника;
- інформаційна культура керівника;
- рефлексивна культура;
- естетична культура керівника.

Важливою складовою формування організаційної культури керівника навчального закладу є розробка програми розвитку організаційної культури з урахуванням власних можливостей, реальних умов і факторів. Надалі має бути розроблена система критеріїв, показників розвитку організаційної культури та система аналізу результатів цієї діяльності.

Керівник повинен забезпечити систематичний збір діагностичних даних щодо розвитку організаційної культури для досягнення бажаного результату. Наступним кроком є реалізація програми розвитку організаційної культури, оцінка реального стану організаційної культури керівника відповідно до вимог управлінської діяльності та власного творчого потенціалу [12, с. 77]. Висока організаційна культура керівника освітнього закладу покращує організацію навчального процесу, забезпечує злагодженість та чіткість роботи співробітників, підвищує трудову дисципліну [27, с. 65].

Організаційна культура керівника навчального закладу є визначальним чинником формування загальної культури організації, яка безпосередньо впливає на результати діяльності [31, с. 40].

Система цінностей, якою керуються співробітники навчального закладу, формується, з одного боку, під час створення основних загальних цінностей організації, з іншого боку, впливає на їх склад і сутність. Менеджер вибирає та оцінює всі цінності організації і тільки після такого вибору реалізує їх, стежачи за тим, щоб їх розділяли усі співробітники [10].

Організаційна культура керівника навчального закладу впливає на формування позитивного середовища закладу, що забезпечує високі освітні можливості учням та вчителям, підтримує атмосферу співробітництва, заохочує продуктивні педагогічні ініціативи [3, с. 96].

Важливою проблемою сучасного суспільства є формування нового покоління шкільних лідерів, носіїв та ідеологів організаційної культури навчальних закладів, від професійної компетентності яких залежать як організація роботи школи, так і її ефективність [31, с. 43].

Висновки до розділу 1

Корпоративна культура – це унікальна система, цілісна сукупність норм, цінностей, переконань, моделей поведінки, форм відносин та взаємодії між працівниками, які регулюють та визначають способи їхнього професійного об'єднання для досягнення цілей розвитку, поставлених керівництвом

установи та прийнятих всім колективом, а також самою організацією, та творчого вдосконалення всіх учасників педагогічного процесу безпосереднього соціального середовища.

Функціями корпоративної культури: відтворення найкращих елементів накопиченої культури, виробництво нових цінностей та їх накопичення; передбачувана регуляторна функція; регулююча та регулююча, когнітивна, сенсотворча, функція зв'язку.

Внутрішні фактори освітнього закладу пов'язані зі стратегією розвитку освітньої установи, її місією та цілями, характером та змістом освітнього процесу, загальним рівнем культури фахівців, стилем управління тощо.

Зовнішні чинники, що впливають корпоративну культуру, включають реальні політичні та економічні умови; класові, етнічні, расові різницю; середовище бізнесу.

Цінність корпоративної культури закладу освіти визначається взаємодією внутрішніх та зовнішніх факторів, що обмежують її функціонування та знижують її ефективність.

Таким чином, ми дійшли висновку, що проблема розвитку організаційної культури керівників є недостатньо розробленою і потребує спеціального педагогічного дослідження т однією з основних її складових є розвиток професійної компетентності менеджера загальноосвітнього навчального закладу. Перспективу подальшого вивчення проблеми пов'язуємо з: розвитком активних форм і методів розвитку організаційної культури керівника навчального закладу та педагогічних колективів; виявлення умов, що забезпечують високий рівень розвитку організаційної культури керівника навчального закладу; розробка практичних рекомендацій для керівників закладів освіти щодо розвитку їх організаційної культури.

РОЗДІЛ 2.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Визначення організаційно-педагогічних умов формування корпоративної культури в закладі загальної середньої освіти

Соціально-економічні умови сучасності змушують вирішувати загальнолюдські та приватні проблеми. Однією з основних зовнішніх умов є зростаюча конкуренція у сфері освіти. На ринку освітніх послуг дана необхідність диктується інтенсивним розвитком та підвищенням конкурентних сил у цій сфері. Важливою умовою ефективності управління у сфері освіти є необхідність переосмислення підходу до проблеми внутрішньої культури та ідеології [22, с. 20].

У сферу освіти входять нові форми культурної діяльності: педагогічна культура, організаційна культура, комунікативна культура, рефлексивна культура, екологічна культура, юнацька субкультура, інформаційна культура та корпоративна культура. Людина багато часу проводить у колективі. У колективі треба бути уважним, терплячим. Знання засад організаційної культури допомагає співробітникам правильно організувати комунікативне спілкування, наставництво.

Для успішного функціонування освітньої організації необхідна наявність корпоративної культури, що відповідає її цілям та цінностям, місії та традиціям, а також уміння прощати іншим слабкості, придушити в собі заздрість та роздратування, уміння вибудовувати правильні людські відносини, вміти працювати в команді, будувати соціальну взаємодію для вирішення поставлених завдань цієї організації.

Корпоративна культура створює у співробітників відчуття надійності самої організації та свого становища у ній, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності, стимулює самосвідомість і відповідальність

працівника, виконує поставлені йому завдання. Тому формування корпоративної культури є актуальним завданням освітніх організацій.

У сучасній літературі існують різні визначення поняття «корпоративна культура». Наприклад, Т. Беляк розглядає корпоративну культуру як систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих дій організації, що відображають її індивідуальність та сприйняття себе та інших у соціальному середовищі, що проявляється у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе та навколишнього середовища [2, с. 56].

Соціологічна інтерпретація поняття «корпоративна культура» в сучасних дослідженнях розкрита в описі явища соціальної єдності та згуртованості організації таких понять, як «атмосфера», «клімат», «групове мислення», а згодом і «організаційна культура».

Корпоративна культура проявляється й у філософії, ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, нормах поведінки й організації, у якій здійснюється конкретна діяльність із характерними методами постановки і ведення справи.

Зарубіжні дослідження американських вчених на чолі з Е. Мейо беруть свій початок із 30-х років. Е. Мейо, У. Уорнером було досліджено ставлення людей до праці, їх принципи та переконання, стан морального клімату в колективі.

Вітчизняних досліджень корпоративної культури недостатньо. В Україні її корпоративні відносини в закладах загальної середньої освіти почали вивчатися не так давно [15, с. 39].

Демократичний стиль поведінки у сфері освіти будується на знанні психології та повазі до особистості. На ринку праці особистісний чинник відіграє велику роль в організації діяльності освітніх організацій. Великий вплив становленню корпорації надають творчі, ініціативні, харизматичні особистості, які виявляють організаторські здібності, мобільність, гнучкість, які дозволяють ефективно організувати спільну діяльність в організації. Важливу роль у формуванні корпоративної культури закладу загальної

середньої освіти займають такі особисті якості співробітників, як: компетентність, мобільність, оперативність, толерантність, відкритість, виконавська дисципліна тощо.

Сучасні дослідники виділяють два організаційні рівні корпоративної культури. Верхній рівень є очевидними елементами корпоративної культури (зовнішній вигляд будівель організації; зовнішній вигляд співробітників; наявність логотипів; документи, в яких описані цінності організації, міфи, легенди і тощо). Зовнішні елементи корпоративної культури впливають із цінностей, що формуються на внутрішньому рівні, що утворюють своєрідну внутрішню філософію. На внутрішньому рівні розташовуються цінності та норми, що визначають та регламентують поведінку співробітників у компанії. Орієнтирами людської поведінки є моральні цінності. Мораль регулює поведінку людей у всіх сферах життя. Моральна свідомість особистості характеризується поняттям добра, обов'язку, гуманності, справедливості, честі. Основою моральності, регулятором поведінки та моральної позиції особистості є совість [18, с. 21].

Корпоративна культура Маріупольської школи №66 ґрунтується на співпраці, колективному виробленні ідей, місії та загальноприйнятих цінностей. Цінностями корпоративної культури є місія, історія, міфи, легенди, ритуали, традиції та умови роботи. Такі цінності, як: чуйність, солідарність, відповідальність, доброту, справедливість виробляються співробітниками організації у процесі діяльності. Співробітники лояльні по відношенню до прийнятих корпоративних цінностей, формується єдність поглядів та дій. Цінності в даному випадку є стимулом, необхідною умовою для взаємодії співробітників організації.

Корпоративна культура Маріупольської школи №66 – це взаємовідносини та взаємодії людей, об'єднаних однією ідеєю, інтересами та цінностями, боргом, що дозволяє персоналу працювати гармонійно разом та досягати високих результатів, реалізувати цілі та завдання освітньої організації, задовольняти запити сім'ї, суспільства та держави

Одним з найважливіших суб'єктів формування та розвитку корпоративної культури є керівник закладу освіти, важливим є авторитет і відкритість керівництва. Співробітники організації – найсильніші союзники керівництва і являють собою найпотужніший ресурс. Відчуття «всі ми разом» багато робить для формування простору довіри і зміцнення морального духу колективу. Для цього керівнику (лідеру) необхідно створити відповідну психологічну мікросферу творчості, прагнення до інноваційності в роботі. Невід'ємним компонентом його зусиль має бути створення відповідних умов, серед яких є відчуття безпеки, захищеності, взаємодопомоги, організації комфортного і безпечного робочого простору, гнучкого графіку роботи, умов для відпочинку тощо [19, с. 29].

Але глибший аналіз даного поняття у наукових працях вказує, що зустрічаються значні розбіжності, пов'язані з широким колом досліджуваних освітніх проблем.

У науково-педагогічній літературі організаційно-педагогічні умови досліджувались з точки зору різних аспектів. Зокрема М. Семікіна розглядає їх як сукупність факторів, необхідних для формування вмінь і навичок, якостей [47, с. 81].

На думку І. Петрової під організаційно-педагогічними умовами слід розуміти сукупність факторів, відбір певних принципів, створення культурного творчого середовища, розробка моделі, педагогічної системи, виявлення змістових компонентів, спонукання до освітньої діяльності, побудова освітнього процесу, забезпечення спеціальної підготовки педагогів, використання нових технологій [38, с. 76].

На успіх освітньої організації впливає також і професіоналізм співробітників. Необхідність розвитку професіоналізму персоналу розглядають у таких аспектах:

- розробленість механізмів безперервної освіти та самоосвіти, спрямованої на розвиток професіоналізму персоналу;

- створення єдиного науково-методичного освітнього простору як відкритого середовища, перебуваючи в якому педагог може обирати власну траєкторію розвитку, визначати зміст та форми вдосконалення професіоналізму;

- концепція особистісно орієнтованого підходу, що враховує освітні запити та потреби кожного співробітника.

Розвиток професіоналізму можливий при реалізації низки організаційно-педагогічних умов, які є сукупністю організаційних дій, спрямованих на управління та координацію діяльності, розподіл повноважень та відповідальності щодо визначення змісту, форм, методів освіти, програмно-методичного, інформаційного забезпечення, надання освітніх послуг. Вимогами до освітніх послуг, що надаються на ринку праці, є стиль надання послуги, якість і вартість послуги, швидкість надання послуги, доброзичливість, зовнішній вигляд, професіоналізм персоналу. Крім вимог наявності спеціальної освіти та досвіду роботи з надання послуг, слід додати вимоги до характеристик особистості кандидата. Пріоритетними показниками мають бути комунікабельність, чуйність, мобільність, доброзичливість та бажання працювати у колективі [41, с. 9].

Персонал, що працює в організації, має відповідати певним вимогам. Як знайти відповідних кандидатів і вибрати кращого – ці питання є важливою проблемою, яку необхідно оперативно вирішувати. Ефективне управління системою набору та відбору персоналу сприятиме вирішенню цієї проблеми.

З метою вдосконалення системи набору, відбору та найму персоналу організації, потрібно впровадження сучасних, ефективних заходів. Для залучення кваліфікованого персоналу доцільно використовувати послуги кадрових агентств. В останні роки все більше підприємств звертаються до кадрових агенцій. Удосконалюючи систему набору, відбору і найму персоналу у створенні, необхідно розробити також заходи щодо вдосконалення системи подальшої адаптації нового співробітника, оскільки

подальша адаптація найнятого персоналу є невід'ємним, обов'язковим процесом, що забезпечує ефективну роботу системи набору, відбору та найму персоналу [53, с. 10].

Нині освітні організації прагнуть освоєння культури, орієнтованої майбутнє. Сьогодні затребувані такі якості особистості, як успішність, конкурентоспроможність, повага до звичаїв, ідей, толерантність, готовність прийняти корпоративну культуру тієї організації, в якій доведеться працювати. Необхідний взаємозв'язок між ціннісно-мотиваційними опозиціями та уявленнями про етику ділової взаємодії педагогів. Надзвичайно важливо розглядати корпоративну культуру як підвищення ефективності діяльності організації, у зв'язку з реалізацією концепції «людського капіталу». Нова парадигма управління персоналом має на увазі зміну функцій персоналу, накопичення та розвиток «людського капіталу», від якого залежить якість надання освітніх послуг.

Таким чином, різні погляди на організаційно-педагогічні умови підкреслюють їх значення як важливого елементу управління освітнім процесом та досягнення поставлених цілей [56, с. 105].

Узагальнюючи зазначене вище, слід виокремити такі основні організаційно-педагогічні умови формування корпоративної культури: формування в соціо-культурного середовища, що активізує засвоєння учнями умінь і навичок корпоративної культури; педагогічна підтримка школярів у моральному самовизначенні, вияві корпоративної культури; конструювання корпоративного спрямування змісту навчання учнів; розвиток самоврядування для організації суб'єкт-суб'єктної корпоративної взаємодії учнів.

2.2. Стан сформованості корпоративної культури у закладі загальної середньої освіти

Маріупольська школи №66 - це заклад, що відкриває двері до загальної середньої освіти. Щорічно випускники цієї школи демонструють свої знання

на ЗНО, входячи до першої п'ятірки шкіл області за результатами основних предметів. Англійська мова в даному закладі загальної середньої освіти викладається на найвищому рівні. Маріупольську школу №66 обирають не лише через стабільно високий рівень навчання, але й завдяки цікавому шкільному життю.

Стратегічною програмою ЗЗСО є створення центру освітнього розвитку, де зосереджені ресурси, інноваційні технології та методики, спрямовані на задоволення потреб та партнерських шкіл.

ЗЗСО №66 м. Маріуполь – це не лише центр освіти з міцним позитивним іміджем, але й платформа для партнерських шкіл, що сприяє підвищенню професіоналізму вчителів і формування творчої особистості учня, готового до досліджень та відкриттів.

Мета діяльності – створити навчальне середовище, яке спрямоване на ефективне навчання, формування компетентної особистості та прийняття відповідних рішень.

У ЗЗСО №66 м. Маріуполь кожен учень має рівний доступ до якісної освіти, незалежно від будь-яких соціальних чи особистих характеристик. Це забезпечується освітньою програмою та безкоштовним здобуттям освіти в межах державного стандарту.

Вчителі школи – це не просто педагоги, вони є лідерами, які надихають учнів виявляти власні цінності та досягати успіхів. Адміністрація постійно підтримує вчителів у їхньому професійному розвитку та створює сприятливе середовище для розвитку кожного члена команди. Індивідуальний оптимізм, психологічний комфорт та задоволення від діяльності в школі є основою єдності, стабільності та інновацій у педагогічному колективі [53, с. 193].

У школі створені безпечні умови для інклюзивного, розвивального та мотивуючого навчання та праці. Тут панує толерантна атмосфера між людьми, що сприяє емоційній стабільності учнів, педагогів та батьків, усунуто будь-які прояви насильства. Усі учасники освітнього процесу підтримують права та норми, що гарантують фізичну, психологічну,

інформаційну та соціальну безпеку.

Співпраця всіх учасників навчального процесу обґрунтовується соціальною відповідальністю, взаємній довірі, з урахуванням інтересів та обов'язковості виконання узгоджених зобов'язань. Педагоги прагнуть до відкритого інформування та збереження домовленостей для досягнення спільних цілей [58].

Учні є активними учасниками освітнього процесу, тому педагогічний колектив завжди підтримує та формує їх суб'єктність. Діти висловлюють свої ідеї та думки, діляться враженнями від навчання, вчать ставити свої навчальні цілі та проводити рефлексію. У середній школі класи діляться на дві паралелі: одна з філологічним нахилом, а інша – з науковим.

Для того, щоб реагувати на зовнішні, швидкозмінні соціокультурні умови, колектив закладу загальної середньої освіти повинен бути «єдиним організмом». Підвищувати якість і результативність педагогічної діяльності можливо лише за наявності в організації та колективі позитивної корпоративної культури, яка потребує особливого формування протягом тривалого періоду. У процесі цілеспрямованого вивчення даної проблеми визначено, що для управління освітньою організацією необхідно визнати рівнозначність двох елементів: «організація» (ЗЗСО) та «особистість співробітника». Це й зумовлює значущість формування та розвитку корпоративної культури Маріупольської школи №66.

Для наочного прикладу слід запропонувати наступну схему формування корпоративної культури ЗЗСО (рис. 2.1). З представленої схеми слідує, що до провідних зовнішніх факторів належать:

- ринок (конкретні економічні умови);
- суспільство (конкретні політичні умови, національні особливості, традиції, культура, ділове середовище в галузі освіти, класові, етнічні відмінності суб'єктів освітніх установ).

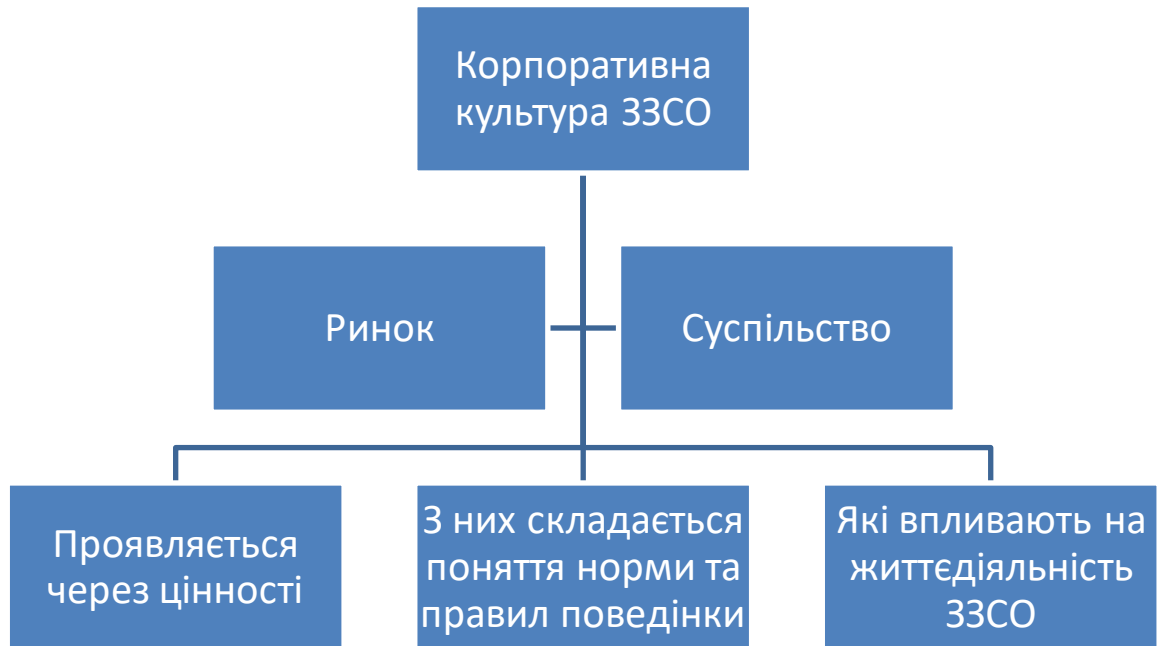


Рис. 2.1. Структура корпоративної культури ЗЗСО
«Маріупольська школа №66»

До внутрішніх факторів відносять:

– уявлення про цінності, на яких базуються норми, правила поведінки співробітників та регулюється діяльність організації (мета, місія, стратегічний розвиток, управлінська культура лідера, організаційні та особисті цілі).

У кожній організації існує своя корпоративна культура, але на шляху до її формування лежать бар'єри пов'язані зі «строкатістю» персоналу, працівників, контингенту батьків та дітей, які мають різні культурні навички – освітні, професійні, національні, статеві, вікові та ін.

Для проведення дослідження корпоративної культури у ЗЗСО «Маріупольська школа №66» було відібрано такі методики дослідження:

1. Анкетування педагогів. Педагогам було запропоновано наступну анкету, спрямовану на кожен компонент з визначення:

– «Задоволеність роботою» (Додаток А).

2. Анкетування батьків. Батькам було запропоновано наступну анкету, спрямовану на компонент «Система комунікацій»:

– «Задоволеність платними освітніми послугами» (Додаток Б).

В анкетуванні взяли участь:

– співробітники ЗЗСО «Маріупольська школа №66» – 60 осіб;

– батьки ЗЗСО «Маріупольська школа №66» – 80 осіб.

3. Також для визначення системи комунікацій проведено соціологічне опитування батьків учнів. В опитуванні взяло участь 32 батьків (Додаток В).

4. Бесіди з персоналом ЗЗСО «Маріупольська школа №66», спрямовані на кожен компонент корпоративної культури (індивідуальні та групові), спостереження за перебігом робочого процесу.

Співробітникам ЗЗСО «Маріупольська школа №66» було запропоновано анкету «Корпоративна культура ЗЗСО» (Додаток Д).

Аналіз анкетування показав, що в ЗЗСО з елементів корпоративної культури існує: система цінностей, стандарти поведінки, символи, легенди про організацію, свої герої, ритуали, традиції, заходи, певний стиль управління.

Так само збору і детальному аналізу були піддані й інші компоненти корпоративної культури (цінності, норми, правила, традиції та звичаї). Методами їх вивчення стали бесіди з персоналом ЗЗСО «Маріупольська школа №66» (індивідуальні та групові), спостереження за перебігом робочого процесу, взаємовідносинами всередині колективу, з батьками учнів та відвідувачати ЗЗСО (діловими партнерами, спонсорами).

В ЗЗСО «Маріупольська школа №66» є свій логотип (додаток Е). Всі документи, довідки друкуються на фірмових бланках тощо. Також співробітники вважають, що стиль керівництва, місія організації, символіка організації знаходиться на середньому рівні. Особливо виділяють такі компоненти як, цінності, прийняті традиції та звичаї, через які формується корпоративна культура ЗЗСО «Маріупольська школа №66». Але також відзначають недосконалість системи заохочення, недостатню згуртованість, відсутність передачі досвіду педагогів з великим стажем початківцям.

Аналіз роботи ЗЗСО «Маріупольська школа №66» показав, що формування корпоративної культури сформовані на недостатньо високому рівні та вимагають розробки рекомендацій щодо його підвищення.

З метою вивчення рівня сформованості корпоративної культури ЗЗСО «Маріупольська школа №66» використано анкетування, в якому запропонували педагогам оцінити корпоративну культуру. В анкетуванні використовувалися 10 питань, які характеризують зміст корпоративної культури в ЗЗСО. Оцінювання запропонованих нижче тверджень за станом справ у колективі проводилося за 5-бальною шкалою: 0 – якщо твердження повністю не відповідає, і 5 - якщо воно повністю відповідає ситуації у колективі. Проміжні оцінки даються в залежності від ступеня відповідності – невідповідності.

Таблиця 2.1

Результати анкетування педагогів ЗЗСО «Маріупольська школа №66»

№	Твердження	Відсоткове співвідношення
1.	Я маю чітке уявлення про корпоративну культуру у ЗЗСО «Маріупольська школа №66»	25%
2.	Мені відома історія створення ЗЗСО «Маріупольська школа №66»	100%
3.	Педагоги залучаються до обговорення спільних проблем, беруть участь у прийнятті управлінських рішень	44%
4.	Мені відомі цілі та завдання діяльності ЗЗСО «Маріупольська школа №66» на найближчу перспективу	75%
5.	Ми маємо спільні погляди на перспективу розвитку ЗЗСО	62%
6.	Професіоналізм педагогів у ЗЗСО «Маріупольська школа №66» постійно зростає	50%
7.	У ЗЗСО «Маріупольська школа №66» є свої герої та зразки для наслідування	75%
8.	Конфлікти рідко виникають у колективі	22%
9.	У ЗЗСО «Маріупольська школа №66» створено систему матеріального та нематеріального стимулювання	25%
10.	Більшість співробітників залучені до роботи з досягнення місії ЗЗСО «Маріупольська школа №66»	63%

Наочні результати анкетування педагогів ЗЗСО «Маріупольська школа №66» представлено на рис. 2.2.

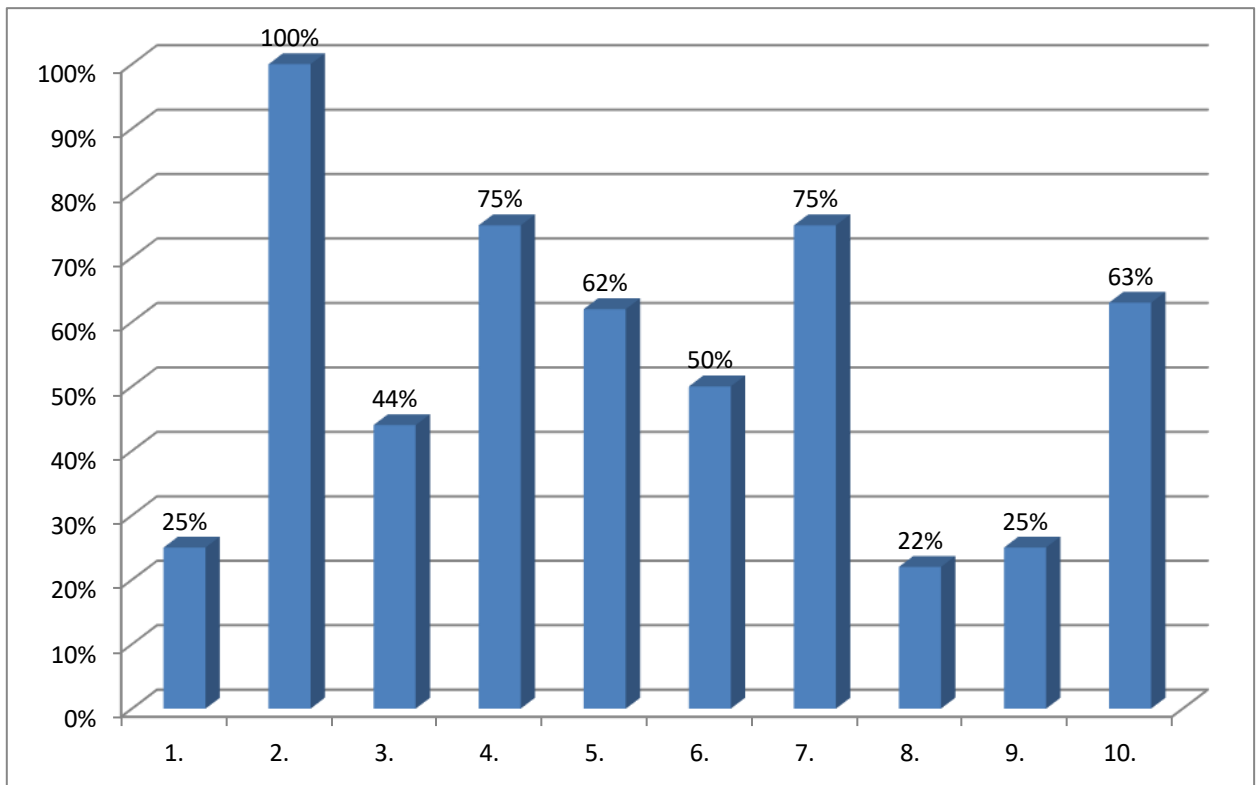


Рис. 2.2. Результати анкетування педагогів ЗЗСО «Маріупольська школа №66»

Для визначення рівня розвитку колективу та його здатності працювати у режимі розвитку було використано адаптовану методику зарубіжних дослідників, згідно якої рівень розвитку педагогічного колективу залежить від наступних основних факторів: професіоналізму, ціннісно-орієнтованої зрілості, організованості, згуртованості та ін. Максимальна кількість балів, яке може бути отримано в рамках цього тесту – 670, а максимальна кількість балів, яка може бути отримана в рамках одного стовпця – 80. Цей результат характеризує ідеальний рівень розвитку колективу. І чим нижче отриманий показник, тим більше колектив відрізняється у цій області від ідеалу (табл. 2.2). Пояснення до табл. 2.2 подано в додатку 3.

Рівні розвитку колективу

А (ціннісно-орієнтаційна зрілість колективу)		Б (організованість колективу)		В (згуртованість колективу)	
a1	47,30	б1	44,40	в1	39,00
a2	46,40	б2	43,20	в2	38,10
a3	45,60	б3	38,60	в3	40,10
	46,43		42,07		39,07

У ході дослідження було складено профіль колективу за даними показниками, що представлені на рис. 2.3.

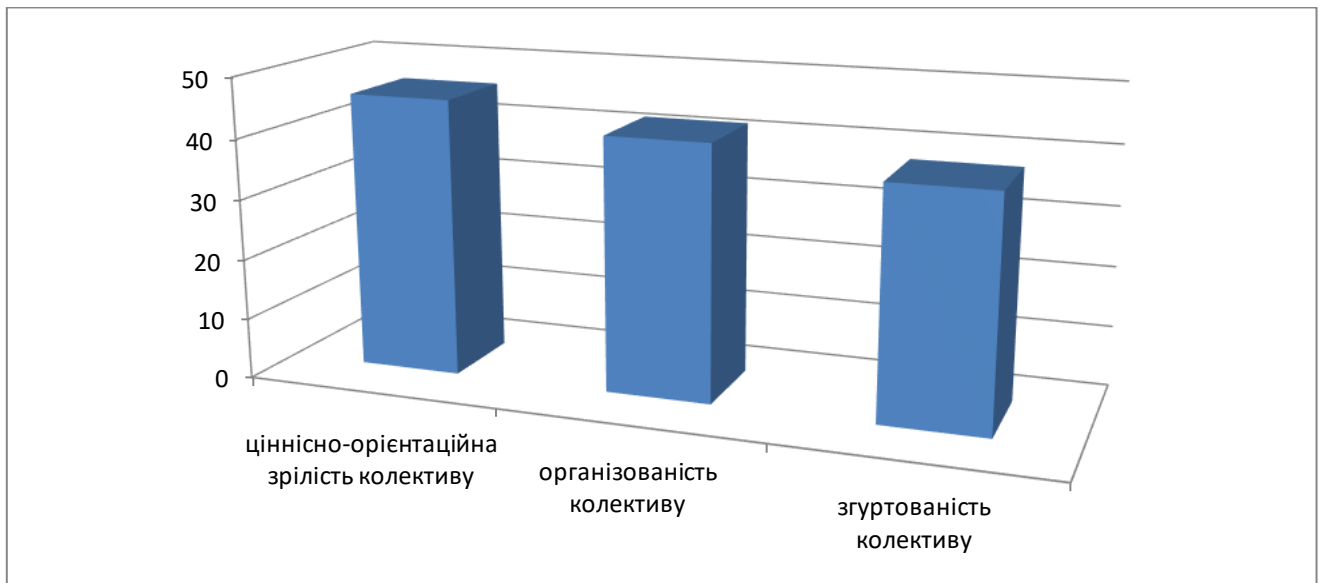


Рис.2.3. Рівень розвитку колективу

За підсумками діагностики можна зробити такі висновки.

Найбільш значущою характеристикою колективу є ціннісно-орієнтаційна зрілість колективу, вона відповідає середньому рівню розвитку – 46,43, що характеризується орієнтованістю колективу на поточні досягнення – 47,3, орієнтованістю розвитку способів діяльності-46,4, орієнтованістю насаморозвиток педагогів – 45,6. Ці дані дозволяють зробити припущення про подальший успішний розвиток колективу.

Рівень організованості також перебувають на середньому рівні – 42,07, Організованість колективу характеризується середнім рівнем відповідальності працівників – 44,40; середньою спрацьованістю колективу – 43,2; недостатньою включеністю членів колективу управління – 38,6.

Рівень згуртованості колективу викликає занепокоєння – 39,7. Показник знаходиться в межах середнього рівня, але в порівнянні з іншими має більш низьке значення, тому потребує додаткового вивчення.

Згуртованість колективу характеризується психологічною атмосферою, існуючої в ЗЗСО «Маріупольська школа №66 (єдність орієнтацій – 39,0, сумісність членів колективу – 38,10, потенційна стабільність – 40,1).

Таким чином, в результаті діагностики виділено такі проблеми, як недостатня згуртованість, організованість колективу. Мінімальна включеність членів колективу управління. Не маєток чіткого уявлення про корпоративну культуру в ЗЗСО, виникнення конфліктів у колективі.

У зв'язку з отриманими результатами вивчення рівня сформованості корпоративної культури ЗЗСО «Маріупольська школа №66, визначення рівня розвитку колективу пропонується розробити рекомендації щодо підвищення рівня корпоративної культури.

2.3. Методичні рекомендації щодо формування корпоративної культури у закладі загальної середньої освіти.

Важливим документом є Положення про корпоративну культуру ЗЗСО. Результати проведеного дослідження можуть допомогти в розробці Положення про корпоративну культуру ЗЗСО. А задля цього необхідна подальша діагностика корпоративної культури навчального закладу, можливо із використанням готових опитувальників відомих сучасних дослідників, або з прикладу успішних компаній.

Положення про корпоративну культуру ЗЗСО дозволить вирішити ряд завдань: оформити і закріпити вже наявну корпоративну культуру, позначити єдині корпоративні стандарти і принципи, зміцнити зовнішній імідж,

показати всім учасникам (співробітникам, педагогам, учням, партнерам та ін.) наявність певних стандартів корпоративного управління, привернути до себе нових близьких за духом співробітників.

Чіткість, однозначність, прозорість дотримання правил тільки допоможуть всім учасникам освітнього процесу. З цим «Путівник по Маріупольській школі №66» потрібно знайомити учнів ще з першого класу, під час проведення класних годин, нових співробітників під час адаптації та стажування [42, с. 96].

Крім цього необхідно виділити можливі чотири напрямки заходів, які необхідно включити в побудову моделі досконалої корпоративної культури:

- консультативні - тематичні та інформаційні дні: представники банків, турагентств, пенсійних фондів безкоштовно консультують співробітників з питань, вкладів, іпотеки, відпочинку та ін. Наприклад, тематичний день «Під дахом твого будинку» - консультація по іпотечному кредитуванню банками;

- командоутворюючі - розважальні заходи, спортивні змагання, інтелектуальні турніри та багато іншого. Наприклад: інтелектуальні турніри, «День сім'ї», «Дитячий день» (під час якого крім блоку розважального характеру на території організації, дітям показуються робоче місце його батьків, аудиторій, лабораторії, музей школи та ін.); фотоконкурс, День працівника освіти, Новорічні свята з конкурсами творчості та ін. Також дуже популярними є танцювальні, вокальні конкурси, з серйозним підготовчим періодом із залученням ззовні оплачуваних фахівців з вокалу та хореографії;

- соціальні - благодійні акції для підшефного дитячого будинку, здача донорської крові та ін.;

- медичні – вакцинації, оплата щеплення, профілактичні дії під час сезонних захворювань, придбання засобів гігієни та знезаражувальних засобів за рахунок профспілки та загального фонду Маріупольської школи №66.

В якості рекомендацій, для Маріупольської школи №66, яка має тривалу історію свого розвитку й сформувала свою корпоративну культуру можна запропонувати наступне:

1. Розширити функції корпоративного порталу для сховища фотоархівів заходів всіх підрозділів Маріупольської школи №66 [50, с. 255].

2. У корпоративній пошті Outlook створити додатковий обліковий запис «Афіша», куди можна розміщати конкретне оголошення про різні заходи з функцією розсилки кожному учаснику навчального процесу. Це спростить анонсування заходів в ЗЗСО, але все одно не слід відмовлятися від оповіщення на сторінках підрозділів у соціальних мережах.

3. Створити лабораторію «Шкільні вісті» для спеціальних експериментальних випусків внутрішньокорпоративної газети «Шкільні вісті», яку можуть випускати школярі старших класів, для цього можна використовувати приміщення та обладнання коворкінгу «Маріупольська школи №66 – наш дім». Ціль - надати можливість учням набути практичний досвід при створенні газетних видань, а адміністрації та вчителям дізнатися про що думають здобувачі освіти, як формуються їх цінності, які в них проблеми, рівень культури, комунікацій, володіння мовою, потреби у навчанні, рівень підготовки, таланти. Все це можна зробити у різних рубриках газети. Можна цю лабораторію газети «Шкільні вісті» використовувати як базу практики. Крім того, газета може публікувати результати приватного голосування по тій чи іншій тематиці, висвітлювати підсумки опитування громадської думки, розміщення приватних оголошень співробітників та учнів, сповіщати про нові конкурси, проекти та багато іншого [34, с. 32].

На відміну від внутрішньокорпоративного порталу, на який можна переходити лише зсередини, за допомогою друкованого/електронного внутрішніх засобів масової інформації, ідеї, дії корпорації можна транслювати ззовні - членам сім'ї співробітників, партнерам, громадським

організаціям і т.д. Газета може працювати і як брендинг організацій (корпоративний імідж).

4. Створити вільний простір у вигляді коворкінгів. Це дасть можливість для неформального спілкування, укріплення морально-психологічного клімату, додаткове місце для камерних заходів, зборів, творчості, виставок та ін.

5. У головному приміщенні обладнати один з навчальних класів під музей школи, в який встановити окрім експонатів мультимедійний проектор, та демонструвати різні етапи розвитку освітньої установи на екрані. Для цього потрібно підготувати цикл екскурсій до музею Маріупольської школи №66 та спікерів з числа школярів та співробітників.

6. Організувати за рахунок профспілки виїзні тренінги для співробітників Маріупольської школи №66 з корпоративної культури, івент-менеджменту та командоутворенню [39, с. 41].

7. Збільшити бали у персональному рейтингу для вчителів «Організація та участь у соціально-виховних заходах» за саму організацію, а не тільки присутності на них (диференціювати заходи).

8. Розробити і ввести в дію зрозумілі для всіх учасників навчального процесу напрями навчально-виховної роботи з учнями усіх класів, дотримуючись загальної стратегії Маріупольської школи №66 на 2023-2024 рр. на третьому рівні світоглядного простору living-learning-community (спільноти, що живе і навчається разом). Це може бути схема взаємодії адміністрації, учнівського самоврядування школи та ін.

9. Для незалежного фінансування учнівського самоврядування пропонується створити профспілку учнів Маріупольської школи №66, щоб уможливити впроваджувати в життя різноманітних ініціатив учнівської творчості, матеріальної допомоги по різних випадках, організації дозвілля, мобільності, тощо [33, с. 28].

10. Спортивний клуб Маріупольської школи №66 можна створити на сторінці у Facebook або в Telegram-каналі, де оголошувати проведення

марафонів з присідань, віджимань, часу утримання тіла у планці, тощо у прямому ефірі. Продумати призовий фонд чемпіонам марафонів. Об'являти переможців кожного тижня. Тим самим підтримувати здоровий образ життя колективу та залучати до цього ще більше учасників. Продумати дизайн корпоративної спортивної форми у вигляді універсальних футболок або жилетів на будь-який розмір у стилі шкільного брендбуку, щоб представляти свої спортивні команди на внутрішніх та зовнішніх змаганнях [59, с. 5].

Корпоративна культура у закладі загальної середньої освіти «Маріупольська школа №66» є однією з ключових складових успішного функціонування навчального закладу. Її формування вимагає комплексного підходу та уваги до деталей, оскільки вона впливає на всі сфери життя школи: від навчального процесу до взаємин між учнями та вчителями.

Важливим є розробка спільних цінностей. Залучення всіх учасників освітнього процесу (учнів, вчителів, батьків, адміністрації) до обговорення та визначення ключових цінностей школи. Це може бути зроблено через спільні заходи, дискусії, опитування.

Створення символіки та традицій сприяє розвитку та підтримки символів, які відображають цінності школи. Це можуть бути традиційні свята, символічні предмети, лозунги або девізи.

Залучення до спільних проєктів. Створення командних проєктів, які дозволять учням, вчителям і батькам спільно працювати над розвитком школи. Це може бути впровадження екологічних програм, організація благодійних заходів або створення культурного обміну.

Підтримка відкритого спілкування забезпечує відкрите та ефективне спілкування між усіма учасниками освітнього процесу. Це може бути здійснено через регулярні зустрічі, групові обговорення, анкети або електронні платформи для обміну ідеями та пропозицій.

Створення позитивного робочого середовища сприяє створенню творчого та позитивного навчання та праці. Це включає в себе забезпечення

комфортних умов для навчання, розвитку системи підтримки учнів та педагогів.

Підтримка і розвиток культури вдячності та взаємоповаги залучає учасників освітнього процесу до виявлення подяки та взаємопідтримки. Це може бути зроблено через відзначення досягнень, подяки вчителям, учням або батькам за певні досягнення.

Формування корпоративної культури у школі - це постійний процес, який потребує уваги та зусиль усіх учасників освітнього середовища. Запровадження цих рекомендацій може сприяти створенню сприятливої атмосфери для розвитку кожного учасника шкільного життя та сприяти досягненню успіху навчального закладу.

Отже, корпоративна культура Маріупольської школи №66 виконує функцію рушійного чинника саморозвитку та гармонійних взаємовідносин на всіх етапах навчального процесу.

Висновки до розділу 2

Проаналізовано особливості формування корпоративної культури Маріупольської школи №66.

Існуюча корпоративна культура в ЗЗСО «Маріупольська школа №66» знаходиться на середньому рівні і є фактором, що перешкоджає його розвитку. Щорічні заходи щодо формування корпоративної культури не давали результату, оскільки не вирішували проблему комплексно. З метою здійснення системного підходу до вирішення проблеми розвитку корпоративної культури в ЗЗСО «Маріупольська школа №66» було обрано шлях штучного розвитку корпоративної культури відбором найкращих норм, правил та стандартів, привнесених керівником, колективом, батьками через довготривалу практичну діяльність.

В результаті діагностики виділено такі проблеми, як недостатня згуртованість, організованість колективу. Мінімальна включеність членів

колективу управління. Не маєток чіткого уявлення про корпоративну культуру в ЗЗСО, виникнення конфліктів у колективі.

У зв'язку з отриманими результатами вивчення рівня сформованості корпоративної культури ЗЗСО «Маріупольська школа №66, визначення рівня розвитку колективу пропонується розробити рекомендації щодо підвищення рівня корпоративної культури.

Формування корпоративної культури у школі - це постійний процес, який потребує уваги та зусиль усіх учасників освітнього середовища. Запровадження цих рекомендацій може сприяти створенню сприятливої атмосфери для розвитку кожного учасника шкільного життя та сприяти досягненню успіху навчального закладу.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що корпоративна культура виконує безліч функцій, основними з яких є інтеграційна, адаптаційна, регулююча, освітня, виховна, стабілізуюча та інформаційна. КК має складну, багатоступеневу структуру. Основними її елементами є: символи, герої, міфи, ритуали, церемонії, ритуали, цінності, місія, цілі, традиції, стиль спілкування, історія.

Приймаючи до уваги вище наведене, можемо сформулювати такі висновки, які створюють передумови для подальшого розвитку теми дослідження.

1) Досліджено сутність проблеми корпоративної культури закладу освіти у психолого-педагогічній літературі.

Результати досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених дозволяють зробити висновок про те, що виклики часу, інтеграційні процеси та загострення конкурентної боротьби, життєва потреба шукати інновації та ефективно впроваджувати їх результати ставлять нові завдання та визначають нові параметри функціонування корпоративної культури.

Цінність корпоративної культури закладу освіти визначається взаємодією внутрішніх та зовнішніх факторів, що обмежують її функціонування та знижують її ефективність.

Проблема розвитку культури керівників є недостатньо розробленою і потребує спеціального педагогічного дослідження є однією з основних її складових є розвиток професійної компетентності менеджера загальноосвітнього навчального закладу.

2) Визначено роль особистості керівника закладу освіти у формуванні корпоративної культури.

Значення корпоративної культури освітнього закладу визначається результатом взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, що обмежують її функціонування і знижують ефективність.

Керівник навчального закладу має проявляти прямий інтерес і увагу до розвитку корпоративної культури, інакше заклад не працюватиме добре, оскільки лише організація з компетентною корпоративною атмосферою буде здатна протистояти сьгоднішнім економічним обставинам.

3) Досліджено організаційно-педагогічні умови формування корпоративної культури в закладі загальної середньої освіти.

Різні погляди на організаційно-педагогічні умови підкреслюють їх значення як важливого елементу управління освітнім процесом та досягнення поставлених цілей.

Основні організаційно-педагогічні умови формування корпоративної культури в освітньому середовищі Маріупольської школи №66, як от: формування в соціо-культурного середовища, що активізує засвоєння учнями умінь і навичок корпоративної культури; педагогічна підтримка школярів у моральному самовизначенні, вияві корпоративної культури; конструювання корпоративного спрямування змісту навчання учнів; розвиток самоврядування для організації суб'єкт-суб'єктної корпоративної взаємодії учнів.

4) Визначено стан сформованості корпоративної культури у закладі загальної середньої освіти.

В результаті діагностики виділено такі проблеми, як недостатня згуртованість, організованість колективу. Мінімальна включеність членів колективу управління. Не маєток чіткого уявлення про корпоративну культуру в ЗЗСО, виникнення конфліктів у колективі.

У зв'язку з отриманими результатами вивчення рівня сформованості корпоративної культури ЗЗСО «Маріупольська школа №66, визначення рівня розвитку колективу пропонується розробити рекомендації щодо підвищення рівня корпоративної культури.

5) Надано методичні рекомендації щодо формування корпоративної культури у закладі загальної середньої освіти.

Корпоративна культура Маріупольської школи №66 виконує функцію рушійного чинника саморозвитку та гармонійних взаємовідносин на всіх етапах навчального процесу.

Методичні рекомендації щодо формування корпоративної культури у закладі загальної середньої освіти є ключовим інструментом для досягнення якісного та повноцінного навчання та виховання учнів. Систематичне впровадження цих рекомендацій сприятиме створенню позитивного освітнього середовища та підвищенню ефективності діяльності усього колективу освітнього закладу.

Формування корпоративної культури у школі - це постійний процес, який потребує уваги та зусиль усіх учасників освітнього середовища. Запровадження цих рекомендацій може сприяти створенню сприятливої атмосфери для розвитку кожного учасника шкільного життя та сприяти досягненню успіху навчального закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акімова О. Організаційна культура державного службовця в умовах розвитку українського суспільства. *Вісник НАДУ*, 2005. № 1, 147-152 с.
2. Беляк Т.О. Корпоративна культура: сутність та особливості в умовах трансформацій соціально-трудової сфери. *Економіка. Інновації. Корпоративне управління*. Харків: Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. 2014. С. 349 –353.
3. Блохіна І. О. Роль керівника вищого навчального закладу у формуванні організаційної культури. *Вісник НТУУ «КПІ»*. Філософія. Психологія. Педагогіка : збірник наукових праць. 2007. № 3 (21). Ч. 1. С. 96–99.
4. Болгаріна В.С. Культурологічний підхід як імперативу правління сучасною школою. *Культурологічний підхід у управлінні школою*. Х.: Основа, 2006. 112 с.
5. Болгаріна В.С. Реалізація культурологічного підходу в управлінні навчально-виховним процесом. *Культурологічний підхід в управлінні школою*. Х.: Основа, 2006. 112 с.
6. Бондарчук О. І. Технологія розвитку психологічної готовності керівників закладів освіти до діяльності в умовах соціальних трансформацій. *Післядипломна освіта в Україні*. 2018. № 1. С. 84 – 87.
7. Буряк О. О. Сучасні методи групової роботи з учнями. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 103 с
8. Васильченко Л.В. Критерії сформованості управлінської культури керівника школи. *Управлінська культура та компетентність керівника*. Х.: Основа, 2007. 176 с.
9. Волянська-Савчук Л.В. Трансформація корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6(16). С. 50-56.

10. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.
11. Гриньова М. В., Кононец Н. В. Ресурсно-орієнтоване навчання студентів в умовах здоров'язбережувального освітнього середовища. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. Том 72, №4. С.182–193.
12. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Х.: Віват, 2019. 512 с.
13. Даниленко Л. Основні напрямки розвитку менеджменту освітніх інновацій. *Менеджмент інновацій в освіті*. К.: Шк. світ, 2007.
14. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічні проблеми сталого розвитку економіки*. 2018. № 15.
15. Єжова О. О. Сутність організаційно-педагогічних умов педагогічного процесу. *Наукові записки Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя*. Психолого-педагогічні науки. 2014. № 3. С. 39–43.
16. Єльнікова Г. Управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Управлінська компетентність*. К., 2004. 128 с.
17. Завацька Н. Є. Управлінський процес та формування організаційної культури у вищій школі: соціально-психологічний аспект : монографія. Луганськ : Ноулідж, 2013. 191 с.
18. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. Одеса, 2017. № 6. С. 21–25
19. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с..
20. Зеркаль А. В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. *Інвестиції: практика та досвід*. №24. 2015. С. 45 – 48
21. Іщук О. В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник становлення професійної ідентичності студентів : автореф. ... канд.

психологічних наук, спец. : 19.00.10. К. : Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2013. 20 с.

22. Карамушка Л. М. «Прогресивні» та «консервативні» типи організаційної культури: порівняльний аналіз організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типів. *Актуальні проблеми психології*. К. – Алчевськ : ЛАДО, 2014. С. 15–20.

23. Карамушка Л. М. Рівень розвитку типів організаційної культури позашкільних навчальних закладів: зв'язок зі стилем керівництва управлінського персоналу. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. К. : Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2016. № 1(4). С. 28–37.

24. Карамушка Л. М. Рівень розвитку типів організаційної культури позашкільних навчальних закладів: зв'язок із характеристиками управлінської діяльності керівників. *Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2016. Т. I. Вип. 44. С. 3–9.

25. Карамушка Л. М. Типи організаційної культури позашкільних навчальних закладів: зв'язок з чинниками мезорівня. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. К. : Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2016. № 4 (7). С. 68–75.

26. Карамушкін Л. М. Психологічні засади організаційного розвитку. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.

27. Королюк С. До проблеми розвитку культури сучасного директора школи. *Директор школи*. 2005. С. 142.

28. Красненко О.В. Сутність корпоративної культури в системі вищої освіти. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами*. №11. 2014. С. 125.

29. Ленсіоні П. Перевага. У чому сила корпоративної культури. Київ : Наш формат, 2017. 221 с.

30. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
31. Мармаза О.І. Організаційна культура управління. *Управління школою*. 2003. №7. С. 19-23.
32. Микитюк І. Педагогічна культура вчителя у контексті сучасної культурно-освітньої ситуації. *Вища школа*. №4, 2009. С. 93-94.
33. Муковіз О. П. Дистанційне навчання у системі неперервної освіти вчителів початкової школи: теорія та методика: монографія. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2016. 393 с.
34. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Основи лідерства. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.
35. Онаць О.М. Культура в освітньому демократичному середовищі. *Постметодика*. 2013. Т 4 (113). С. 31–37
36. Павлютенков Є.М., Крижко В.В. Основи управління школою. Х.: Основа, 2006. С. 128.
37. Перерва П.Г., Черепанова В.О., Новік І.О., Погорєлов С.М., Синіговець О.М. Міжнародний менеджмент: основні поняття. Харків : НТУ «ХП», 2020. 38 с
38. Петрова І. Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 76-79
39. Погуда Н. В., Касторська С. К. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1.
40. Поліщук Т. П. Розвиток організаційної культури професійно-технічного навчального закладу – провідний чинник управлінської діяльності. *Розвиток сучасної освіти: теорія, практика, інновації*. К. : Міленіум, 2015. С. 170–172.

41. Полянська А. С. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27(2). С. 9-16
42. Пометун О., Середняк Л., Сущенко І., Янушевич О. Управління школою, що змінюється. *Порадник сучасного директора*. Тернопіль: Видавництво Астон, 2005. 192 с.
43. Психофізіологічне забезпечення становлення фахівця у професіях типу «людина-людина»: монографія. Кіровоград: Імекс. ЛТД, 2013. 266 с.
44. Редько С. Формування корпоративної культури загальноосвітнього навчального закладу. *Педагогічний процес: теорія і практика*. № 1 (56), 2017. 22-27 с.
45. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*: зб. наук. пр. № 2 (10). 2015. С. 54–63.
46. Семикіна М.В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу. *Управління економікою: теорія та практика*. 2013. С. 343–353
47. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин: Монографія. Кропивницький: Видавництво «КОД», 2018. 248 с
48. Серкіс Ж.В. Про організаційну культуру закладу освіти. *Практична психологія та соціальна робота*. №9 10. 2002. С. 4-9.
49. Серкіс Ж.В. Проблеми управління організаційною культурою. Теоретико-методологічні проблеми вдосконалення психологічної підготовки менеджерів. *Персонал*, № 1 (55). Київ, 2000. С. 190-192.
50. Синицька О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 5(3). С. 255-261.

51. Сова А.В. Роль керівника у формуванні організаційної культури. *Ефективна економіка*. № 6, 2015.
52. Сушик І.В. Формування корпоративної культури закладу професійно-технічної освіти як складова управлінської компетентності керівника. *Економічний форум*. Том 1. № 1. 2021. С. 193-199
53. Тимошко Г.М. Проблеми формування та розвитку організаційної культури суб'єктів педагогічного менеджменту в загальноосвітньому навчальному закладі. *Імідж сучасного педагога*. Полтава: ПОІППО, 2015. № 8. С.10-14.
54. Турищева Л.В. Культура спілкування керівника. Психологія управління. Х.: Основа, 2005.
55. Устименко В.М. Методи оцінки стану організаційної культури. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. Серія «Економічні науки». 2013. № 1(2). С. 367–381
56. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105–116
57. Ясточкіна І. А. Професійна, соціальна та емоційна компетентності фахівця соціальної сфери: сутність та порівняльний аналіз. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 11. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. 2016. Вип. 22. С. 192 -198.
58. Albayrak, G., Albayrak, U. (2014) Organizational Culture Approach and Effects on Turkish Construction Sector. *APCBEE Procedia*, 9, 252–257.
59. Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications Ltd.
60. Azizollah A., Abolghasem F., Amin D. M. (2016). The relationship between organizational culture and organizational commitment in Zahedan University of medical sciences. *Global Journal of Health Science*, 8(7), 195–202.

61. Barrett M. (2014). Theories to define and understand family firms. In Hasan H. (Ed.). *Being practical with theory: A window into business research*. pp. 166–170).
62. Dalevska N., Khobta V., Kwilinski A., Kravchenko S. A model for estimating social and economic indicators of sustainable development. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. Vol. 6(4). P. 1839-1860.
63. Dźwigoł H. Business management – compendium. Oxford: Alpha Science International Ltd., 2017. 84 p.
64. Dźwigoł H. Organisational structure within the process of organisation management. *Marketing i Rynek*. 2017. Vol. 24. No. 7. P. 171-183.
65. Dźwigoł H. Research methods and techniques in new management trends: research results. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2(1). P. 31-48.
66. Dźwigoł H., Shcherbak S., Semikina M., Vinichenko O., Vasiuta V. Formation of Strategic Change Management System at an Enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18(SI1). P. 1-8.
67. Martell L. Organizational Culture and Schools: A Call for Leadership and Collaboration. *TeasleyChildren & Schools*, Volume 39, Issue 1, 2017, Pages 3-6.
68. Mayer A. Cultural Map. *Harvard Business Review*. 2014 : June-July. P. 97–101..
69. Rynkevich N. Organizational-economic mechanism of management development of organizational culture of enterprises. Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities: collective monograph. *Higher School of Social and Economic*. Przeworsk: WSSG, 2019. Vol. 3. P. 119-128..
70. Tarasova, O. V., Marinova, S. S. (2013) Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpryemstva. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. Economics of the food industry, 3, 28–32.
71. Kwilinski A. Mechanism of modernization of industrial sphere of industrial enterprise in accordance with requirements of the information economy. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. No. 4. P. 116-128.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для співробітників ЗЗСО «Задоволеність роботою»

1. Як довго ви працюєте в організації?

2. Вам подобається працювати у ЗЗСО «Маріупольська школа №66»?

3. Оцініть такі фактори:

1 – абсолютно не задоволений, 5 – абсолютно задоволений

Умови Вашої праці загалом

Санітарно-гігієнічні умови праці

Оснащеність робочого місця

Рівень постачання витратних матеріалів

4. Оцініть такі фактори:

1 – абсолютно не задоволений, 5 – абсолютно задоволений

Робочий графік

Надана відпустка

Відповідність роботи Вашим здібностям

5. Оцініть такі фактори

1 – абсолютно не задоволений, 5 – абсолютно задоволений

Корпоративна культура

Корпоративні заходи

Психологічний клімат у колективі

Шановні батьки школярів ЗЗСО «Маріупольська школа №66»!

Для нас дуже важлива Ваша думка щодо роботи закладу освіти.

П.І.Б. _____ клас _____

1. Чи влаштовує Вас робота ЗЗСО «Маріупольська школа №66»?

- влаштовує повністю;
- влаштовує частково;
- не влаштовує зовсім.

2. Ваша дитина користується додатковими послугами (Чи відвідує Ваша дитина відвідує гуртки при школі):

- хореографія;
- Студія «Вокал»;
- Студія «Живопис»;
- Секція «Карате»;
- Театральна студія «Фантазери»;
- Спортивна секція «Художня гімнастика»;
- Студія «Робототехніка».

3. Чи влаштовує Вас робота педагогів, які надають додаткові послуги?

- влаштовує повністю;
- влаштовує частково;
- не влаштовує зовсім.

4. Інформацію про додаткові послуги Ви отримуєте:

- із наочної агітації;
- зі слів інших батьків;
- від педагогів;
- на зборах;
- від директора;
- не отримуєте.

5. Які інші додаткові послуги ви хотіли б отримувати в ЗЗСО «Маріупольська школа №66»?

Додаток В

Опитування для батьків

1. Як давно відвідує Ваша дитина ЗЗСО?
2. Чи існує в організації корпоративна культура?
3. Чи існує в організації фірмовий знак (символ)?
4. Чи задоволені Ви професійною компетентністю колективу?

Додаток Д

Анкета для співробітників «Корпоративна культура ЗЗСО»

Загальні питання

1. Чи існує в ЗЗСО корпоративна культура?
2. Чи можна сказати, що корпоративна культура ЗЗСО єдина чи вона складається із різних культур?
3. Чи рівномірно розподілено вплив корпоративної культури в ЗЗСО «Маріупольська школа №66»?
4. Як корпоративна культура впливає на щоденне життя співробітників?
5. Що відбувається у випадках порушення будь-яких норм корпоративної культури?

Система цінностей, стандарти поведінки

6. Яке призначення ЗЗСО (його місія)?
7. Чи існує в ЗЗСО стратегія?
8. На скільки років розраховано стратегію ЗЗСО?
10. Які цінності в ЗЗСО?
11. Чи виробив ЗЗСО ділове кредо?
12. Чи існує в ЗЗСО кодекс етичних норм та стандартів професійної практики?
13. Які з перерахованих вище елементів корпоративної культури закріплені документально?
14. Наскільки добре співробітники ЗЗСО знають про зміст перерахованих вище елементів корпоративної культури?
15. Наскільки декларовані цінності та інші елементи корпоративної діяльності культури відповідають особистим ціннісним орієнтаціям працівників?
16. Як ці цінності впливають на щоденне життя співробітників?
17. Чи знають про ці елементи корпоративної культури за межами ЗЗСО?

Девізи, гасла, символи

18. Чи існують в ЗЗСО девізи чи гасла?
19. Чи виражають девізи/гасла цінності (мети, завдання, філософію, місію) ЗЗСО?
20. Чи існує в ЗЗСО фірмовий знак (символ)?
22. На яких носіях інформації використовуються символи (знаки) та девізи (гасла) ЗЗСО?
23. Рекламні носії
24. Документація
25. Подарунки, сувеніри
26. Церемонії
27. Засоби масової інформації
28. Елементи інтер'єру
29. Інші.
30. Наскільки педантично дотримується фірмовий стиль ЗЗСО?

Міфи, легенди, герої

32. Чи існують у ЗЗСО міфи, легенди про історію створення?
33. Про кого розповідають анекдоти (байки) в ЗЗСО?
34. Хто є основними героями ЗЗСО?
35. Які цінності ЗЗСО найчастіше фігурують в усному фольклорі ЗЗСО?
36. Які ще форми фольклору характерні для ЗЗСО (жарти, афоризми, вірші, пісні, розіграші, інше)?

Додаток Е

Логотип ЗЗСО «Маріупольська школа №66»

Додаток 3

Пояснення до табл. 2.2

Літерами в діаграмі позначені характеристики колективу:

А – ціннісно-орієнтаційна зрілість колективу:

а1 – орієнтованість колективу на поточні досягнення;

а2 – орієнтованість в розвитку способів діяльності;

а3 – орієнтованість на саморозвиток педагогів;

Б – організованість колективу:

б1 – відповідальність;

б2 – спрацьованість;

б3 – включеність членів колективу до управління;

В – згуртованість колективу:

в1 – єдність орієнтацій;

в2 – сумісність членів колективу;

в3 – потенційна стабільність;

Значення характеристик в інтервалі:

– від 53 до 80 – відповідають найвищому рівню розвитку;

– від 26 до 52 – середній рівень розвитку;

– від 0 до 25 - низький рівень розвитку.