

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД**  
**«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»**  
Навчально-науковий інститут психології

Кафедра психології

Юрчук Вікторія Василівна

УДК 159.9 \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна робота

**Соціально-психологічні чинники формування організаційної культури  
сучасного університету**

053 «Психологія»

«Психологія»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело \_\_\_\_\_ В.В. Юрчук

Науковий керівник (консультант)

Петрунько Ольга Володимирівна  
доктор психологічних наук, старший  
науковий співробітник, професор  
кафедри психології

Київ – 2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.....</b>	<b>8</b>
1.1. Уявлення про організаційну культуру освітньої організації, представлені у фаховій літературі.....	8
1.2. Соціально-психологічні чинники розвитку організаційної культури освітнього організму.....	16
1.3. Організаційна культура сучасного університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг.....	25
Висновки до розділу 1.....	36
<b>РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ .....</b>	<b>38</b>
2.1. Програма та інструментарій емпіричного дослідження показників формування організаційної культури сучасного університету.....	38
2.2. Аналіз та інтерпретація отриманих емпіричних даних.....	44
2.3. Кореляційний аналіз отриманих емпіричних даних .....	54
Висновки до розділу 2.....	62
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАЛЬНИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ ПОКАЗНИКІВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ .....</b>	<b>64</b>
3.1. Програма розвитку показників формування організаційної культури сучасного університету.....	64
3.2. Аналіз результатів формуючого експерименту.....	69
3.3. Рекомендації керівництву навчального закладу щодо розвитку організаційної культури сучасного університету.....	77
Висновки до розділу 3.....	83
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>84</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>87</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>100</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасному контексті суспільного розвитку вже існує усвідомлена потреба в організаційному розвитку освітніх установ, у тому числі вищих навчальних закладів. Організаційна культура є ще одним елементом цієї стратегії і має розглядатися як функціональна складова загальної стратегії організаційного розвитку навчальних закладів. Сучасні управлінські дослідження все частіше звертають увагу на «людський фактор», говорять про його важливість і труднощі його врахування та використання. Проте існує протиріччя між розумінням необхідності використання елементів організаційної культури в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами та відсутністю стратегій їх формування і розвитку.

Багатогранний зміст організаційної культури дозволяє розглядати її як внутрішнє джерело стимулювання інноваційного розвитку сучасних університетів. Дуже важливим напрямом діяльності освітніх організацій в сучасних умовах є ефективне проектування розвитку організаційної культури закладу. В свою чергу, проектування розвитку організаційної культури неможливе без здійснення всебічної оцінки її стану в конкретних освітніх організаціях.

Кожен елемент організаційної культури має свій унікальний вплив на те, як швидко люди адаптуються до нових умов праці та починають свій професійний ріст і розвиток. Ось чому важливо мати правильне розуміння організаційної культури та сформулювати вплив, який вона має на розвиток як окремих працівників, так і освітньої організації в цілому.

Організаційна культура сьогодні розглядається як мотиватор, регулятор і показник ефективності роботи персоналу в організаціях. Організаційна культура – це управлінська та організаційна ідеологія соціально-економічної системи. Організаційна культура спрямована на розвиток персоналу системи

та виражає основні цінності організації. Організаційна культура також формується в державних установах та органах місцевого самоврядування.

Важливість і роль організаційної культури була визнана практиками і теоретиками менеджменту наприкінці 70-х років 20-го століття, що було викликано переоцінкою ролі людських ресурсів у діяльності організації, а також ролі кадрових служб в системі управління організацією. Важливий крок зробив Едгар Шейн у 80-х роках ХХ століття. Він розглядає організаційну культуру як спосіб адаптації організації до соціокультурного середовища.

Успіх організації часто безпосередньо пов'язаний з її культурою. Зрештою, ключовим показником добробуту організації є її здатність залучати та утримувати компетентних працівників. Культура на рівні організації регулює діяльність людей і має низку характеристик, які можуть відрізнити її від культури суспільства.

Організаційна культура – це соціальне явище, яке виникає в усіх організаціях і являє собою систему цінностей, переконань, норм, ролей і правил, які спрямовують діяльність організації (компанії) і формують відносини та зв'язки між працівниками та організаційними підрозділами. Організаційна культура має низку притаманних їй характеристик, які відрізняють цю організацію від інших, і зазвичай є продуктом історичного розвитку організації. Традиції, мова (сленг), гасла, звичаї тощо, які сприяють передачі змісту культурних цінностей, вірувань, норм і ролей іншим поколінням працівників, є способами адаптації та інтеграції (об'єднання) працівників цього підприємства.

Аналіз зарубіжної літератури засвідчив, що проблема дослідження психологічних особливостей розвитку організаційної культури є однією з найбільш актуальних у сучасній організаційній психології. Серед відомих зарубіжних дослідників з цієї проблеми слід зазначити таких авторів, як К. Камерон, Ч. Хенді, Е. Шейн та інші автори [54, 88]. Щодо сучасних українських вчених, то проблема дослідження психологічних детермінант

розвитку організаційної культури раніше не виступала предметом спеціального дослідження і на даний час існують декілька наукових праць (В. Казміренко, Л. Карамушка, О. Креденцер, К. Терещенко, О. Петрунко та інші) [34, 61, 62].

Усвідомлення необхідності і важливості включення кожного члена організації у простір організаційної культури зумовило вибір теми дослідження **«Соціально-психологічні чинники формування організаційної культури сучасного університету»**.

**Мета дослідження:** дослідити соціально-психологічні чинники формування організаційної культури сучасного університету.

**Завдання дослідження:**

1. Здійснити структурно-функціональний аналіз організаційної культури сучасного університету як соціально-психологічного феномену.
2. Проаналізувати соціально-психологічні чинники розвитку організаційної культури сучасного університету.
3. Емпірично дослідити показники формування організаційної культури сучасного університету.
4. Впровадити та перевірити програму розвитку показників формування організаційної культури сучасного університету.
5. Розробити рекомендації керівництву навчального закладу щодо розвитку організаційної культури сучасного університету.

**Об'єкт дослідження:** організаційна культура сучасного університету як соціально-психологічний феномен.

**Предмет дослідження:** соціально-психологічні чинники розвитку організаційної культури сучасного університету.

**Методи дослідження.** Для вирішення сформульованих у дослідженні завдань було застосовано ряд методів:

теоретичних – аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, моделювання;

емпіричних – анкетування, бесіда, психодіагностичні методики («Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова, анкета-паспортичка Л. Карамушка, Методика «Оцінка психологічної атмосфери в колективі» за А. Фідлером, анкета «Структурні компоненти організаційної культури» (розроблена О. Петрунько та О. Рафіковим), анкета «Чинники організаційного розвитку освітніх організацій» (Л. Карамушка)), констатувальний та формувальний експеримент для показників формування організаційної культури сучасного університету;

методів математичної статистики – кількісної обробки даних – визначення середніх значень, відсоткових співвідношень. Обробка отриманих даних здійснювалася за допомогою пакета статистичних програм для SPSS 13.0 for Windows та пакета програм Microsoft Office for Windows XP Professional.

**Наукова новизна результатів дослідження** полягає у тому, що вперше систематизовано емпіричні методи дослідження показників формування організаційної культури сучасного університету. У результаті дослідження сформульовано та обґрунтовано програму розвитку показників формування організаційної культури сучасного університету.

**Практичне значення дослідження** полягає у розширенні та структуруванні знань про соціально-психологічні чинники організаційної культури сучасного університету. Матеріали дослідження можуть бути використані організаційними психологами у роботі з освітніми організаціями. Програма розвитку соціально-психологічних чинників організаційної культури сучасного університету може бути застосована керівництвом приватних закладів вищої освіти та інших державних структурах у роботі з персоналом освітньої організації.

Теоретичний та практичний матеріал дослідження може стати корисним у розробці та модернізації курсів «Організаційна психологія», «Психологія професійного становлення особистості», «Акмеологія».

Апробація результатів дослідження. Результати дипломної роботи висвітлені в тезах Юрчук В.В., Петрунько О.В. Соціально-психологічні чинники формування організаційної культури сучасного університету // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ). - Київ: Університет "КРОК", 2022. - <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1318>

**Структура та обсяг дипломної роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (91 найменування) та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### НАУКОВІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

#### **1.1. Уявлення про організаційну культуру освітньої організації, представлені у фаховій літературі**

Успіх організації часто безпосередньо пов'язаний з її культурою. Зрештою, ключовим показником доброго стану організації є її здатність залучати та утримувати компетентних працівників [11].

Важливість і роль організаційної культури була визнана практиками і теоретиками менеджменту наприкінці 70-х років 20-го століття, що було викликано переоцінкою ролі персоналу в діяльності організації та кадрових служб в системі управління організацією. у 80-х роках 20-го століття було досягнуто значного прогресу в прогрес був досягнутий у 80-х роках 20-го століття. Він розглядав організаційну культуру як спосіб адаптації організації до її соціокультурного середовища [91].

Серед причин, що сприяли розробці західними дослідниками концепції організаційної культури у кінці 70-х рр. ХХ століття, можна виділити наступні:

1. Економічні. Економічний прорив Японії у лідери ринку був названий західними фахівцями «японським дивом», а аналізу успіху була присвячена велика кількість робіт, в яких стверджується, що в основі фінансового досягнення успіху організацій лежать культурні чинники управління діяльністю.

2. Кросскультурні. Розростання великих промислових підприємств до розмірів транснаціональних корпорацій підняло ряд проблем, пов'язаних з управлінням географічно видаленими структурами. Керівники підприємств помітили, що одні і ті ж методи управління по-різному спрацьовують в центральному офісі і його представництві, зануреному в інше соціокультурне середовище.

3. Рациональні / наукові. Успіхи наук про людину, зокрема, соціальної психології, звернули увагу до нераціональних рис індивідуальної поведінки в організаціях [25].

В умовах постіндустріальної, цифрової економіки особливої актуальності набувають наукові та прикладні питання успішного функціонування освітніх організацій в умовах зростаючої конкуренції на ринку послуг. У такій ситуації на зміну жорсткому плануванню та жорстким стратегіям управління приходять «м'які» форми, а конкурентоспроможність та успіх організації залежить насамперед від стану її престижу та іміджу на ринку товарів і послуг, які вона надає. Не випадково феномен особливостей іміджу організації та організаційної культури все частіше розглядається в науковому дискурсі економічної, організаційної та соціальної психології, що сформувався у сфері організаційних досліджень.

Організаційна культура сьогодні тісно переплітається з іміджем будь-якої організації, в тому числі й освітньої, і відображається та оцінюється людьми всередині та ззовні не менше, а то й більше, ніж формальні показники функціонування організації та інформаційно-ділового обміну, регламентовані спеціальними документами (статутами, посадовими інструкціями та іншими нормативними актами)» [62]. [62].

Саме організаційна культура визначає систему поглядів та ідей, пов'язаних з управлінням організацією, стратегією розвитку, методами та способами досягнення її цілей, а також діловою етикою організації (тобто моральними принципами, нормами та правилами поведінки організації, що стосуються її взаємовідносин з діловими партнерами, споживачами, суспільством і т.д.). Вона проявляється у місії та цілях організації, у ставленні працівників до організації, у ставленні організації до своїх працівників (умови праці, соціальні гарантії тощо), у базових принципах діяльності працівників та організації в цілому, а також у загальній позиції організації щодо суспільства, ділових партнерів, споживачів тощо, тобто у її поглядах на зовнішнє та внутрішнє середовище. Вона має значний вплив.

Колективну культуру можна визначити як систему базових колективних уявлень, набутих групою з метою адаптації до змін у зовнішньому середовищі та вирішення проблем внутрішньої інтеграції, а її ефективність як системи правильного сприйняття та осмислення вищезазначених питань, яка вважається цінною і передається новим членам групи.

Організаційна культура є універсальною ознакою організацій (за якою всі типи організацій добре розпізнаються і відрізняються одна від одної) та універсальною функцією (завдяки якій ці організації функціонують і розвиваються як цілісні та винахідливі психосоціальні системи). У той же час, різні типи організацій (державні, промислові, наукові, освітні тощо) розвивають і передають елементи своєї специфічної організаційної культури, що ґрунтується, насамперед, на «ініціативі знизу» та «народній демократії». Таким чином, кожна освітня організація і кожен університет має унікальну і неповторну організаційну культуру, яка не тільки генерує, приписує і управляє нормами і цінностями у взаємодії з цільовою спільнотою всередині і поза організацією, інтегрує суб'єктів університетського життя (керівників і викладачів, колективи кафедр, студентські групи, освітні та сервісні служби тощо), але й об'єднує їх в єдине ціле. сервісні служби тощо), але й інтегрує їх.

Важливість дослідження організаційної культури пов'язана з тим, що знання якостей організаційної культури організації може допомогти оцінити її стабільність, підказати напрямки для прийняття управлінських рішень, дати можливість досягати запланованих результатів, свідомо планувати та формувати ефективну командну роботу. Вплив організаційної культури на різні аспекти діяльності організації розглядається різними науками, зокрема, управлінням людськими ресурсами, економікою праці, соціологією, теорією організації, стратегічним менеджментом, управлінською психологією та соціологією управління.

Розглянемо загальне поняття культури. Культура – це:

1) сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людським суспільством (антична культура);

2) сфера людської діяльності, пов'язана з мистецтвом, літературою, просвітницькою роботою. (діячі науки і культури);

3) рівень розвитку чого-небудь, міра відповідності зразкам (культура мовлення, поведінки, культура праці);

4) обізнаність, вченість, вихованість [11].

Культура на рівні організації регулює діяльність людей, має деякі особливості, які дозволяють відокремити її від культури суспільства. До таких особливостей можна віднести:

– невеликий, в порівнянні з культурою суспільства, термін існування організаційної культури, що визначає велику динамічність (змінюються самі ознаки тієї або іншої культури: система цінностей, норми поведінки, традиції);

– організаційна культура виникає в трудових колективах, регулює стосунки, що виникають в процесі досягнення цілей організації і її співробітників;

– засвоєння організаційної культури відбувається не з народження і не з «чистого аркуша», тому великий вплив національною, релігійною, професійною і т. д. культур, можлива критична переробка і дія культури особи на організаційну культуру;

– на організаційну культуру сильний вплив здійснює характер діяльності організації;

– невеликий розмір спільноти, в якій вона виникає, дозволяє управляти нею, і на цьому рівні найбільше проявляється вплив лідера на зміст і особливості культури організації [18].

Організаційна культура - це соціальне явище, яке має місце в усіх організаціях і являє собою систему цінностей, переконань, норм, ролей і правил, що визначають діяльність організації (підприємства) та формують відносини і зв'язки між працівниками та організаційними підрозділами. Традиції, мова (сленг), гасла, звичаї тощо - все це сприяє передачі змісту культурних цінностей, переконань, норм і ролей іншим поколінням

працівників і є способами адаптації та об'єднання (інтеграції) працівників даного підприємства [17, 18].

Поняття «організаційна культура» давно увійшло в науковий обіг. Огляд досліджень, що свідчать про науковий і практичний інтерес до феномену організаційної культури, свідчить про необхідність уточнення розуміння сутності поняття «організаційна культура».

Питанням організаційної культури присвячені численні психолого-педагогічні праці, в яких розглядаються загальні та специфічні аспекти досліджуваної проблеми. У вітчизняних і зарубіжних наукових дослідженнях поняття «організаційна культура» використовується одночасно з такими поняттями, як «корпоративна культура», «організаційна культура», «управлінська культура» та «інноваційна культура». У багатьох випадках ці поняття вживаються як синоніми без чіткого розмежування, але існування таких визначень означає, що феноменологія, яка стоїть за кожним з них, є різною. Досі не існує єдиного правильного підходу до тлумачення поняття «організаційна культура», що пов'язано зі складністю та багатовимірністю цього явища в діяльності організацій [44].

Напрацювання з проблематики організаційної культури накопичені в галузях менеджменту, філософії, психології, соціології тощо. Проблематика організаційної культури більшою мірою розроблена в працях західних дослідників – таких, як П. Вейл, С. Девіс, М. Елвессон, П. Ентоні, Дж. Мартін, Д. Мейерсон, Р. Моран, Д. Ньюстром, А. Петтігрю, Т. Пітерс, К. Рей, Р. Розенфельд, В. Сате, Л. Смірцих, Г. Сміт, В. Співак, Е. Уілкінз, Р. Уотерман, П. Харріс, Ч. Хенді, Е. Шейн [21, 28, 31, 57, 60, 68, 71, 91]. До психологічних чинників формування організаційної культури зверталися Д. Боллінже, Дж. Дістефано, Г. Лейн, В. Оучі, Г. Хофстеде [21, 28, 60, 68, 71]. Ця проблема знайшла своє відображення в дисертаційних роботах з питань дослідження організаційної культури в галузі: педагогіки (В. Виноградова, М. Гедієва, Н. Іорданова, Г. Літовченко, Н. Стрижак та інші); психології

(В. Воронін, С. Липатов, Ж. Серкіс); соціології (Н. Зубрева, А. Капітонов, С. Юр'єва та інші) [21, 28, 31, 57, 60, 68, 86].

Там головним завданням менеджменту вважається адаптація та подальша зміна організації до зовнішнього середовища через розвиток організаційної культури, яка допомагає впливати на діяльність організації через усталені цінності, норми, традиції та мову.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що у педагогічній теорії і практиці зростає професійна зацікавленість та активізується робота з проблеми управління навчальними закладами, різновекторності її інноваційності на засадах розвитку організаційної культури навчального закладу та суб'єктів управління школою. Дослідження теоретичних і практичних засад організації управлінської діяльності в навчальних закладах представлені творчими науковими здобутками вітчизняних та зарубіжних вчених (Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, В. Крижко, В. Маслов, В. Олійник, Є. Павлютенков, В. Пикельна), психологічні й педагогічні теорії розвитку управлінської діяльності та її суб'єкта (Б. Ананьєв, І. Бех, Л. Виготський, С. Гончаренко, І. Драч, Г. Костюк, О. Леонт'єв, С. Рубінштейн та інші). Дослідження сучасних науковців щодо якості управлінської діяльності керівників сучасного університету ґрунтуються на методології педагогічного менеджменту (М. Кириченко, Л. Калініна, В. Маслов, В. Олійник, В. Шаркунова), менеджменті внутрішкільного управління (Ю. Конаржевський, В. Маслов), педагогічної інноватики (Б. Гершунський, О. Козлова, В. Луговий, В. Паламарчук, О. Отич, О. Попова, М. Поташник), менеджменту освітніх інновацій (Г. Єльнікова, З. Рябова, Л. Калініна, Н. Клокар, Т. Сорочан та інші) [4, 21, 28, 31, 57, 60, 68, 71, 86].

Аналізуючи структуру організаційної культури, Н. Самоукіна вважає за необхідне розрізняти дві складові організаційної культури, а саме: зовнішню (місія, цінності та правила, що проголошуються у взаємодії з ринками, партнерами та клієнтами) та внутрішню (місія, цінності та правила для

працівників). А саме, зовнішню (місія, цінності та правила, що проголошуються у взаємодії з ринками, партнерами та клієнтами) та внутрішню (місія, цінності та правила для працівників) організаційну культуру [63].

Ми вважаємо, що однією з проблем, яка може виникнути в процесі розвитку організаційної культури, є дисгармонія у прояві зовнішньої та внутрішньої організаційних культур (наприклад, коли організація зосереджується на максимальному задоволенні потреб клієнтів, ігноруючи при цьому потреби персоналу у визнанні, професійній кар'єрі тощо). Існування таких протиріч може свідчити про необхідність коригування прийнятих в організації цінностей і норм.

Аналізуючи структуру організаційної культури, важливо розрізнити офіційно затверджені елементи (наприклад, місію, цінності та правила, затверджені керівництвом компанії) та неформальні (неофіційні) правила спілкування та поведінки. Н. Самоукіна зазначає, що офіційні та неофіційні цінності, правила та норми іноді повністю збігаються, а іноді частково суперечать один одному. Коли формальна і неформальна системи цінностей, правил і норм не збігаються і суперечать одна одній, підвищується рівень конфліктності та емоційної напруги в організації, з'являються тіньові лідери, які протистоять керівництву, збільшується кількість невмотивованих звільнень тощо.

На думку В. Заболотної, проблема аналізу структури організаційної культури включає також розгляд особливостей домінуючої організаційної культури, субкультур та контркультур, які розвиваються в просторі однієї організації [33]. Водночас слід зазначити, що це питання стосується переважно великих організацій. За своїм змістом домінуюча культура виражає основні (центральні) цінності, які сповідує більшість членів організації. Субкультури - це унікальні системи цінностей та філософії, які не суперечать домінуючій організаційній культурі, але привносять цінності, притаманні лише цій організації. У той же час, контркультура - це

субкультура, яка перебуває в конфлікті з домінуючими організаційними цінностями і рішуче відкидає культуру, що її оточує.

Слід зазначити, що протиріччя між домінуючою культурою та контркультурою може призвести до розвитку організації або, навпаки, до дезінтеграції, але ніколи не повинно ігноруватися керівниками організацій, оскільки це негативно впливає на ефективність їхньої діяльності [62].

Організаційна культура формується лідерами (формальними та неформальними керівниками організації), але організаційна культура має сильний вплив на мотивацію працівників.

Ієрархія організаційної культури – це певні рівні сходинки, на яких послідовно формується організаційна культура. Перший рівень організаційної культури – культура індивіда – працівника організації. Другий рівень – культура структурних підрозділів. Третій рівень – культура організації.

Функції організаційної культури:

1. Формування, накопичення, передача, зберігання цінностей організації.
2. Формування системи знань.
3. Формування системи внутрішніх комунікацій, і зв'язків усередині організації по вертикалі і горизонталі.
4. Формування системи зовнішніх комунікацій і зв'язків організації.
5. Формулювання цілей.
6. Формування культури трудового, виробничого і інших матеріальних процесів [35].

Таким чином, організаційна культура є досить складним феноменом. Відповідно до академічних і прикладних орієнтацій та академічних і прикладних проблем, які вирішують організаційні психологи, важливо чітко визначити певні перспективи, з яких вивчати структуру організаційної культури, і вибрати відповідні методи дослідження.

## **1.2. Соціально-психологічні чинники розвитку організаційної культури освітнього організму**

Відповідно до Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки, освіта є стратегічним ресурсом соціально-економічного, культурного і духовного розвитку суспільства, що сприяє підвищенню добробуту людей, забезпеченню національних інтересів, зміцненню міжнародного авторитету та іміджу нашої держави і створює умови для самореалізації кожної особистості.

Освіта відтворює людей, озброює їх знаннями, формує світогляд і творчі здібності, виховує патріотів і громадян. І без перебільшення від якості освіти залежить майбутнє націй, народів і культур [3].

Цю думку можна знайти і в працях Б. Гершунського. Гершунський зазначає, що саме освіта в основному «працює» на майбутнє, наперед визначаючи особистісні якості, знання, навички, світогляд і пріоритети дій кожної людини, а отже, економічний, моральний і духовний потенціал суспільства і цивілізації в цілому [61, 62].

Важливу роль у реалізації сучасного освітнього порядку денного в Україні відіграють освітні організації, особливо заклади вищої освіти, які, згідно з нормативними документами, визначаються як заклади освіти, що задовольняють потреби громадян у вищій освіті [52]. Заклади вищої освіти є цілісними соціальними утвореннями, що мають особливу структуру і виконують особливі функції в суспільстві (навчання, виховання, саморозвиток) [77].

Під розвитком організаційної культури освітньої організації слід розуміти цілеспрямований рух від уже сформованого стану до якісно нового, який ґрунтується на аналізі, розумінні та подоланні суперечностей, що виникають у діяльності організації.

Сутність і психологічні умови розвитку організаційної культури певною мірою розглянуто в роботах таких авторів, як О. Білецька [17],

О. Віханський [22], А. Воронкова [24], І. Грошев [37], І. Сняданко [72], Т. Соломанідіна [75] та інші. Слід зазначити, що ці дослідження здебільшого стосуються організацій, які працюють у сфері державного управління, промисловості та бізнесу. Разом із тим, зважаючи на те, що названі організації швидше за все враховують тенденції соціально-економічного розвитку, оскільки мають оперативно вирішувати складні соціально-економічні питання, основні ідеї, які стосуються розвитку організаційної культури можуть бути використані, на наш погляд, і щодо діяльності загальноосвітніх навчальних закладів.

Вищезгадані роботи вказують, перш за все, на те, що організаційна культура - це не статичний, а динамічний процес змін. Тому в даний час виділяється новий феномен. Це «культура змін», яка необхідна сучасним організаціям. «Культура відкритої організаційної культури» - це культура, яка «спрямована вперед», у майбутнє [11]. На нашу думку, така культура також необхідна сучасним освітнім організаціям. Тому, якщо спроектувати цей підхід на діяльність освітніх організацій і слідувати за його авторами, то такі організації повинні бути проактивними, а не просто реактивними; вони повинні впливати на своє середовище, а не просто пристосовуватися; вони повинні бути реалістичними, а не ідеалістичними; вони повинні орієнтуватися на стратегічне майбутнє. Можна також сказати, що вони повинні бути орієнтовані на майбутнє, визнавати різноманітність, а не одноманітність, зосереджуватися на результатах, а не лише на процесах, активно використовувати комунікацію із зовнішнім середовищем та сприяти внутрішній інтеграції [11].

На думку І. Ільчука, розвиток організаційної культури - це спроба конструктивно впливати на соціально-психологічну атмосферу та поведінку працівників. В рамках організаційної культури формування певних орієнтирів, системи цінностей або «моделі світу» для персоналу організації дає можливість прогнозувати, планувати і стимулювати бажану поведінку [35].

Під організаційним розвитком розуміють процес, за допомогою якого психологічна наука використовує знання і практику, щоб допомогти організаціям досягти більшої ефективності, включаючи поліпшення якості роботи, життя і продуктивності.

Організаційний розвиток можна описати, як методологію або техніку, яка використовується для того, щоб здійснювати зміни в організації або в її підрозділах з метою покращення ефективності її діяльності. Організаційному розвитку притаманні такі основні характеристики:

- а) управління процесами змін;
- б) впровадження психологічних знань, зокрема, зі сфери поведінкової психології;
- в) внесення змін в організаційну культуру;
- г) розширення організаційних стратегій, структур і процесів для посилення організаційної ефективності і здоров'я працівників та їх цілісне впровадження;
- д) впровадження довготривалих нових форм активності, таких як самоуправління в діяльності працівників або автономна робота команд та ін., спрямованих на розвиток потенційних можливостей особистості та організації.

Для цього необхідно досягти наступних трьох цілей: створити можливості для персоналу працювати як «інтелектуальні істоти», а не як «ресурси» у виробничому процесі; створити можливості для кожного члена організації та організації в цілому розвивати свій потенціал; знайти можливості для організації ефективно досягати своїх цілей; створити в організації середовище, в якому можна знайти цікаву, інноваційну та «складну» роботу; створити можливості для виконання «складної» роботи; створити Перше з цих завдань - створити в організації середовище, в якому можна знайти роботу, а також створити можливості для «складної» роботи.

Перш за все, вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку є однією з найактуальніших проблем організаційної психології на

сьогодні [33]. Безперервний організаційний розвиток стає необхідною умовою не лише ефективного функціонування організацій, але й їх виживання в мінливому світі. Наприклад, якщо Г. Форду на початку 20 століття вдалося 19 років поспіль випускати один і той самий Г. Форду, то сьогодні менеджмент автомобілебудівних компаній для ефективного функціонування (а іноді й виживання) змінює не лише колір, комплектацію тощо, а й усю модель автомобіля (іноді й увесь модельний ряд ) та всі її технічні характеристики мають бути суттєво змінені [11].

Що до основних причин організаційного розвитку, то, на думку А. Занковського, вони можуть бути такими: незадовільне функціонування організації, зміна середовища її функціонування, зміна масштабу та форми діяльності, злиття або роздроблення, зміна технології виробничих ресурсів, зміна керівництва, відсутність сприятливих перспектив [44].

Якщо проаналізувати діяльність будь-якої організації у відповідності до даної моделі, то ми прийдемо до висновку, що статичним процес функціонування організації не буває. Отже, завжди є причини для розвитку організації.

Дослідник Х. Левітт виділяє чотири організаційні підсистеми, які є об'єктом організаційного розвитку: організаційна структура, технологія, трудовий процес, персонал [43].

Виділяють кілька типів організаційного розвитку: розвиток, що планується заздалегідь та спонтанно; структурований та неструктурований розвиток; директивний та сумісний розвиток; індивідуалізований та не індивідуалізований; революційний або еволюційний [11] (рис. 1.1.).

Основними етапами розробки та впровадження розвитку організацій, на наш погляд, є:

1-й етап – підготовчий (аналіз діяльності організації, визначення та усвідомлення кола проблем та причин для організаційного розвитку);

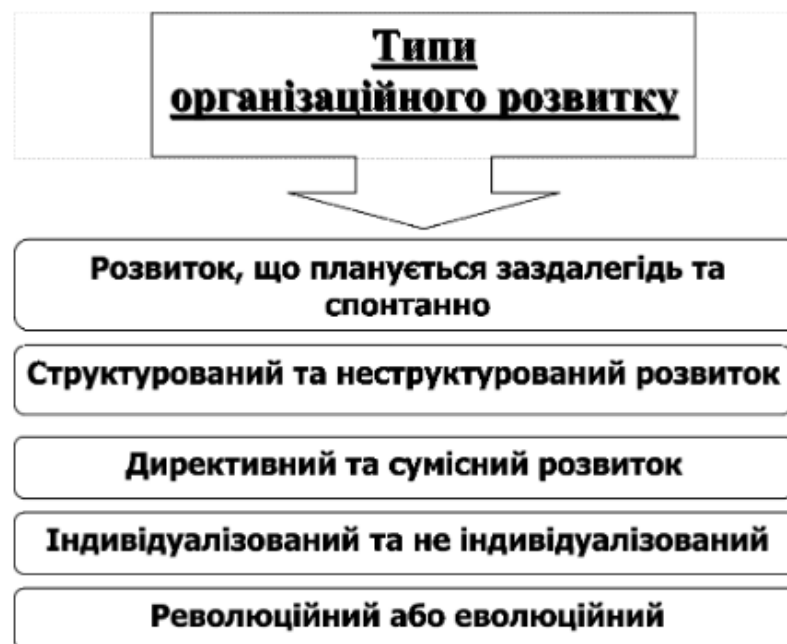
2-й етап – аналітично-інформаційний (визначення основних потреб персоналу та клієнтів організації, аналіз наявних ресурсів для забезпечення організаційного розвитку тощо);

3-й етап – проектувальний (розробка та проектування технології впровадження організаційного розвитку);

4-й етап – трансформаційний (реалізація технології організаційного розвитку)

5-й етап – контрольний етап (аналіз результатів впроваджених перетворень, отримання зворотного зв'язку тощо).

Аналізуючи зміст розвитку організаційної культури підприємства, В. Гончаров, В. Іванов, В. Припотень [36], говорять про те, що основним завданням організаційної культури в сучасних умовах є сприяння самоорганізації та саморозвитку організації.



**Рис. 1.1. Типи організаційного розвитку**

Л. Карамушка [41] стверджує, що в основі розвитку організаційної культури лежать протиріччя, які можуть виникати, наприклад, між різними елементами в структурі організаційної культури, між різними типами організаційної культури, між потребами різних учасників освітнього процесу,

між потребами зовнішнього середовища і нездатністю організації адаптуватися до нього тощо. На це звертається увага. Наприклад, однією з проблем, яка може виникнути в процесі розвитку організаційної культури, є, на думку автора, дисгармонія у прояві зовнішньої та внутрішньої організаційної культури (наприклад, коли організація орієнтується на максимальне задоволення потреб клієнтів, ігноруючи при цьому потреби персоналу у визнанні, професійній кар'єрі тощо). Існування таких невідповідностей може свідчити про необхідність коригування прийнятих в організації цінностей і норм. Своєчасне вирішення таких суперечностей сприяє подальшому розвитку організаційної культури. Зволікання з вирішенням протиріч може створити кризову ситуацію в діяльності організації.

Таким чином, можна зробити висновок, що під розвитком організаційної культури освітньої організації слід розуміти цілеспрямований рух від вже сформованого стану до якісно нового, який ґрунтується на аналізі, розумінні та подоланні суперечностей, що виникають у діяльності організації.

Ми вважаємо, що важливою психологічною умовою розвитку організаційної культури освітньої організації є залучення всіх учасників освітнього процесу (керівників, педагогів, учнів та їхніх батьків) та їхня психологічна підготовка [11, 17].

Розвиток організаційної культури освітніх організацій передбачає реалізацію трьох основних етапів:

- а) визначення «реального» стану розвитку організаційної культури;
- б) обґрунтування «бажаного» вектора розвитку організаційної культури;
- в) розробка, апробація й упровадження технології розвитку організаційної культури.

На всіх цих етапах важливу роль відіграє врахування психологічних детермінант, які обумовлюють її розвиток.

Що стосується першого етапу розвитку організаційної культури освітньої організації, то тут доцільним є:

- а) визначення рівня розвитку основних складових організаційної культури;
- б) дослідження «реального» типу організаційної культури;
- в) аналіз психологічних детермінант, які обумовлюють розвиток основних складових і «реального» типу організаційної культури;
- г) аналіз потреби в зміні «реального» типу організаційної культури тощо.

На другому етапі розвитку організаційної культури освітньої організації визначаються базові цінності, норми та правила «бажаного» типу організаційної культури.

Цей етап передбачає відкриту дискусію між усіма учасниками освітнього процесу (менеджерами (керівниками), вчителями, учнями та їхніми батьками), обговорення всіх «проблемних зон» щодо «реального» типу організаційної культури (цінностей, правил і норм, норм тощо) та доцільності необхідних змін.

Автор стверджує, що загальний консенсус може бути досягнутий в результаті декількох послідовних процедур: аналіз позитивних цінностей, правил і норм, які існують і необхідні в майбутньому; аналіз негативних цінностей, правил і норм, які існують, але не потрібні в майбутньому; аналіз позитивних цінностей, які не існують, але необхідні в майбутньому, Аналіз правил і норм. Цінності нової організації повинні бути відображені в характеристиках нової організаційної культури. Визначення та аналіз основних цінностей, норм і правил бажаної поведінки має на меті запровадження нової моделі організаційної поведінки [24].

Третім етапом розвитку організаційної культури освітньої організації є розробка та впровадження «бажаного» типу організаційної культури. Це передбачає чітке бачення змісту такого типу організаційної культури, врахування психологічних детермінант, які сприяють розвитку «бажаного»

типу організаційної культури, розробку детального плану необхідних заходів та реалізацію цих заходів. Слід зазначити, що реалізація вищезазначених трьох етапів вимагає врахування системи психологічних детермінант, що впливають на її розвиток. Зміст психологічних детермінант та особливості їх впливу на організаційну культуру освітніх організацій розглянемо в наступному розділі.

Однією з соціальних сфер, де концепція організаційного розвитку є особливо важливою, є освіта, і ми вважаємо, що освітні організації повинні зосередитися на навчанні та розвитку молодого покоління, яке є особливо чутливим до соціальних змін і повинно швидко до них адаптуватися. Крім того, саме в освітніх організаціях, як відомо, існує найбільша потреба у впровадженні гуманістичних ідей.

Аналіз літератури показує, що проблема організаційного розвитку освітніх організацій достатньо широко досліджується у західних країнах, і, насамперед, в США. Це знаходить відображення в аналізі природи організаційного розвитку та розробці відповідних методів для його дослідження (опитування, інтерв'ю, спостереження, забезпечення зворотного зв'язку, консультування тощо), створення центрів консультування з проблеми організаційного розвитку та лідерства (Counseling Centers for Organizational Development and Leadership (ODL)) для здійснення психологічного консультування, впровадження програм навчання та наукових досліджень для керівників та працівників вищої школи (в національному та міжнародному контексті), підготовки науково-педагогічних працівників з цього напрямку діяльності освітніх організацій [76]. Окрім того, створені та успішно функціонують спеціальні громадські організації [72] та мережі [69], які об'єднують фахівців із зазначеної проблеми, а також спеціальні департаменти в університетах [76].

Що стосується України, то ми вважаємо, що питання організаційного розвитку в освітніх організаціях ще не отримали достатньої уваги з боку науковців та практиків, незважаючи на те, що психологічні аспекти

управління змінами в освітніх організаціях знайшли своє відображення в літературі. Це можна пояснити, з одного боку, необхідністю і складністю вирішення більш пріоритетних, фінансово-економічних проблем, які існують сьогодні в більшості освітніх організацій, а з іншого боку, низьким рівнем уваги і підготовки науковців і практиків до вирішення проблем організаційного розвитку. Ми вважаємо, що це можливо.

Застосування методів організаційного розвитку означає, серед іншого, що зміни повинні впроваджуватися на основі результатів наукових досліджень, щоб мотивувати персонал, усунути існуючі перешкоди і зробити зміни більш «легкими» [37]. Водночас аналіз практики українських освітніх організацій показує, що організаційний розвиток часто відбувається стихійно, без чітко визначеного підходу, без досліджень і, зокрема, без урахування того, як персонал різних типів освітніх організацій оцінює роль психологічних чинників у забезпеченні організаційного розвитку. Можна побачити, що

З аналізу літератури та аналізу діяльності освітніх організацій можна сказати, що сучасні проблеми психологічного супроводу діяльності освітніх організацій можна поділити на дві основні групи: 1) проблеми, пов'язані з розробкою теоретичних моделей психологічного супроводу організаційного розвитку освітніх організацій; 2) дослідження, що стосуються моделей практичної діяльності освітніх організацій; 3) проблеми, пов'язані з розробкою теоретичних моделей психологічного супроводу організаційного розвитку освітніх організацій; 4) проблеми, що стосуються практичної діяльності освітніх організацій. Проблеми, пов'язані з моделями практики.

Отже, логічно говорити про дві групи завдань, які доводиться розв'язувати в просторі внутрішньо університетської культури.

Перша група завдань стосується побудови моделі психологічного організаційного розвитку і передбачає розв'язання проблем психологічного характеру.

Друга група завдань стосується побудови практичної моделі психологічного забезпечення організаційного розвитку освітніх організацій, передбачає розв'язання проблем стратегічного характеру та проблем розвитку.

### **1.3. Організаційна культура сучасного університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг**

Проблема вивчення організаційної культури та її значення для організації як з теоретичної, так і з практичної точки зору походить від гуманістичного підходу до організації та управління людськими ресурсами. Вона бере свій початок з гуманістичного підходу до організації та управління людськими ресурсами в організаціях. Згідно з гуманістичним підходом, управління – це адаптація організації до зовнішнього середовища та його змін.

Це адаптація до зовнішнього середовища та його змін. Кожна організація, в тому числі кожен вищий навчальний заклад, має свою власну специфічну організаційну культуру. Організаційна культура впливає на ефективність діяльності вищих навчальних закладів. У загальному розумінні поняття культури – це універсальна система комунікативних зв'язків на різних рівнях у певній системі. Це пов'язано насамперед з міждисциплінарним характером поняття, оскільки воно вивчається в економічній теорії, культурології, філософії, соціології, етиці, економіки, філософії та бізнес-адміністрування. Організаційна культура розглядається як сукупність певних правил, прийомів, цінностей і норм для вирішення реальних організаційних проблем, викликаних зовнішніми і внутрішніми факторами. Культура формується протягом тривалого часу і не суперечить суспільним цінностям і нормам.

Організаційна культура виступає потенціалом закладу вищої освіти, вона об'єднує співробітників загальною метою та формує відносини між ними, що характеризують певні норми та цінності. Організаційна культура

впливає на результат діяльності закладу вищої освіти, тобто на якість надання освітніх послуг.

Організаційна культура закладу вищої освіти повинна адаптуватися до сучасних умов розвитку освітнього середовища та враховувати суспільні зміни та тенденції, а також бути спрямованою на досягнення мети, виконання завдань та розвиток закладу вищої освіти відповідно до сучасних освітніх тенденцій [20].

Як доводить світова практика, організаційна культура набуває дедалі більшого значення в управлінні освітніми процесами в університетах, оскільки дає можливість гармонізувати соціально-трудові відносини, створити унікальний стиль закладу вищої освіти, розкрити можливості потенціалу працівників, сприяти більш ефективному вирішенню поставлених завдань та протистояти загрозам та ризикам.

Незважаючи на наявність репрезентативної спеціальної літератури з різних аспектів дослідження організаційної культури та її аналізу, питання оптимізації змісту та функцій цього організаційного феномену в сучасних постмодерністських суспільствах є надзвичайно важливим. З одного боку, ці суспільства створили умови для вільного розвитку та вільної конкуренції, в тому числі між освітніми організаціями в єдиному глобальному просторі. Але, з іншого боку, ці суспільства характеризуються ознаками кризи (економічна криза, криза управлінських еліт, криза системи освіти, криза цінностей, криза систем соціалізації тощо) на всіх рівнях і в різних сферах суспільного життя, і всі актори глобального кризового простору актори глобального кризового простору виявилися не в змозі відреагувати на ці реалії. Тому гостро постає проблема оптимізації стану суспільства та організаційного життя його акторів, у тому числі й освітніх організацій [50].

Як показує аналіз фахової літератури, організаційна культура як частина корпоративної культури організації структурується й аналізується, зокрема, в працях В. Казміренка [37], Л. Карамушки [40, 42], Г. Монастирського [58], Н. Яблонскене, та інших, у двох базових вимірах.

Перший вимір – ідеологія, імідж, що формується керівництвом (ініціативи «зверху-вниз») та ініціюється і підтримується працівниками (ініціативи «знизу-вгору»), представлений загальною стратегією діяльності та розвитку організації; задекларованими цінностями, організаційною культурою, яку підтримують члени організації, новими засобами, за допомогою яких вони передаються членам організації (символи, гасла, ритуали, одяг, моделі, стимули, правила ділової комунікації). (символи, гасла, ритуали, церемонії, одяг, зразки поведінки, моделі, інструменти стимулювання і мотивації, правила і способи ділового спілкування, характер відносин з людьми всередині і поза компанією тощо).

Другий вимір – соціально-психологічний, представлений етичними принципами, моральними кодексами, груповими цінностями, ідеологіями та формами мислення, «внутрішньогруповими» легендами та міфами, моделями емоційного обміну тощо, які визнаються більшістю членів організації, спільними особистими уподобаннями, установками, внутрішньогруповими стилями міжособистісного спілкування тощо -. Все це складає загальну психологічну атмосферу організації, психологічний клімат і спільний простір для обміну думками, почуттями, ставленням, поведінкою та взаємодією.

На важливості соціально-психологічного виміру організаційної культури акцентують увагу В. Казміренко, Л. Карамушка, О. Петрунко І. Сингаївська та інші дослідники [37, 40-42, 62, 69]. Ці автори роблять наголос:

1) на таких характеристиках організаційної культури, як цінності, що поділяються більшістю членів організації; норми поведінки; засоби, що підтримують відтворення панівних норм і цінностей організації і за допомогою яких ці норми і цінності передаються новим членам (інформаційне та емоційне тло, стиль комунікативного обміну, соціально психологічний клімат тощо);

2) на функціях організаційної культури, спрямованих на екологічне вирішення важливих завдань із забезпечення внутрішньої соціально-

психологічної єдності та інтеграції організації, крокування її до своєї мети та адаптації її в реальному соціально-економічному середовищі.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що організаційна культура є інструментом, який забезпечує вирішення двох важливих для будь-якої організації соціально-психологічних завдань:

1) адаптації і розвитку в конкретному, в т.ч. і кризовому соціокультурному та соціально-економічному середовищі;

2) забезпечення необхідних внутрішньої інтеграції та організаційної єдності, спрямованих як на розв'язання щоденних проблем, пов'язаних із роботою і життям у організації, так і на реалізацію спільних перспектив, завдань і цілей. У цьому і полягають мета-функції організаційної культури [62].

На думку І. Сингаївської, організаційна культура проявляється на рівні професійної та психологічної культури педагога і втілюється у професійній поведінці цього педагога [69]. Отже, організаційна культура складається зі спільних знань, ідей, емоційних переживань і станів, моделей поведінки, взаємодій і досвіду, що поділяються всіма, і знаходиться в єдиному творчому і мотиваційному просторі, де кожен працює відносно автономно і незалежно, а також разом з іншими. Спільна справа визнається носіями організаційної культури як власна, важлива і значуща, в тому числі і для них самих. Оволодіння основами цієї культури є основою організаційної згуртованості та причетності до спільної справи, водночас визначаючи зону індивідуальної свободи, тобто права діяти на власний розсуд, у межах організаційних цінностей, правил, традицій і норм.

Сучасні освітні організації, функціонуючи в умовах кризи, реформаторських реалій та добровільної чи вимушеної економічної самостійності, опиняються в умовах жорсткої ринкової конкуренції, в якій їм доводиться доводити свою конкурентоспроможність та виборювати право на реалізацію власних інтересів. У таких ситуаціях важливу роль відіграють особливі "наскрізні" фактори, які "зшивають" життя організації, в тому числі

її культуру, і дозволяють їй успішно функціонувати як єдине ціле. У фаховій літературі до таких факторів відносять позитивне соціальне самопочуття та прогрес у соціальній самореалізації в організації, такі як соціальна відповідальність, віра в успіх, власну силу, соціальну справедливість, цінність та актуальність власної роботи.

На нашу думку, до цих факторів належить і соціальний оптимізм. Соціальний оптимізм - це якість індивідуальних і колективних соціальних суб'єктів, що формується на основі особистісного оптимізму в результаті добровільних та організаційних соціальних впливів і виражається в індивідуальній та колективній свідомості як система ідей та установок щодо інтерпретації соціальної дійсності та прогнозування найближчого і віддаленого майбутнього. Соціальний оптимізм координує індивідуальне та організаційне життя і може спричинити принаймні три важливі системні ефекти в організаційному житті:

- 1) парадигмальний (як світоглядна парадигма);
- 2) механізмичний (як соціально-психологічний механізм, що гарантує організації активацію та підвищення якості внутрішніх і зовнішніх соціальних комунікацій, зміцнення внутрішньо-організаційної єдності, гарний соціально-психологічний клімат, високу конкурентоздатність на ринку праці тощо);
- 3) функціональний (посилює психологічну сумісність членів організації, посилює соціальний оптимізм, покращує соціально-психологічний клімат організації та її функціонування в цілому, підвищує ефективність усіх інших складових організаційної культури) [61, 62].

Реальну дієвість організаційної культури щодо знань студентів як результату діяльності ЗВО підтверджує якість освітніх послуг, що надає викладацький склад закладу. У співпраці учасників навчального процесу ЗВО формується система міжособистісних стосунків за напрямками «викладач – викладач», «викладач – студент». Знання, що формуються у студентів ЗВО, динамічно пов'язані з організаційною культурою, оскільки є тим механізмом,

за допомогою якої культура інтерпретує дійсність і створює нові контексти, що змінюються. Крім обсягу знань, збільшується і кількість складових організаційної культури у тих аспектах, які її формують: організаційні, адміністративні, викладацькі та студентські.

Отже, організаційна культура впливає на результативність діяльності ЗВО, а отже на позитивну взаємодію студентів і викладачів у організації навчального процесу системи вищої школи.

Як свідчить педагогічний досвід, якість підготовки майбутніх спеціалістів у вищих навчальних закладах великою мірою залежить від правильної організації навчального процесу у ЗВО, раціонального використання навчального часу студента і робочого часу викладача або організаційної культури учасників навчального процесу у ЗВО. У процесі навчання у вищому навчальному закладі студенти повинні навчитися раціонально розподіляти свій навчальний час із метою ефективного засвоєння необхідних професійних знань, умінь, навичок, а також із метою формування особистісної організаційної культури.

Організація та планування навчального процесу у вищому навчальному закладі підтримується відповідними документами. Одним з найважливіших є робочий графік викладача. Важливим документом, який регламентує навчальний процес протягом семестру, є розклад навчальних занять. Він складається деканатом (кафедрою) і затверджується проректором з навчальної роботи (заступником декана). Він повинен відповідати наступним психолого-педагогічним вимогам:

1. Враховувати динаміку працездатності студента протягом дня та протягом тижня. Згідно з дослідженнями психологів і фізіологів, найпродуктивнішими є заняття другої пари, за ними йдуть перша і третя пари. Протягом тижня найпродуктивнішими є вівторок і середа, за ними йдуть понеділок і четвер. Лекції з теоретичного курсу є найскладнішими для розуміння, оскільки вимагають тривалої уваги та концентрації. Пояснювальні

або розповідні лекції легше зрозуміти. Далі йдуть семінари з теоретичного курсу, лабораторні заняття та різноманітні практикуми.

2. Рівномірно розподіляйте час між різними типами занять. З цією метою не записуйтеся на заняття, які вимагають ретельної домашньої підготовки (наприклад, на три семінари), і не записуйтеся на заняття, які вимагають ретельної домашньої підготовки. 2. відпрацювати лекції, які формують теоретичну базу для семінарських, практичних та лабораторних занять протягом перших 7-10 днів семестру.

3. визначити дні для самостійної роботи студентів. Один викладач вважає, що такі дні необхідні, інший - що це зайві канікули для студентів. Звичайно, ефективність днів самостійної роботи значною мірою залежить від планування та контролю обсягу навчання з боку професорсько-викладацького складу та наявності навчально-методичної літератури для студентів у бібліотеці та кабінетах кафедр. Безумовно, повинні бути передбачені вільні навчальні дні в IX-X семестрах для виконання дипломних (кваліфікаційних) робіт.

4. Необхідно створити стабільний розклад занять і гарантувати індивідуальну структуру та динамічний стереотипний розвиток студентів. Це не означає, що не можна допускати тимчасових змін у розкладі. Це пов'язано з тим, що стабільність може перешкоджати ефективній організації навчального процесу.

5. Небажано достроково закінчувати читання теоретичних дисциплін і прискорювати проведення семінарських, практичних і лабораторних занять. Традиційно вважається, що прискорене вивчення дисципліни або послідовне вивчення однієї теми за іншою не відповідає характеру сприйняття та заглиблення студентів у дисципліну. Як показали дослідження, прискорене навчання знижує ефективність викладання окремих дисциплін, послаблює виховний вплив особистості викладача на студентів і гальмує їхню творчу активність [61, 62, 64].

Робочий час викладача визначається обсягом його навчальних, методичних, наукових і організаційних обов'язків у поточному навчальному році, відображених в індивідуальному робочому плані. Переліки основних видів методичної, наукової й організаційної роботи викладачів вищих закладів освіти мають орієнтовний характер і за рішенням кафедри можуть доповнюватися певними видами роботи, які виконуються викладачами.

Важливою частиною діяльності викладачів у навчальних закладах є організаційно-методична робота. Це робота на підготовчому відділенні, у приймальній комісії, організація педагогічної практики, підготовка матеріалів до засідань факультетів, зборів факультетів і вищих навчальних закладів, підготовка науково-методичних семінарів.

Педагогічна діяльність викладачів має поєднуватися з науковою роботою, яка збагачує внутрішній світ, розвиває творчі здібності та підвищує науковий рівень знань. Науково-дослідницька діяльність також сприяє глибокому узагальненню та систематизації матеріалу, більш повному формулюванню ідей, висновків і нових гіпотез.

Потенційні можливості дисципліни викладачі використовують насамперед у навчальному процесі, а також у спілкуванні в позанавчальний час. Важливо, щоб кожен викладач усвідомлював важливість свого педагогічного впливу на майбутнього фахівця і виконував цю функцію власним прикладом, а не лише через співбесіди, кураторські обов'язки, керівництво гуртком, роботу в гуртожитку, вечірні заходи, екскурсії тощо.

Усі перелічені вище функції викладача постають у єдності, хоча у різних викладачів одна функція може переважати над іншими - у когось педагогічна спрямованість, у когось дослідницька, у когось і педагогічна, і дослідницька, тощо.

Організаційна культура не може бути сформована за короткий час або шляхом затвердження відповідних положень, інструкцій. Важливим для формування організаційної культури закладу вищої освіти є не час, а дотримання певних принципів щодо її формування. Серед принципів

формування організаційної культури закладові вищої освіти потрібно виокремити такі:

- цілеспрямованості, що передбачає цілеспрямоване прагнення формування унікальної організаційної культури закладу вищої освіти, що спрямована на досягнення місії та виконання завдань закладу;
- єдності, що передбачає єдність у свідомості та поведінці формування організаційної культури закладу вищої освіти із суспільними цінностями, а також підвищення взаємодії між працівниками закладу вищої освіти;
- системності, що передбачає побудову системи організаційної культури, що об'єднує індивідуальні та групову форми побудови організаційної культури закладу вищої освіти, який також представляється як певна відкрита система;
- демократичності, що дає можливість за рахунок креативності, ініціативності, працівників досягати поставлених результатів, надаючи якісні освітні послуги.

Принципи формування та розвитку організаційної культури закладів вищої освіти являють собою певну систему, оскільки описують цілісне явище, процес формування організаційної культури, що в результаті забезпечує отримання синергійного ефекту в забезпеченні якості вищої освіти.

Підвищення якості освітніх послуг вимагає від закладів вищої освіти запровадження концептуальної моделі формування та розвитку організаційної культури, яка передбачає такі етапи формування та розвитку:

- по-перше, формування бачення та цінності закладу вищої освіти, визначення ролі закладу в освітньому процесі та досягнення поставлених цілей суспільного розвитку;
- по-друге, донесення бачення цінностей та ролі закладу вищої освіти в освітньому просторі до співробітників закладу, що є безпосередніми учасниками цього процесу та рушійною силою щодо отримання позитивного результату та досягнення поставлених задач перед закладом вищої освіти;

- по-третє, розробку загальної політики закладу вищої освіти щодо його ролі та значення в освітньому процесі на рівні держави та у світовому освітньому просторі;

- по-четверте, розробку програм реалізації цінностей на практиці в закладі вищої освіти;

- по-п'яте, моніторинг ефективності організаційної культури закладу вищої освіти з урахування впливу та змін зовнішнього середовища, а також можливостей сформованої організаційної культури досягати поставлених цілей відповідно до окреслених цінностей, норм, правил.

Організаційна культура закладів вищої освіти виконує певні функції, до яких належать:

- встановлення між працівниками закладу вищої освіти почуття ідентичності та цілеспрямованості;

- встановлення норм та правил поведінки;

- забезпечення співпраці між працівниками різних відділів та їх ефективної взаємодії;

- підвищення продуктивності праці працівників закладів вищої освіти;

- забезпечення цілеспрямованості співробітників закладу вищої освіти в досягненні поставленої мети та вирішенні завдань;

- заохочення впровадження інновацій та їх розробку;

- покращення комунікацій між різними учасниками освітнього процесу;

- зміцнення довіри між учасниками освітнього процесу;

- мотивування до продуктивної роботи співробітників закладу вищої освіти.

Запровадження моделі формування та розвитку організаційної культури закладу вищої освіти безпосередньо впливатиме на взаємодію викладачів, здобувачів вищої освіти, співробітників закладу вищої освіти в досягненні мети та вирішенні поставлених завдань.

## Висновки до розділу 1

Феномен організаційної культури освітньої організації виник нещодавно. Необхідність його виникнення було викликано переоцінкою ролі персоналу в діяльності організації, а також служби персоналу в системі управління організацією.

Кожна освітня організація, кожний заклад вищої освіти мають власну – унікальну і неповторну – організаційну культуру, яка не лише продукує, прописує та контролює норми і цінності взаємодії всередині організації та із зовнішніми цільовими громадами, а й об'єднує суб'єктів університетського життя в єдиний високофункціональний організм. Під поняттям організаційна культура слід розуміти соціальне явище, яке виникає у будь-якій організації і є системою цінностей, переконань, а також норм, ролей, правил, які направляють діяльність організації (підприємства), формує стосунки і зв'язки між працівниками і підрозділами організації.

Під розвитком організаційної культури освітньої організації слід розуміти цілеспрямований рух від уже сформованого її стану до якісно нового, який здійснюється на основі аналізу, осмислення та подолання протиріч, які виникають у діяльності організації. На всіх етапах розвитку організаційної культури освітніх організацій важливу роль відіграє врахування соціально-психологічних детермінант, які обумовлюють її розвиток.

Організаційна культура складається зі спільних знань, ідей, емоційних переживань і станів, моделей поведінки, взаємодії та досвіду, які поділяються всіма і знаходяться в одному творчому і мотивуючому середовищі, де кожен працює відносно автономно і незалежно, але також разом. Спільна справа визнається носіями організаційної культури як їхня власна, включаючи їх самих, а також як важлива і значуща.

В умовах жорсткої ринкової конкуренції заклади вищої освіти змушені доводити свою конкурентоспроможність і боротися за право реалізувати свої здобутки. У цьому контексті важливу роль відіграють особливі «наскрізні»

фактори, які можуть «зшити» життя організації, включаючи її культуру, в один добре функціонуючий організм. У фаховій літературі до таких факторів відносять позитивне соціальне самопочуття та прогрес у соціальній самореалізації в організації, такі як соціальна відповідальність, віра в успіх, власну силу, соціальну справедливість та цінність і значущість власної роботи.

## РОЗДІЛ 2

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

#### 2.1. Програма та інструментарій емпіричного дослідження показників формування організаційної культури сучасного університету

Природу емпіричного дослідження необхідно розуміти на початку його проведення. Емпіричне дослідження - це спостереження і вивчення конкретних явищ, експериментування, узагальнення, класифікація та опис результатів досліджень і експериментів, а також впровадження їх у практичну діяльність людей.

Під методами слід розуміти систему принципів, вимог і правил, за допомогою яких дослідники досягають поставлених цілей. Це також сукупність прийомів і операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкованих вирішенню конкретного завдання. Різниця між методом і теорією функціональна: метод формується як теоретичний наслідок попередніх досліджень, а теорія слугує відправною точкою і умовою для майбутніх досліджень.

Методологія – це сукупність способів і прийомів виконання будь-якої роботи. Методика дослідження - це система правил використання методів, прийомів та операцій [18, 46].

Вибір конкретної методики дослідження визначається характером фактичного матеріалу, умовами та завданнями конкретного дослідження. Методика – це впорядкована система, яка визначає конкретні етапи дослідження, використання прийомів і операцій над теоретичним і фактичним матеріалом, їх розташування в певній послідовності.

Аналіз літератури показує, що в останні роки в працях українських науковців знайшли відображення проблеми організаційної культури освітньої організації як у системі вищої, так і середньої освіти. Кількість досліджень невелика, методика їх проведення постійна, але їх недостатньо

для вивчення показників сформованості організаційної культури сучасних університетів. Тому звернемося до основних теоретичних даних та досліджень у цьому контексті.

Що стосується системи вищої освіти, то тут проаналізовано зміст та роль організаційної культури у життєдіяльності вищих навчальних закладів у контексті впливу організаційної культури на розвиток конкурентоздатності вищих навчальних закладах (А. Апішева [4]), становлення професійної ідентичності студентів (О. Ішук [36]), становлення акмеологічної культури майбутнього фахівця (Л. Спіцина [37]). Окрім того, виявлено соціально-психологічні чинники формування організаційної культури студентів вищих навчальних закладів (О. Мітічкіна [39]).

У той же час, психологічні чинники розвитку організаційної культури освітніх організацій вивчено недостатньо. Так, досліджено деякі «внутрішні» показники розвитку організаційної культури, які діють як на рівні організації (розвиток організації (Л. Карамушка, А. Шевченко [43]), так і на рівні персоналу (толерантність персоналу (К. Терещенко [75], підприємницька поведінка персоналу (О. Креденцер [66]).

Основною метою експерименту є перевірка теоретичних положень, а також більше широке й глибоке вивчення теми наукового дослідження. Так, опираючись на теоретичні положення В. Казміренко, Л. Карамушка, О. Петрунько І. Сингаївська, О. Петрунько І. Сингаївська [37, 61, 62, 66, 69], які вивчали соціально-психологічні показники розвитку організаційної культури, нами було побудовано емпіричне дослідження. Мета дослідження: визначення рівня розвитку показників формування організаційної культури сучасного університету. Тому завдання виступає визначити рівень розвитку основних компонентів організаційної культури освітніх організацій.

Організаційна культура розглядається як багатовимірний та багаторівневий феномен, під впливом якого працівники формують свою організаційну ідентичність відповідно до цілей, цінностей та місії організації, сприяючи засвоєнню норм, традицій, правил поведінки та взаємовідносин.

Аналіз літературних джерел показує, що соціально-психологічними факторами, які визначають ідею «закритої моделі організаційної культури», є наступні: Сприйняття системи управління університетом як чіткої ієрархічної вертикалі з чіткою системою підпорядкування; регламентація діяльності та взаємовідносин між усіма об'єктами освітнього процесу; наявність розроблених, вимірних і прийнятих критеріїв оцінки діяльності персоналу та студентів та конкурентне університетське середовище.

Також до соціально-психологічних чинників формування організаційної культури відносять: відповідний рівень організаційної культури закладу вищої освіти, ідеальний чи оптимальний соціально-психологічний клімат, частота контактів, обізнаність та обмін інформацією; висока мотивація організаційної поведінки, конкурентоздатність організації, особистісний розвиток персоналу тощо.

Для дослідження показників формування організаційної культури сучасного університету використовувалися наступні методики:

1. Для аналізу рівня розвитку компонентів та загального показника організаційної культури – «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова [66] (Додаток А). Представлена серія тверджень, складових організаційної культури підприємства, згрупованих у чотири секції: комунікації, управління, мотивація і мораль. Оцінка здійснювалася за десятибальною шкалою.

Загальний показник організаційної культури визначається за загальною сумою отриманих балів. Найбільша кількість балів – 290, найменша – 0.260. Показники свідчать про наступні рівні організаційної культури: дуже високий, високий, середній, має тенденцію до деградації.

Вузькі місця організаційної культури визначаються за середніми величинами секцій. Показники в балах за секціями свідчать про наступні рівні організаційної культури: прекрасний, мажорний, помітний смуток, спадаючий.

У процесі аналізу «робочої» складової організаційної культури аналізуються такі особливості діяльності організації: рівень надання новим працівникам можливості ознайомитися з новими вимогами до роботи; рівень надання всім бажаним можливості працювати в організації; професійний розвиток працівників у підрозділах організації, просування на нові посади; раціональність побудови системи; рівень матеріально-технічного забезпечення робочих місць працівників організації; раціональність розподілу робочого навантаження працівників організації.

Комунікація, як складова організаційної культури, характеризує такі особливості діяльності організації: суворе дотримання інструкцій та правил поведінки всіма категоріями працівників; налагоджені системи комунікації; використання різних форм і методів комунікації (робочі контакти, наради, обговорення тощо); наявність внутрішньої інформації та заохочення до неї; наявність внутрішньої інформації, заохочення прямих звернень працівників до керівництва організації.

Під «менеджментом», складовою організаційної культури, чіткість в організації роботи працівників організації, оперативність та своєчасність прийняття рішень, надання можливості працівникам брати участь у прийнятті управлінських рішень, рівень професійного (вдумливого) оцінювання результатів діяльності працівників організації, ефективність вирішення конфліктів та делегування повноважень на нижчі рівні управління, орієнтованість організації на інновації тощо.

Аналіз на основі компоненту організаційної культури «мотивація та мораль» може характеризуватися: системою винагород для працівників організації; заохоченням творчості та ініціативи серед працівників організації; підтримкою та налагодженням стосунків між працівниками організації; налагодженням стосунків між працівниками та керівництвом організації; заохоченням ініціативності працівників у діяльності організації; а також вираження працівниками гордості за діяльність організації [46].

2. Для дослідження детермінант мікро- та мезорівня за основу була взята анкета-паспортчика Л. Карамушка [46] (Додаток Б). Анкета – упорядкований за змістом і формою набір питань та висловлювань, що вміщені на одному чи кількох аркушах паперу. Анкетою не можна назвати будь-який перелік запитань. Анкета «паспортчика» – це тип анкети «демографічна». Частина анкети, що складається із соціально-демографічних питань. Характеристики блоку цього інтелектуального призначення, дослідження завдань, змінних, включених до концептуальної моделі та експериментальних досліджень.

Залежно від цілей та завдань дослідження можуть бути задані питання сімейного стану, місця проживання, професійного становища, переконань тощо (Додаток Б).

3. Методика «Оцінка психологічної атмосфери в колективі» (за А. Фідлером) (Додаток В). Методика оцінки психологічної атмосфери у колективі спрямована на визначення психологічного клімату в колективі та виявлення факторів, що сприяють негативному психологічному фону. Відповідь по кожному з пунктів оцінюється злів направо в діапазоні від 1 до 8 балів. Чим лівіше розташовано знак +, тим нижче бал та сприятливіша, на думку того, хто відповідає, психологічна атмосфера в колективі. Підсумковий показник коливається в межах від 10 (найбільш позитивна оцінка) до 80 (найбільш негативна) На підставі індивідуальних профілів створюється середній, який і характеризує психологічну атмосферу в колективі.

4. Анкета «Структурні компоненти організаційної культури». Для цього нами була використана анкета, розроблена О. Петрунько та О. Рафіковим [62] (Додаток Д). Дана анкета містила 11 оцінних шкал. Перша шкала є шкалою для вимірювання суб'єктивної оцінки рівня власного соціального оптимізму за десятибальною шкалою, де 10 балів означають максимальне вираження оптимізму, а 1 бал – його цілковиту відсутність. За цією шкалою респонденти поділялися нами на дві групи – з високим (8-10 балів) та

низьким (5 балів і нижче) рівнем соціального оптимізму. Наступні 10 шкал репрезентують наші уявлення про складові організаційної культури сучасного університету:

- 1) корпоративні цінності та норми;
- 2) усвідомлення ролі кожного в загальному організаційному процесі;
- 3) норми і правила поведінки;
- 4) консолідованість, згуртованість колективу;
- 5) усвідомлення мети і цілей організації (університету);
- 6) якісна комунікація між суб'єктами навчального процесу;
- 7) наявність і використання корпоративної символіки;
- 8) позитивний психологічний клімат;
- 9) соціальний оптимізм;
- 10) високий рівень організації навчального процесу та інформаційно-ділового обміну.

Для початку респондентам пропонувалося оцінити за 10-бальною шкалою рівень власного соціального оптимізму, а потім за тією ж 10-бальною шкалою оцінити актуальність (важливість, значимість) наведених нижче показників організаційної культури сучасного університету. У цьому разі 10 балів означає, що показник дуже актуальний (важливий), а 1 бал означає, що показник зовсім не актуальний (не важливий). На завершення респонденти мали обрати з наведеного переліку показників організаційної культури три найактуальніші (найважливіші).

5. Анкета «Чинники організаційного розвитку освітніх організацій» (Л. Карамушка); (Додаток Е). Результати аналізу (для всього масиву) показують, що психологічні чинники можна класифікувати за такими трьома групами, за їхнім змістовно-смісловим «навантаженням» та ступенем їхньої кількісної вираженості [66].

Вибірка дослідження: керівники та педагогічні працівники закладів вищої освіти Хмельниччини приватного типу. Усього дослідженням було охоплено 93 особи – керівники та педагогічні працівників. Щодо місця

розташування організації, то 100% опитуваних працювали в місті. За терміном існування організації – не менше 20 років. Усі педагогічні працівники приймають участь у різних заходах щодо підвищення кваліфікації відповідно до плану наукового відділу та освітніх вимог. В кожному закладі існує своя корпоративна етика. Вік досліджуваних 37-60 років. Дослідження проводилось очно та частково дистанційно у зв'язку із подіями, які відбуваються в Україні. Тому використовувалися технічні засоби для відеозв'язку, сформовані наперед анкети у електронному форматі та опитувальники. Усі досліджувані приймали участь добровільно та активно співпрацювали. Також була налагоджена співпраця з керівниками структурних підрозділів та науково-методичним відділом.

## **2.2. Аналіз та інтерпретація отриманих емпіричних даних**

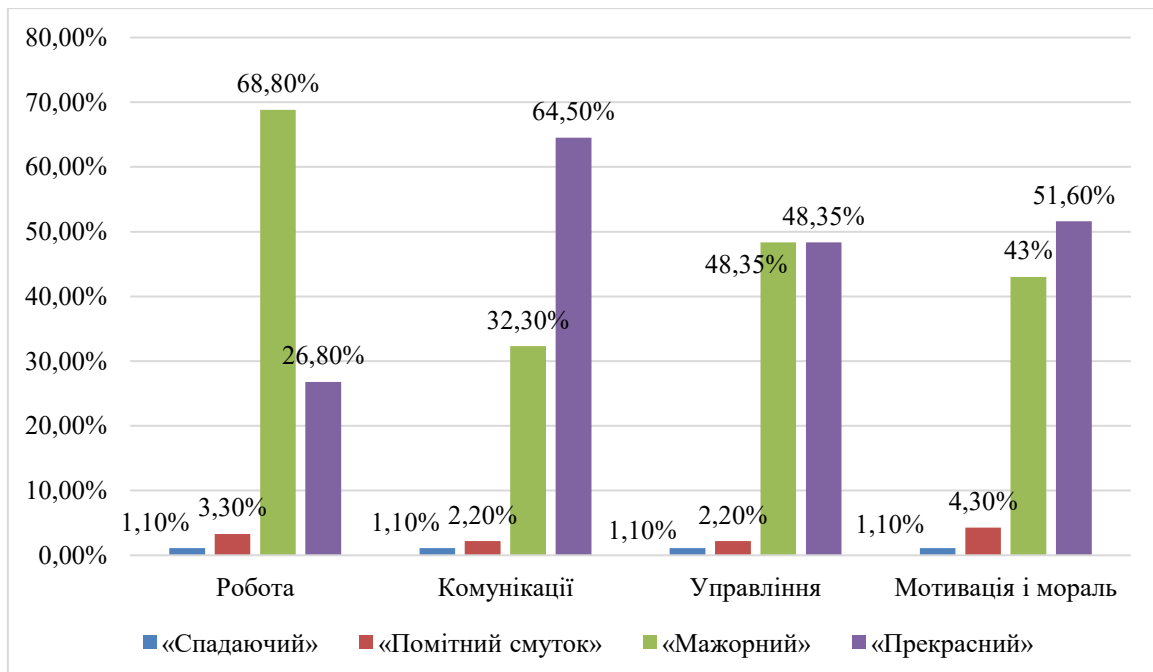
Відповідно до поставленого завдання дослідження полягало у дослідженні показників формування організаційної культури сучасного університету. У процесі його вирішення було визначено рівень розвитку компонентів організаційної культури: «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль» (табл. 2.1. та рис. 2.1.) за допомогою методики «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова.

З таблиці 2.1. видно, що значна частина педагогічних працівників (від 26,8% до 64,5%) вказали на «прекрасний» (високий) рівень розвитку всіх компонентів організаційної культури освітніх організацій («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль»). Це можна оцінити як позитивний факт. Разом із тим, можна стверджувати, що такий компонент організаційної культури, як «робота», значно відстає (в середньому вдвічі) від інших компонентів організаційної культури, таких як «комунікації», «управління», «мотивація і мораль» (відповідно 26,8% проти 64,5% досліджуваних («комунікації»), 48,35% – («управління»), 51,6% – («мотивація і мораль»)).

**Дослідження рівня розвитку компонентів організаційної культури  
освітніх організацій, n=93 (у %)**

Компоненти організаційної культури	Рівні розвитку компонентів організаційної культури			
	«Спадаючий»	«Помітний смуток»	«Мажорний»	«Прекрасний»
Робота	1 (1,1%)	3 (3,3%)	64 (68,8%)	25 (26,8%)
Комунікації	1 (1,1%)	2 (2,2%)	30 (32,3%)	60 (64,5%)
Управління	1 (1,1%)	2 (2,2%)	45 (48,35%)	45 (48,35%)
Мотивація і мораль	1 (1,1%)	4 (4,3%)	40 (43%)	48 (51,6%)

Таким чином, можна припустити, що одним із резервів розвитку організаційної культури освітніх організацій є посилення такого компонента організаційної культури, як «робота». Це може проявлятися в формуванні в керівників та педагогічних працівників позитивного ставлення до своєї роботи, уведенні інноваційних форм і методів роботи у власну професійну діяльність тощо.



**Рис.2.1. Дослідження рівня розвитку компонентів організаційної культури освітніх організацій, n=93 (у %)**

Щодо рівня розвитку такого компонент організації культури як «управління», то він потребує підсилення в даних університетах. Досягнути чого можна в результаті використання, на наш погляд, лідерських підходів до управління, партнерських принципів управління та командного підходу до організації роботи тощо. Дані подані у таблиці 2.2. та на рис.2.2.:

Таблиця 2.2

**Дослідження рівня розвитку загального показника організаційної культури освітніх організацій, n=93 (у %)**

<b>Загальний показник організаційної культури</b>	<b>(у %)</b>
Має тенденцію до деградації	1 (1,1%)
Середній	2 (2,2%)
Високий	45 (48,35%)
Дуже високий	45 (48,35%)



**Рис.2.2. Дослідження рівня розвитку загального показника організаційної культури освітніх організацій, n=93 (у %)**

Аналіз отриманих результатів дослідження за показником «Загальний показник організаційної культури» то видно, що організаційна культура персоналом освітніх організацій оцінюється в цілому позитивно. Так, більшість опитаних оцінюють рівень розвитку «загального показника організаційної культури», як «дуже високий» (48,35%) або «високий» (48,35%). Дійсно організаційна культура є основою для успішної діяльності будь-якої організації, в тому числі й освітньої. Саме вона формує, перш за все, відношення працівників до виконання своїх обов'язків та до організації в цілому.

Таким чином, проведене дослідження рівня розвитку загального показника організаційної культури освітніх організацій, свідчить про необхідність не стільки підвищення оцінки опитуваними загального рівня організаційної культури освітніх організацій, стільки про посилення значущості для персоналу освітніх організацій окремих компонентів організаційної культури та соціально-психологічних чинників.

За методикою «Оцінка психологічної атмосфери в колективі» (за А. Фідлером) середня оцінка рівню психологічної атмосфери 26,8, що є позитивною оцінкою. Отримані дані під час емпіричного дослідження за використання методики А. Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації» подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

**Оцінки психологічної атмосфери в організації за А. Фідлером, n=93  
(у %)**

<b>Недоброзичлива</b>		<b>Нейтральна</b>		<b>Доброзичлива</b>	
<i>Кількість</i>	<i>У%</i>	<i>Кількість</i>	<i>У%</i>	<i>Кількість</i>	<i>У%</i>
<i>досліджуваних</i>		<i>досліджуваних</i>		<i>досліджуваних</i>	
10	10,8	68	73,1	15	16,1

Результати показують, що лише 16,1% респондентів вважають психологічний клімат у своєму колективі справді дружнім, 10,8% – загалом

недружнім, а 73,1% – нейтральним. Такі дані вказують на те, що в організації присутні фактори нестабільності.

Інтерпретація результатів за методикою А. Фідлером:

– 10,8% досліджуваних вважають, що в робочому колективі присутня недоброзичливість, вони не цікавляться своїми колегами в групі, як своєю роботою, так і один одним. Відчувається зневага, неувага та неповага.

– 73,1% досліджуваних залишаються нейтральними щодо клімату в групі. Іншими словами, вони вважають або відчувають, що не існує дестабілізуючих факторів, які порушують позитивний організаційний клімат. Вважають, що існують фактори, які порушують позитивний організаційний клімат і загрожують продуктивній та комфортній роботі.

– 16,1% почуваються морально комфортно у своєму колективі та вважають, що атмосфера в колективі позитивна.

У комфортних робочих стосунках члени команди ставляться один до одного з повагою, визнають сильні сторони один одного та знають позитивні якості своїх колег. Це призводить до підвищення продуктивності праці.

На морально-психологічний клімат суттєво впливає задоволеність людей міжособистісними стосунками та умовами праці.

Організаційна культура – як система неформальних соціально-психологічних регуляторів (усних норм і домовленостей, уявлень про належне, цінностей), які поділяються більшістю членів організації – становить надійну основу внутрішньо-організаційного життя університету. Для цього ми використали дану анкету з 11 шкал, розробленою О. Петрункою та О. Рафіковим [62].

Спочатку досліджуваним було запропоновано оцінити власний соціальний оптимізм за 10-бальною шкалою, а потім за тією ж 10-бальною шкалою оцінити актуальність (важливість і значущість) наведених нижче індикаторів організаційної культури в сучасних університетах. При цьому оцінка 10 балів означає, що індикатор є дуже актуальним (важливим), а оцінка 1 бал - що індикатор не є актуальним (не важливим) взагалі.

Насамкінець респонденти мали обрати три найбільш актуальні (важливі) індикатори з переліку індикаторів організаційної культури.

Опитування показало, що найважливішими показниками організаційної культури є:

- 1) позитивний психологічний клімат в організації (23% відповідей);
- 2) висока якість комунікації між суб'єктами освітнього процесу (19% відповідей);
- 3) рівень освітніх процесів, обміну інформацією та ділової взаємодії в університеті в університеті (17% відповідей).

Найменш важливими показниками організаційної культури, на думку респондентів, є:

- 1) наявність та використання символіки компанії (3% відповідей);
- 2) цінності та кодекс поведінки компанії (6% відповідей);
- 3) правила та положення компанії (6% відповідей).

Ці відсоткові показники відображають кількість відповідей у відсотках до загальної кількості отриманих відповідей, а не до кількості досліджуваних, але дійсно існує позитивна кореляція між кількістю досліджуваних та кількістю відповідей.

Наступним кроком було проаналізувати відмінності в оцінках конкретних індикаторів корпоративної культури респондентами з різним рівнем соціального оптимізму (викладачі, які є носіями корпоративної культури навчального закладу). Для цього досліджуваних було поділено на дві групи:

- 1) група з високим соціальним оптимізмом (8-10 балів) та
- 2) група з низьким соціальним оптимізмом (1-4 бали).

До групи з високим соціальним оптимізмом увійшли 47 досліджуваних.

До групи з низьким соціальним оптимізмом увійшли 46 особи. Аналіз показав, що для групи з високим соціальним оптимізмом найважливішими показниками організаційної культури є:

- 1) позитивний психологічний клімат (25% від усіх відповідей);

2) висока організація навчального процесу та інформаційно-ділового обміну (25% від усіх відповідей).

Для досліджуваних з низьким соціальним оптимізмом найважливішими показниками організаційної культури були:

- 1) позитивний психологічний клімат (24% усіх відповідей);
- 2) висока якість комунікації між суб'єктами освітнього процесу (22% усіх відповідей).

Отже, позитивний психологічний клімат є найважливішою рисою організаційної культури незалежно від соціального оптимізму. Найменш важливими рисами організаційної культури для респондентів з високим соціальним оптимізмом є:

- 1) поінформованість про цілі та завдання університету (3%);
- 2) корпоративні цінності та кодекс поведінки (3%);
- 3) корпоративні норми та правила поведінки (6%);
- 4) наявність та використання корпоративної символіки (5%).

Найменш пріоритетними характеристиками організаційної культури для респондентів з низьким соціальним оптимізмом є

- 1) наявність та використання корпоративної символіки (4%),
- 2) корпоративні цінності та норми (5%),
- 3) корпоративні норми та правила (5%)
- 4) інтеграція та згуртованість колективу (6% від усіх відповідей).

Таким чином, для респондентів з високим рівнем соціального оптимізму обізнаність про цілі та завдання університету є низьким пріоритетом, тоді як консолідація та згуртованість колективу є менш важливими для респондентів з низьким рівнем соціального оптимізму. Таким чином, нижчий рівень соціального оптимізму, ймовірно, також призводить до нижчої обізнаності про членство в команді та потребу в командній роботі.

Аналіз психологічних чинників, що впливають на організаційний розвиток (для всього масиву) показав свої результати. Результати аналізу (для всього масиву) показують, що психологічні чинники можна

класифікувати за такими трьома групами, за їхнім змістовно-смісловим «навантаженням» та ступенем їхньої кількісної вираженості.

Як видно з таблиці 2.3., саме такий психологічний фактор, як конкурентоспроможність організації, посідає перше місце з великим відривом від інших показників. Цей фактор відзначили майже половина (46,2%) досліджуваних. Це свідчить про те, що організаційна конкурентоспроможність є вагомим чинником, який сьогодні активно обговорюється.

Таблиця 2.3.

**Чинники організаційного розвитку освітніх організацій,  
n=93 (у %)**

<b>Чинники організаційного розвитку</b>	<b>Кількість опитаних (у %)</b>
Конкурентоздатність організації	43 (46,2%)
Впровадження інноваційних форм ділового спілкування	38 (40,9%)
Особистісний розвиток персоналу	37 (39,7%)
Професійний та кар'єрний розвиток персоналу	37 (39,7%)
Толерантність персоналу	33 (35,5%)
Ефективне ділове спілкування в організації	32 (34,4%)
Використання керівниками технологій прийняття ефективних управлінських рішень	31 (33,3%)
Психологічна готовність персоналу до організаційного розвитку	30 (32,2%)
Конкурентоздатність персоналу	26 (27,9%)
Підприємницька поведінка персоналу	16 (17,2%)

На другому місці – кілька чинників. В середньому їх згадувала третина досліджуваних (від 32,3% до 39,3%). На їх думку ці чинники можна поділити на три основні підгрупи. До першої підгрупи належать чинників, пов'язані з особистісним розвитком персоналу (39,7%), професійним та кар'єрним розвитком персоналу (39,7%), толерантністю персоналу (35,5%) та психологічною готовністю персоналу до організаційного розвитку (32,2%). Друга підгрупа – використання керівниками технологій для прийняття

ефективних управлінських рішень (33,3%). Третя підгрупа включає фактори, пов'язані з діловою комунікацією всередині організації, зокрема, впровадження інноваційних бізнес-комунікацій (40,9%) та ефективні бізнес-комунікації в організації (34,4%). Таким чином, загалом можна сказати, що другий чинник стосується ефективного прийняття бізнес-рішень, прийняття управлінських рішень, організації ділової комунікації в організації та особистий і професійний розвиток персоналу.

І на третьому місці, хоча і з великим відривом від попередньої групи чинників, – конкурентоспроможність персоналу (27,9%), підприємницька поведінка персоналу (17,2%). В середньому п'ята частина респондентів вказала на важливість цих факторів.

Це свідчить про те, що більшість досліджуваних не в повній мірі усвідомлюють той факт, що конкурентоспроможність організації безпосередньо залежить і «формується» наступними факторами, залежить і «складається» з конкурентоздатності персоналу, і що лише розвиваючи власну конкурентоздатність, прийнявши на себе відповідальність за її розвиток, можна забезпечити конкурентоздатність персоналу, що в свою чергу буде сприяти конкурентоздатності організації.

Що стосується невизнання підприємницької поведінки як чинника організаційного розвитку освітніх організацій, то, на нашу думку, цей факт можна пояснити двома основними причинами. По-перше, підприємницька поведінка індивідів в українському суспільстві почала формуватися лише в останні два десятиліття, коли почала розвиватися ринкова економіка. По-друге, в суспільстві існує стереотип, що підприємницька поведінка має проявлятися лише у сфері бізнесу, а не в такій абсолютно «небізнесовій» сфері, як освіта. Водночас, ми вважаємо, що конкурентоспроможність персоналу та підприємницька поведінка повинні займати важливе місце серед психологічних чинників організаційного розвитку.

### 2.3. Кореляційний аналіз отриманих емпіричних даних

Визначення залежності загального показника організаційної культури, здійснювалася за допомогою проведення кореляційного аналізу, який дав змогу визначити напрямок залежності та зв'язки між загальним показником організаційної культури та такими психологічними показниками її формування як: чинники організаційного розвитку (конкурентоздатність організації, впровадження інноваційних форм ділового спілкування, особистісний розвиток персоналу, професійний та кар'єрний розвиток персоналу, толерантність персоналу, ефективне ділове спілкування в організації, використання керівниками технологій прийняття ефективних управлінських рішень, психологічна готовність персоналу до організаційного розвитку, конкурентоздатність персоналу, підприємницька поведінка персоналу), психологічної атмосфери в організації, компонентів організаційної культури (робота, комунікації, управління, мотивація і мораль).

Кореляція (від лат. *correlatio* – співвідношення) – це статистична залежність між випадковими величинами, що носить ймовірнісний характер. Кореляційний аналіз – це перевірка гіпотез про зв'язки між змінними із використанням коефіцієнтів кореляції.

Коефіцієнт кореляції – це міра прямої або зворотної пропорційності між двома змінними. Він більш чутливий до зв'язку тільки в тому випадку, якщо цей зв'язок являється монотонним – не міняє направлення по мірі збільшення значення одної із змінних [60].

Основні показники: сила, направленість і надійність (достовірність) зв'язку. Сила зв'язку визначається по абсолютній величині кореляції (змінюється від 0 до 1).

Спрямованість зв'язку визначається за знаком кореляції: позитивний – зв'язок прямий; негативний – зв'язок обернений. Надійність зв'язку визначається  $p$ -рівнем статистичної значущості (чим меншим є  $p$ -рівень, тим вищою є статистична значущість та достовірність зв'язку).

Кореляційні зв'язки можна вивчати на якісному рівні з діаграм розсіяння емпіричних значень змінних  $X$  і  $Y$  і відповідним чином їх інтерпретувати. Так, наприклад, якщо підвищення рівня однієї змінною супроводжується підвищенням рівня іншої, то йдеться про позитивну кореляцію або прямий зв'язок. Якщо ж зростання однієї змінної супроводжується зниженням значень іншої, то маємо справу з негативною кореляцією або зворотнім зв'язком. Нульовою називається кореляція за відсутності зв'язку змінних.

Проте, нульова загальна кореляція може свідчити лише про відсутність лінійної залежності, а не взагалі про відсутність будь-якого статистичного зв'язку.

Для проведення розрахунків кореляційного зв'язку між досліджуваними показниками було сформульовано наступні гіпотези:

$H_0$ : кореляція між досліджуваними показниками є випадковою;

$H_1$ : кореляція між досліджуваними показниками є не випадковою.

Лінійний кореляційний зв'язок для емпіричних даних, виміряних за шкалою інтервалів або відношень, оцінюється за допомогою коефіцієнта кореляції Пірсона  $r_{xy}$ :

де  $X_i$  і  $Y_i$  - значення змінних  $X$  і  $Y$ ;  $\bar{x}$  і  $\bar{y}$  - середні  $X$  і  $Y$ ;  $n$  - обсяг вибірки.

Для підтвердження гіпотези нами був використаний метод розрахунку коефіцієнта кореляції, який обчислюється за наступною формулою:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

де:  $n$  – обсяг групи;

$X$  – первинні результати показника копінг-стратегії;

$Y$  – первинні результати досліджуваного психологічного показника;

$\sum XY$  – алгебраїчна сума первинних результатів.

Розрахунки коефіцієнта кореляції були зроблені із застосуванням





## Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ро Спірмена	Робота	Коефіцієнт кореляції	-0,184	-0,323	-0,118	-0,155	-0,383*	-0,171	-0,244	-0,193	0,119	0,172	-0,142	1,000	-0,069	-0,048	-0,101	0,515
		Знч. (2-сторон)	0,322	0,076	0,527	0,404	0,034	0,357	0,186	0,298	0,523	0,354	0,447	0,000	0,712	0,798	0,588	0,211
		N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
	Комунікації	Коефіцієнт кореляції	0,225	-0,225	0,481*	-0,352	-0,061	-0,114	-0,148	0,044	0,237	-0,142	-0,142	-0,292	1,000	-0,099	-0,208	0,365*
		Знч. (2-сторон)	0,325	0,224	0,006	0,052	0,746	0,542	0,428	0,816	0,199	0,447	0,447	0,111	0,000	0,598	0,262	0,041
		N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
	Управління	Коефіцієнт кореляції	0,495*	0,121	0,095	-0,061	0,789	0,140	-0,048	0,209	-0,038	0,172	-0,292	-0,099	-0,142	1,000	-0,208	0,609*
		Знч. (2-сторон)	0,011	0,517	0,610	0,745	0,900	0,453	0,798	0,259	0,840	0,354	0,111	0,598	0,447	0,000	0,262	0,005
		N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
	Мотивація і мораль	Коефіцієнт кореляції	0,005	-0,236	0,025	-0,163	-0,256	-0,179	-0,287	-0,258	-0,086	0,242	0,242	-0,027	-0,115	-0,080	1,000	0,512
		Знч. (2-сторон)	0,979	0,202	0,895	0,381	0,165	0,335	0,118	0,162	0,647	0,190	0,190	0,885	0,537	0,669	0,000	0,954
		N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
	Загальний показник організаційної культури	Коефіцієнт кореляції	0,542*	0,123	0,487*	0,549*	0,649	0,495*	0,330	0,571**	0,411	-0,761	0,522*	0,515	0,365*	0,609*	0,512	1,000
		Знч. (2-сторон)	0,012	0,320	0,040	0,030	0,302	0,001	0,501	0,007	0,087	0,363	0,012	0,211	0,041	0,005	0,954	0,000
		N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93

\*\*Кореляція значуща на рівні 0.01 (2-стороння).  
\* Кореляція значуща на рівні 0.05 (2-стороння).

Результати проведення двостороннього кореляційного аналізу загального показника організаційної культури та психологічних показників її формування показали наступне:

- загальний показник організаційної культури знаходиться у прямій залежності від конкурентоздатності організації (0,542) на рівні статистичної значущості ( $p=0,012$ ), від особистісного розвитку персоналу (0,487) на рівні статистичної значущості ( $p=0,040$ ), від професійного кар'єрного розвитку персоналу (0,549) на рівні статистичної значущості ( $p=0,030$ ), від ефективного ділового спілкування персоналу (0,495) на рівні

високої статистичної значущості ( $p=0,001$ ), від психологічної готовності персоналу до організаційного розвитку (0,571) на рівні високої статистичної значущості ( $p=0,007$ ), від психологічної атмосфери (0,522) на рівні статистичної значущості ( $p=0,012$ ), від комунікації (0,365) на рівні статистичної значущості ( $p=0,041$ ), а також від управління (0,609) на рівні високої статистичної значущості ( $p=0,005$ ).

Окрім того виявлено, що:

- конкурентоздатність організації знаходиться у прямій залежності від впровадження інноваційних форм ділового спілкування (0,725) на рівні високої статистичної значущості ( $p<0,001$ ), від професійного кар'єрного розвитку персоналу (0,476) на рівні статистичної значущості ( $p=0,034$ ), від підприємницької поведінки персоналу (0,697) на рівні високої статистичної значущості ( $p<0,001$ ), від психологічної атмосфери (0,578) на рівні високої статистичної значущості ( $p<0,001$ ), від управління (0,495) на рівні статистичної значущості ( $p=0,011$ );

- впровадження інноваційних форм ділового спілкування знаходиться у прямій залежності від конкурентоздатності організації (0,725) на рівні високої статистичної значущості ( $p<0,001$ ), від підприємницької поведінки (0,771) на рівні високої статистичної значущості ( $p<0,001$ ), від психологічної атмосфери (0,779) на рівні високої статистичної значущості ( $p<0,001$ );

- особистісний розвиток персоналу знаходиться у прямій залежності від професійного та кар'єрного розвитку персоналу (0,490) на рівні статистичної значущості ( $p=0,028$ ), від конкурентоздатності персоналу (0,789) на рівні високої статистичної значущості ( $p=0,004$ ), в оберненій залежності від комунікації (-0,481) на рівні високої статистичної значущості ( $p=0,006$ ),

- професійний та кар'єрний розвиток персоналу знаходиться у прямій залежності від конкурентоздатності організації (0,476) на рівні статистичної значущості ( $p=0,034$ ), від особистісного розвитку персоналу

(0,490) на високій статистичній значущості ( $p=0,028$ ), а також в оберненій залежності від використання технологій прийняття управлінських рішень (-0,450) на рівні статистичної значущості ( $p=0,047$ ), а також від підприємницької поведінки (-0,561) на рівні високої статистичної значущості ( $p=0,010$ );

- толерантність знаходиться у прямій залежності від використання технологій прийняття управлінських рішень (0,600) на рівні високої статистичної значущості ( $p=0,005$ ), та в оберненій залежності від підприємницької поведінки (-0,897) на рівні високої статистичної значущості ( $p<0,001$ ), і від роботи (-0,383) на рівні статистичної значущості ( $p=0,034$ );

- ефективне ділове спілкування знаходиться у прямій залежності від психологічної готовності персоналу до організаційного розвитку (0,685) на рівні статистичної значущості ( $p=0,040$ ) та в оберненій залежності від психологічної атмосфери (-0,640) на рівні високої статистичної значущості ( $p=0,009$ ),

- використання технологій прийняття управлінських рішень знаходиться у прямій залежності від толерантності (0,600) на рівні високої статистичної значущості ( $p=0,005$ ) та в оберненій залежності від професійного та кар'єрного розвитку (-0,450) на рівні статистичної значущості ( $p=0,047$ );

- конкурентоздатність персоналу знаходиться у прямій залежності від особистісного розвитку персоналу (0,789) на рівні високої статистичної значущості ( $p=0,004$ );

- підприємницька поведінка знаходиться у прямій залежності від конкурентоздатності організації (0,697) на рівні високої статистичної значущості ( $p<0,001$ ), від впровадження інноваційних форм ділового спілкування (0,771) на рівні високої статистичної значущості ( $p<0,001$ ) та в оберненій залежності від професійного та кар'єрного розвитку (-0,561) на рівні статистичної значущості ( $p=0,010$ );

- психологічна атмосфера знаходиться у прямій залежності від

конкурентоздатності організації (0,578) на рівні високої статистичної значущості ( $p < 0,001$ ), від впровадження інноваційних форм ділового спілкування (0,779) на рівні високої статистичної значущості ( $p < 0,001$ ) та в оберненій залежності від ефективного ділового спілкування (-0,640) на рівні високої статистичної значущості ( $p = 0,009$ );

- робота знаходиться в оберненій залежності від толерантності (-0,383) на рівні статистичної значущості ( $p = 0,034$ );

- комунікація знаходиться в оберненій залежності від особистісного розвитку персоналу (-0,48183) на рівні високої статистичної значущості ( $p = 0,006$ );

- управління знаходиться у прямій залежності від конкурентоздатності організації (0,495) на рівні статистичної значущості ( $p = 0,011$ ).

Таким чином, результати проведеного емпіричного дослідження дали можливість виявити наступне: загальний показник організаційної культури підвищується в результаті зростання конкурентоздатності організації, особистісного розвитку персоналу, професійного та кар'єрного розвитку персоналу, ефективності ділового спілкування персоналу, психологічної готовності персоналу до організаційного розвитку, покращення психологічної атмосфери в організації, комунікації та управління.

## **Висновки до розділу 2**

Здійснивши аналіз теоретичних положень досліджуваної проблеми було розроблено емпіричне дослідження, підібрано та описано методики дослідження показників формування організаційної культури сучасного університету. До яких увійшли: «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова, анкета-паспортичка Л. Карамушка, Методика «Оцінка психологічної атмосфери в колективі» за А. Фідлером, анкета «Сруктурні компоненти організаційної культури» (розроблена О. Петрунко та

О. Рафіковим), анкета «Чинники організаційного розвитку освітніх організацій» (Л. Карамушка).

Здійснено аналіз та інтерпретація отриманих емпіричних даних. Встановлено рівень розвитку показників формування організаційної культури сучасного університету. Основною метою експерименту було перевірка теоретичних положень, а також більше широке й глибоке вивчення теми наукового дослідження. Проаналізовано рівні організаційної культури: комунікації, управління, мотивація і мораль. Здійснено оцінку психологічної атмосфери в колективі. Для респондентів з високим рівнем соціального оптимізму обізнаність про цілі та завдання університету є низьким пріоритетом, тоді як консолідація та згуртованість колективу є менш важливими для респондентів з низьким рівнем соціального оптимізму. Таким чином, нижчий рівень соціального оптимізму, ймовірно, також призводить до нижчої обізнаності про членство в команді та потребу в командній роботі. У даній вибірці дослідження такий психологічний фактор, як конкурентоспроможність організації, посідає перше місце з великим відривом від інших показників.

Визначено залежності загального показника організаційної культури, що здійснено за допомогою проведення кореляційного аналізу, який дав змогу визначити напрямок залежності та зв'язки між загальним показником організаційної культури та такими психологічними показниками її формування. Встановлено, що загальний показник організаційної культури підвищується в результаті зростання конкурентоздатності організації, особистісного розвитку персоналу, професійного та кар'єрного розвитку персоналу, ефективності ділового спілкування персоналу, психологічної готовності персоналу до організаційного розвитку, покращення психологічної атмосфери в організації, комунікації та управління.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАЛЬНИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ ПОКАЗНИКІВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

#### 3.1. Програма розвитку соціально-психологічних чинників формування організаційної культури сучасного університету

Найбільш дієвим для розвитку певних явищ у колективі виступає тренінгова робота. Психологічний тренінг як метод активного соціально-психологічного навчання широко використовується і динамічно розвивається як вид психологічної роботи.

Тренінг означає навчати, тренувати. Це метод спілкування, форма отримання нових знань, процес пізнання себе та інших, форма розширення досвіду. Навчання в тренінговій групі приносить учасникам задоволення, стимулює співпрацю, сприяє конструктивному спілкуванню, розширює коло друзів і відкриває нові перспективи. Освітня форма навчання, яка не є готовою формою, в якій знання здобуваються в результаті активної взаємодії між учасниками, відрізняється від традиційних форм і охоплює весь спектр людського потенціалу. Література з питань тренінгу свідчить про те, що існує багато видів тренінгів. Терміни «психологічний тренінг» та «соціально-психологічний тренінг» (СПТ) важко визначити однозначно. У найширшому розумінні СПТ – це будь-яке активне соціально-психологічне навчання, засноване на механізмах групової взаємодії та практиці психологічного впливу, що базується на активних методах групової роботи [1, 2].

Соціально-психологічний тренінг як сучасна інтерактивна форма роботи набуває все більшого поширення в роботі практичних психологів у закладах освіти. Такий формат сприяє кращому розумінню учасником власного внутрішнього життя, усвідомленню можливості зміни себе на краще, розумінню своїх почуттів, перегляду існуючих стереотипів та навчання ефективним моделям поведінки. В ході тренінгових вправ

учасники мають можливість відтворити життєві проблемні ситуації та визначити ефективні шляхи їх вирішення.

До програми розвитку показників формування організаційної культури сучасного університету увійшов ряд тренінгових програм, що забезпечили ефективну роботу з персоналом закладу вищої освіти:

1. Тренінг «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій».

Метою тренінгу є підготовка персоналу освітніх установ до психологічного супроводу організаційного розвитку.

Поставлені завдання тренінгу:

1) засвоєння персоналом освітнього закладу знань про зміст, основні напрямки, ресурси, психологічні фактори, умови організаційного розвитку;

2) оволодіння персоналом освітніх організацій методами діагностики особливостей організаційного розвитку та психологічних чинників, які на нього впливають;

3) формування навичок організаційного розвитку та психологічної підтримки у співробітників освітніх установ.

Тренінг був розроблений і протестований для очної та дистанційної форм навчання. Пропонується два повноцінних етапи професійного розвитку керівництва освітнього закладу в системі освіти. Кожна сесія триває 6 днів (інсталяційний і контрольний тест). Міжсесійний період (дистанційний етап для самостійної роботи протягом 19 тижнів).

Очний етап, під час настановних і тестових сесій планується провести 8 навчальних сесій, кожна з яких триває 4 години. Крім того, в структурі тренінгу на участь у тренінгу відведено 2 години. І 2 години-для підведення підсумків тренінгу. Загальний обсяг очної частини становить 36 годин.

На дистанційному етапі виконуються спеціальні завдання, що забезпечують використання психологічних знань, умінь і навичок управління організаційним розвитком. Обсяг самостійної роботи 18 год.

Тренінг «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій» включає чотири розділи (табл. 3.1) та реалізується за таким загальним планом:

Розділ 1 Концепція організаційного розвитку освітніх установ.

Розділ 2 Ініціатори та замовники організаційного розвитку освітніх установ.

Розділ 3. Труднощі і ресурси в організаційному розвитку освітніх установ.

Розділ 4 Психологічні фактори та умови організаційного розвитку освітніх установ.

Таблиця 3.1

**Структура тренінгу  
«Психологія організаційного розвитку освітніх організацій»**

<b>Розділи тренінгу</b>	<b>Тренінгові сесії</b>
Вступ до тренінгу	
<i>Розділ 1.</i> Поняття про організаційний розвиток освітніх організацій	<i>Тренінгова сесія 1.</i> Зміст організаційного розвитку в освітніх організаціях
	<i>Тренінгова сесія 2.</i> Основні напрямки організаційного розвитку в освітніх організаціях
<i>Розділ 2.</i> Ініціатори та клієнти організаційного розвитку освітніх організацій	<i>Тренінгова сесія 3.</i> Ініціатори організаційного розвитку в освітніх організаціях
	<i>Тренінгова сесія 4.</i> Клієнти освітніх організацій та їх роль в організаційному розвитку
<i>Розділ 3.</i> Труднощі і ресурси організаційного розвитку освітніх організацій	<i>Тренінгова сесія 5.</i> Труднощі організаційного розвитку в освітніх організаціях
	<i>Тренінгова сесія 6.</i> Ресурси організаційного розвитку освітніх організацій
<i>Розділ 4.</i> Психологічні чинники і умови організаційного розвитку освітніх організацій	<i>Тренінгова сесія 7.</i> Психологічні чинники організаційного розвитку в освітніх організаціях
	<i>Тренінгова сесія 8.</i> Психологічні умови організаційного розвитку в освітніх організаціях
Підведення підсумків тренінгу	

Кожен розділ тренінгу складається з двох тренінгових сесій. Загалом тренінг складається з восьми тренінгових занять. Кожне заняття складається з трьох блоків (зміст і сенс, діагностика і корекція, розвиток), які детально описані нижче.

Вступ до тренінгу: криголам "Розвиток у моєму житті" "За останні півроку в моєму житті відбулися такі прояви розвитку..." Дослідження очікувань (групова дискусія після заповнення індивідуальних аркушів): "Мої очікування від тренінгу" (учасники відповідають на запитання: "Чому я беру участь у цій сесії?", "Що я хочу дізнатися і вміти?"); мультимедійна презентація "Визначення мети і завдань тренінгу", 1. групова дискусія "Як ви хочете організувати сьогоднішню роботу" (визначити організаційні питання - час роботи, кількість перерв тощо: "встановити правила роботи в групі (встановити правила міжособистісної взаємодії та співпраці в групі)" [66]).

2. тренінг "Психологія розвитку конкурентоспроможності освітніх організацій в контексті організаційного розвитку" [6, 13, 66].

Для вирішення проблеми розвитку конкурентоспроможності освітніх організацій в контексті організаційного розвитку доцільно розробити та впровадити тренінг "Психологія розвитку конкурентоспроможності освітніх організацій в контексті організаційного розвитку".

Мета тренінгу: забезпечити практичну підготовку керівників освітніх організацій, які проходять курси підвищення кваліфікації в системі післядипломної педагогічної освіти (очна та дистанційна форми навчання) з питань розвитку конкурентоспроможності освітніх організацій в контексті організаційного розвитку.

Структура тренінгу "Психологія розвитку конкурентоспроможності освітніх організацій в контексті організаційного розвитку" базується на низці фахових розробок [1-7; 11-14; 16; 18-20; 24; 26; 27; 33; 34] і складається з трьох частин: вступної, основної та заключної. Основна частина складається з трьох модулів:

- 1) Психологічні засади розвитку конкурентоспроможності освітніх організацій в контексті організаційного розвитку;
- 2) Конкурентоспроможність особистості керівників та працівників освітніх організацій;
- 3) конкурентоспроможність послуг освітніх організацій.

Організаційний та часовий формат тренінгу. Спираючись на запланований змістовний формат тренінгу, на власний досвід професійної діяльності з управлінським персоналом освітніх організацій, вважаємо за доцільне здійснювати наступну організацію та проведення тренінгу для слухачів курсів підвищення кваліфікації в системі післядипломної педагогічної освіти: тренінг розрахований на 8 годин (вступна частина (1 год.), основна частина (6 год.), завершальна частина тренінгу (1 год.)). Основна цільова група – керівництво освітніх організацій.

3. Семінар-тренінг «Технологія психологічної підготовки менеджерів освітніх організацій до прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку» [6, 13, 22, 35, 54, 66].

Мета семінару-тренінгу – підготувати керівників навчальних закладів до прийняття управлінських рішень в контексті організаційного розвитку.

Завдання семінару-тренінгу.

1. набуття знань про сутність та особливості прийняття управлінських рішень керівниками освітніх організацій в контексті організаційного розвитку;

2. оволодіння методами діагностики основних характеристик, що визначають особливості прийняття управлінських рішень керівниками освітніх організацій в умовах організаційного розвитку

3. розробка основних характеристик, що визначають особливості прийняття управлінських рішень керівниками освітніх організацій в умовах організаційного розвитку.

Семінар-тренінг складається із вступної (1 година), основної (10 годин) та заключної (1 година) частин. Всього семінар-тренінг розрахований на два робочих дня (по 6 годин кожний день).

### 3.2. Аналіз результатів формуючого експерименту

Проведений формуючий експеримент вимагав результатів показників організаційної культури сучасного університету та їх зміни після проведення тренінгової програми. Було проведено повторне дослідження за обраними методиками. Вибірка дослідження була поділена на контрольну (КГ) та експериментальну (ЕГ) групи. До контрольної групи увійшло 34 досліджуваних.

Важливою умовою проведення експерименту є формування або відбір експериментальних груп. Найпростіший спосіб провести експеримент-порівняти стани до і після. Він заснований на припущенні, що фактори, які не були розраховані, діють однаково як в експериментальній, так і в контрольній групах. В експериментальній групі вносяться зміни в контрольовані (незалежні) змінні. У контрольній групі незалежні змінні залишаються незмінними.

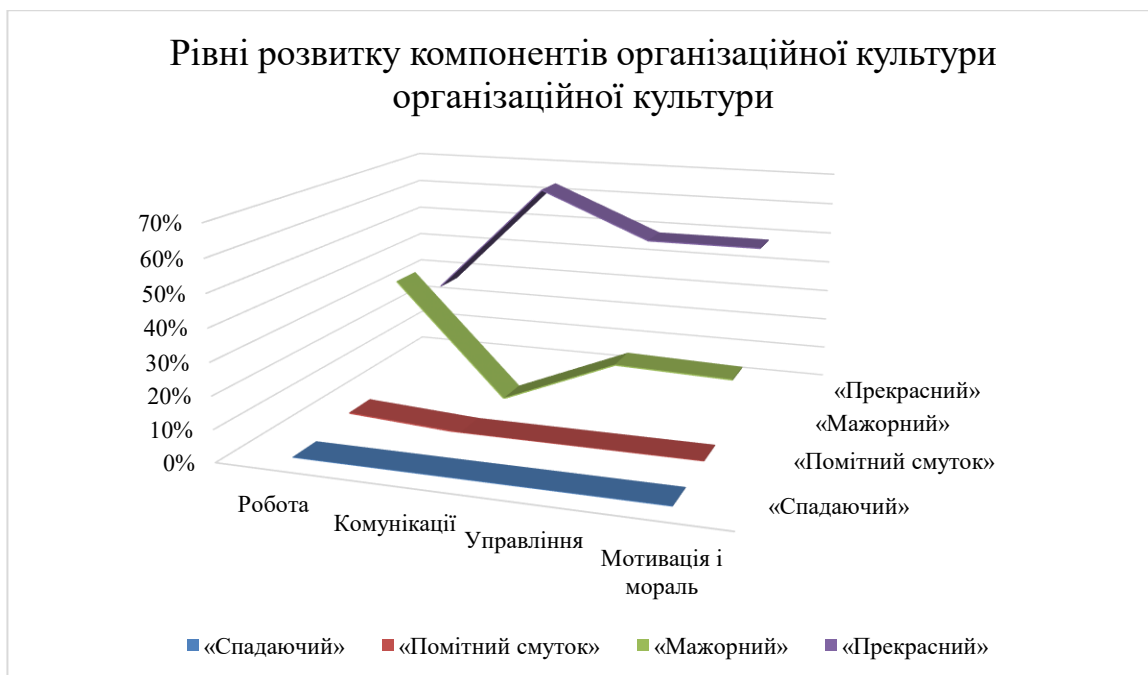
Обидві групи в наукових експериментах повинні, по суті, бути ідентичними (ідентичними та подібними за найважливішими ознаками). Принцип подібності 2-х груп експериментів і контролю не повинен порушуватися протягом всього ходу експерименту. Його дотримання називається експериментальним контролем. Контроль включає чітке спостереження за об'єктом, таке як реєстрація змінних та їх станів, а також регулювання процесу для підтримки заданих параметрів стану об'єкта.

Після проведення тренінгової програми спочатку визначено рівень розвитку компонентів організаційної культури: «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль» (табл. 3.2. та рис. 3.1., 3.2.) за допомогою методики «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова на етапі констатуючого експерименту та формуючого експерименту:

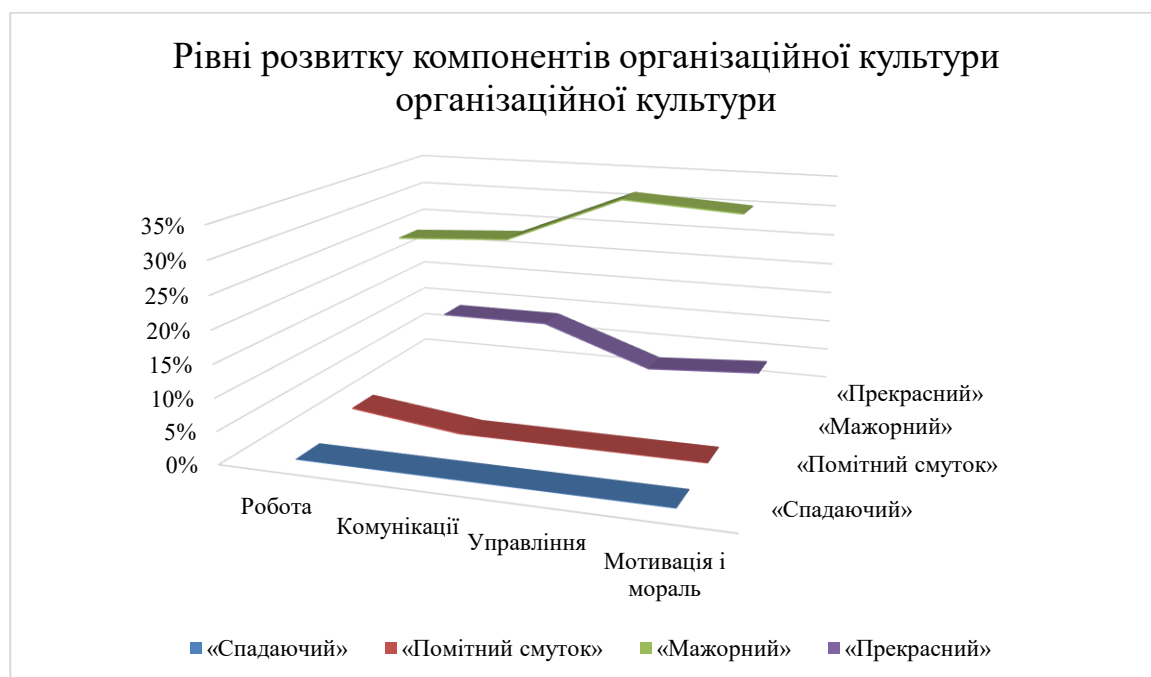
**Дослідження рівня розвитку компонентів організаційної культури  
освітніх організацій (ЕГ=59, КГ=34)**

Компоненти організаційної культури	Рівні розвитку компонентів організаційної культури організаційної культури															
	Констатууючий експеримент								Формуючий експеримент							
	«Спадаючий»		«Помітний смуток»		«Мажорний»		«Прекрасний»		«Спадаючий»		«Помітний смуток»		«Мажорний»		«Прекрасний»	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
Робота	-	1 (1,1%)	-	3 (3,3%)	34 (36,6%)	30 (32,3%)	25 (26,8%)	-	-	-	-	2 (2,2%)	34 (36,6%)	24 (25,9%)	25 (26,9%)	8 (8,6%)
Кому- нікації	-	1 (1,1%)	-	2 (2,2%)	-	30 (32,3%)	59 (63,4%)	1 (1,1%)	-	-	-	-	-	25 (26,9%)	59 (63,4%)	8 (8,6%)
Упра- вління	-	1 (1,1%)	-	2 (2,2%)	14 (15,1%)	31 (33,3%)	45 (48,35%)	-	-	-	-	-	14 (15,1%)	32 (34,4%)	45 (48,35%)	2 (2,2%)
Моти- вація і мораль	-	1 (1,1%)	-	4 (4,3%)	13 (14,0%)	27 (29%)	46 (49,5%)	2 (2,2%)	-	-	-	-	13 (14,0%)	31 (33,3%)	46 (49,5%)	3 (3,3%)

Згідно таблиці прослідковуються зміни у КГ, а у ЕГ їх немає. Так, наприклад, свій рівень «Робота» підвищили – 10 досліджуваних, що становить 29,4 % від загальної кількості КГ. Рівень «Комунікації» підвищили – 11 досліджуваних (32,4 %). Рівень «Управління» підвищили – 5 досліджуваних (14,7 %). Також змогли підвищити і рівень «Мотивація і мораль» – 6 досліджуваних (17,6 %). Такі зміни свідчать про ефективність впроваджуваної програми тренінгів.



**Рис.3.1. Дослідження рівня розвитку компонентів організаційної культури освітніх організацій (формууючий експеримент, ЕГ=59)**



**Рис.3.2. Дослідження рівня розвитку компонентів організаційної культури освітніх організацій (формууючий експеримент, КГ=34)**

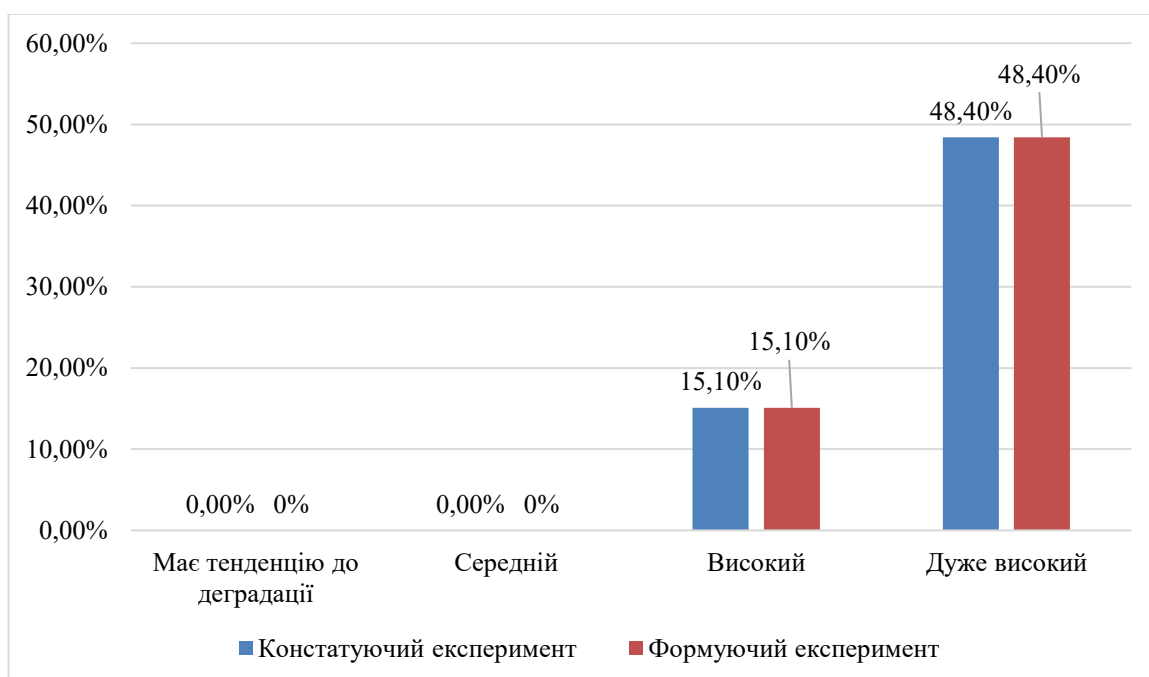
Щодо загального рівня розвитку загального показника організаційної культури освітніх організацій, то він також дещо змінив свої показник у КГ.

Згідно таблиці 3.2 та рис. 3.3. та 3.4. прослідковується тенденція до підвищення.

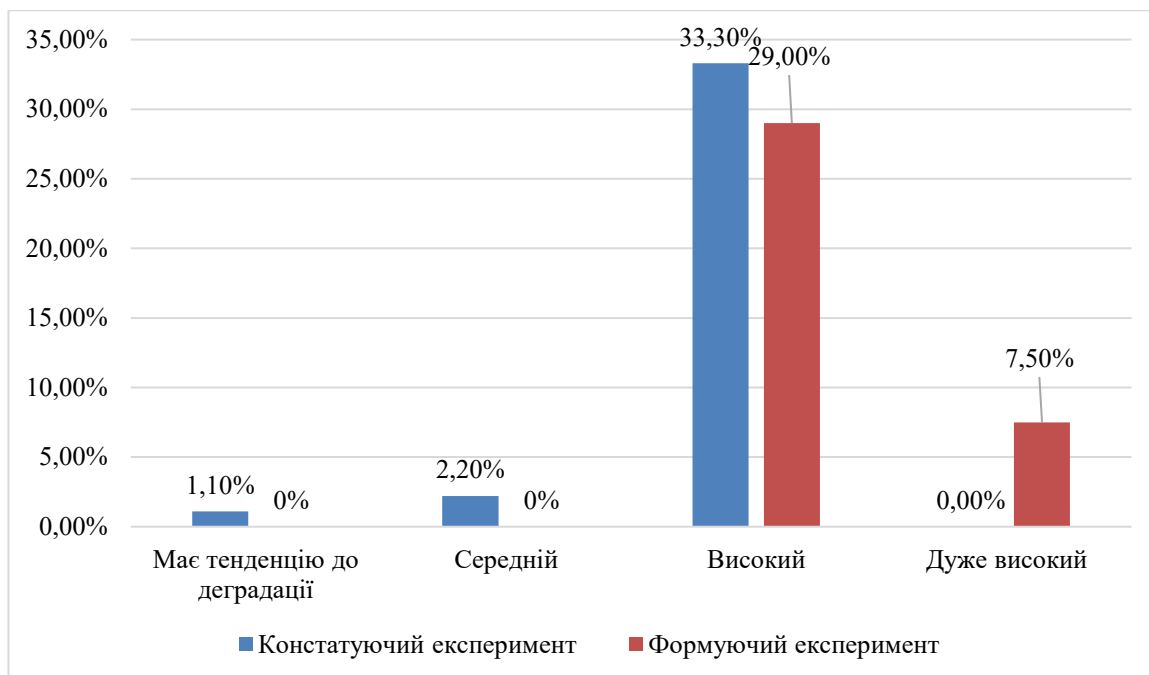
Таблиця 3.2

**Дослідження рівня розвитку загального показника організаційної культури освітніх організацій (ЕГ=59, КГ=34)**

Загальний показник організаційної культури	Констатуючий експеримент		Формуючий експеримент	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
Має тенденцію до деградації	-	1 (1,1%)	-	-
Середній	-	2 (2,2%)	-	-
Високий	14 (15,1%)	31 (33,3%)	14 (15,1%)	27 (29%)
Дуже високий	45 (48,4%)	-	45 (48,4%)	7 (7,5%)



**Рис.3.3. Дослідження рівня розвитку загального показника організаційної культури освітніх організацій (формуючий експеримент, ЕГ=59)**



**Рис.3.3. Дослідження рівня розвитку загального показника організаційної культури освітніх організацій (формуючий експеримент, КГ=34)**

Аналіз отриманих результатів дослідження за показником «Загальний показник організаційної культури» показав, що організаційна культура персоналом освітніх організацій оцінюється в цілому позитивно та у КГ даний рівень розвитку вдалося підвищити. Так, більшість опитаних КГ оцінюють рівень розвитку «загального показника організаційної культури», як «дуже високий» (7,5%) або «високий» (29%). Дійсно, організаційна культура має фундаментальне значення для успішного функціонування будь-якої організації, в тому числі й освітніх установ. Вона формує, в першу чергу, ставлення працівників до виконання роботи та організації в цілому.

Повторно провівши методику «Оцінка психологічної атмосфери в колективі» (за А. Фідлером) результати занесено до табл.2.3, табл.2.4. та зображено на рис. 3.4. та 3.5.. Отримані дані під час формувального етапу за використання методики А. Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації» показали невеликі зміни у ЕГ. Щодо КГ, то покращили своє ставлення та змінилась психологічна атмосфера у 8 досліджуваних.

Таблиця 2.3.

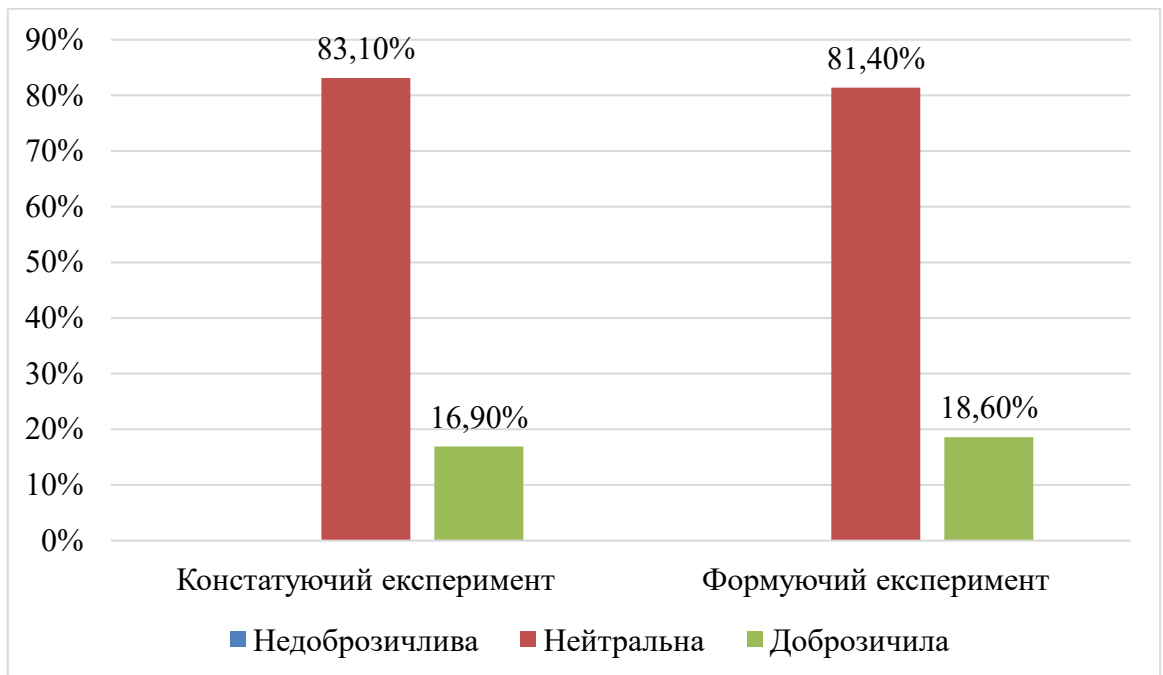
**Оцінки психологічної атмосфери в організації за А. Фідлером,  
(ЕГ=59)**

<b>Недоброзичлива</b>		<b>Нейтральна</b>		<b>Доброзичлива</b>	
Констатуючий експеримент	Формуючий експеримент	Констатуючий експеримент	Формуючий експеримент	Констатуючий експеримент	Формуючий експеримент
-	-	49 (83,1%)	48 (81,4%)	10 (16,9%)	11 (18,6%)

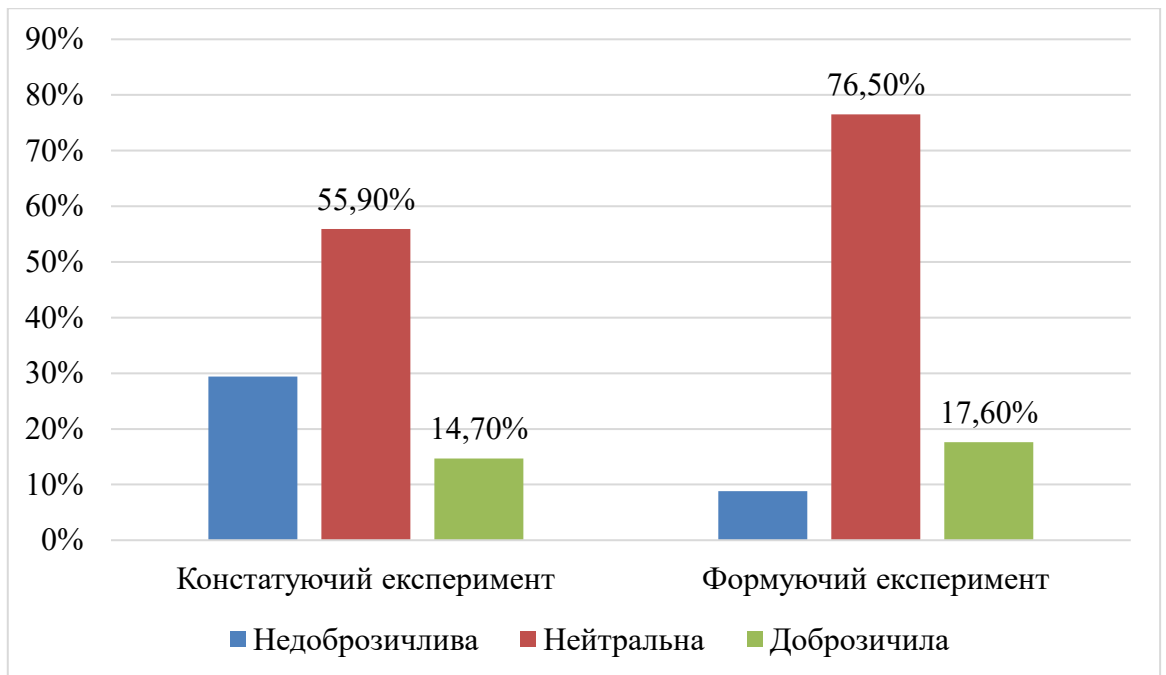
Таблиця 2.4.

**Оцінки психологічної атмосфери в організації за А. Фідлером,  
(КГ=34)**

<b>Недоброзичлива</b>		<b>Нейтральна</b>		<b>Доброзичлива</b>	
Констатуючий експеримент	Формуючий експеримент	Констатуючий експеримент	Формуючий експеримент	Констатуючий експеримент	Формуючий експеримент
10 (29,4%)	3 (8,8%)	19 (55,9%)	26 (76,5%)	5 (14,7%)	6 (17,6%)



**Рис.3.4. Оцінки психологічної атмосфери в організації за  
А. Фідлером, (ЕГ=59)**



**Рис.3.5. Оцінки психологічної атмосфери в організації за А. Фідлером, (КГ=34)**

Результати формуючого експерименту довели, що у КГ 8 досліджуваних активно працювали у групі на тренінгу та змогли підвищити змінити своє відношення та атмосферу у колективі на кращу. Такі дані вказують на те, що в організації були відсутні напрямки роботи щодо згуртованості колективу, проведення спільного часу, мотиваційний настрій, спроба налагодження дружніх стосунків та довіри в колективі. Така робота може значно підвищити продуктивність праці та злагодженість колективу.

Використовуючи анкету розроблену О. Петрунько та О. Рафіковим на етапі формуючого експерименту, виявлено деякі зміни. Так, наприклад, у КГ Опитування показало, що найважливішими показниками організаційної культури є:

- 1) позитивний психологічний клімат в організації (34% відповідей);
- 2) висока якість комунікації між суб'єктами освітнього процесу (29% відповідей);
- 3) рівень освітніх процесів, обміну інформацією та ділової взаємодії в університеті в університеті (27% відповідей).

Ці відсоткові показники відображають кількість відповідей у відсотках до загальної кількості отриманих відповідей, а не до кількості досліджуваних, але дійсно існує позитивна кореляція між кількістю досліджуваних та кількістю відповідей.

Аналіз показав, що для групи з високим соціальним оптимізмом найважливішими показниками організаційної культури стали:

- 1) позитивний психологічний клімат (35% від усіх відповідей);
- 2) висока організація навчального процесу та інформаційно-ділового обміну (35% від усіх відповідей).

Для досліджуваних з низьким соціальним оптимізмом найважливішими показниками організаційної культури залишилися:

- 1) позитивний психологічний клімат (14% усіх відповідей);
- 2) висока якість комунікації між суб'єктами освітнього процесу (10% усіх відповідей).

Найменш важливими рисами організаційної культури для респондентів з високим соціальним оптимізмом є:

- 1) поінформованість про цілі та завдання університету (1%);
- 2) корпоративні цінності та кодекс поведінки (1%);
- 3) корпоративні норми та правила поведінки (3%);
- 4) наявність та використання корпоративної символіки (3%).

Найменш пріоритетними характеристиками організаційної культури для респондентів з низьким соціальним оптимізмом є

- 1) наявність та використання корпоративної символіки (4%),
- 2) корпоративні цінності та норми (3%),
- 3) корпоративні норми та правила (3%)
- 4) інтеграція та згуртованість колективу (3% від усіх відповідей).

Щодо конкурентоздатності, то даний чинник організаційного розвитку у КГ також підвищився завдяки новому осмисленню, наведеним прикладам, навчанню щодо підвищення даного феномену в освітній організації. Впровадження інноваційних форм ділового спілкування також показав нові

результати – даний чинник досліджувані відмітили у 50% своїх відповідей. Не залишився і без уваги чинник «Особистісний розвиток персоналу», «Професійний та кар’єрний розвиток персоналу», «Толерантність персоналу», «Ефективне ділове спілкування в організації», які також показали тенденцію до підвищення та частоти вибору в даній групі. Дещо важче вдалося розвинути чинник «Використання керівниками технологій прийняття ефективних управлінських рішень» – 5%. «Психологічна готовність персоналу до організаційного розвитку», «Конкурентоздатність персоналу», «Підприємницька поведінка персоналу» не залишилась осторонь та частота вибору та осмислення показали свої результати з тенденцією до збільшення.

Це свідчить про те, що багато респондентів не до кінця усвідомлюють, що конкурентоспроможність організації безпосередньо залежить від наведених нижче факторів і «формується» ними, що вона залежить від конкурентоспроможності її працівників і «формується» нею, і що лише розвиваючи власну конкурентоспроможність і беручи на себе відповідальність за її розвиток, організація може забезпечити конкурентоспроможність своїх працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

### **3.3. Рекомендації керівництву навчального закладу щодо розвитку організаційної культури сучасного університету**

Сутність і психологічні умови розвитку організаційної культури певною мірою розглянуто в роботах таких авторів, як О. Білецька, О. Віханський, А. Воронкова, І. Грошев, І. Сняданко, Т. Соломанідіна та інші. Разом із тим, зважаючи на те, що освітні організації швидше за все враховують тенденції соціально-економічного розвитку, оскільки мають оперативно вирішувати складні соціально-економічні питання, основні ідеї, які стосуються розвитку організаційної культури можуть бути використані, на наш погляд, і щодо діяльності навчальних закладів.

Враховую досвід вчених Л. Карамушка, О. Креденцер, К. Терещенко та тенденції соціально-економічного розвитку, на основі отриманих даних нашого дослідження нами пропонуються наступні рекомендації:

1. Використання стратегій «культури змін», «культури відкритої організаційної культури», яка «спрямована вперед» у майбутнє, що є необхідною для сучасних організацій [7]. Така культура необхідна і сучасним освітнім організаціям. Тому, проектуючи цей підхід на діяльність освітніх організацій, такі організації, слідом за авторами, повинні бути проактивними, а не просто реактивними; впливати на своє середовище, а не просто пристосовуватися; бути реалістичними, а не ідеалістичними; зосереджуватися на стратегічному майбутньому. Можна також сказати, що вони повинні бути орієнтовані на стратегічне майбутнє, приймати різноманітність, а не одноманітність, бути орієнтованими на результат, а не лише на процес, активно використовувати комунікацію із зовнішнім середовищем і сприяти внутрішній інтеграції [7].

Ті, хто керує компанією, управляють нею, розділяючи її на структурні підрозділи. Культура перетворює групу людей на інтегровану структуру, яка називається організацією. У той час як менеджери змушені діяти і пропонувати зміни, завдання культури – підтримувати стабільність. Тому культуру можна розглядати як один з факторів, що заохочує працівників чинити опір стратегічним змінам.

Культура організації складається з інтерпретацій світу, поведінки та артефактів, які підтримують ці інтерпретації. Ці інтерпретації, окрім того, що присутні в думках окремих людей, поділяються соціальними групами. Приватної культури не існує; індивідуальна поведінка та дії існують, але їхнє значення є колективним. Організаційну культуру можна описати як спільні переконання, відображені в традиціях, звичаях, історіях, символах і навіть будівлях та продуктах. Іншими словами, культура - це життєва сила організації, як душа або свідомість тіла.

2. Використання стратегії «протиріч», які можуть виникати, наприклад, між різними елементами в структурі організаційної культури, між різними типами організаційної культури, між потребами різних учасників освітнього процесу, між потребами зовнішнього середовища і нездатністю організації до них адаптуватися. Існування таких суперечностей може свідчити про необхідність коригування прийнятих в організації цінностей і норм. Своєчасне вирішення таких протиріч сприяє подальшому розвитку організаційної культури. Зволікання з вирішенням протиріч може створити кризову ситуацію в діяльності організації.

3. Залучення всіх учасників освітнього процесу (керівництва, вчителів, учнів та їхніх батьків) до розвитку організаційної культури освітньої організації та її психологічної підготовки.

На нашу думку, організаційна культура керівників закладів вищої освіти – це інтегративне поняття, сукупність цінностей, переконань і кодексів поведінки, синтез особистісних, громадянських, організаційних, освітніх, культурних і професійних якостей та компетенцій керівників, необхідних для успішного управління навчальним закладом, що забезпечує якість освіти.

4. Надавати значну «роль» керівників організацій у розвитку організаційної культури. Керівник відіграє важливу роль у формуванні, підтриманні й розвитку необхідної для успішної діяльності організації організаційної культури. Він має бути прикладом, еталоном. Має постійно саморозвиватися та сприяти розвитку свого колективу, сприяти самоорганізації кожного члена колективу. У даному контексті відіграє навіть особистість керівника, його харизма та управлінські вміння. Не менш важливим є феномен лідерства, який притаманний саме керівнику навчального закладу.

5. Дбати про педагогічний персонал, зокрема, про якості як педагогів: гнучкість мислення, інтуїцію, красномовство, привабливість, майстерність, спостережливість, освіченість, високий рівень загальної культури,

організаторські здібності, працездатність, почуття гумору, різнобічність інтересів, силу волі, витривалість, настирливість, стійкість, витримку, самоволодіння, цілеспрямованість, творчі здібності, таланти, емоційність, допитливість, оптимізм, життєрадісність, комунікабельність, самостійність, відповідальність тощо.

6. Елементи організаційної культури закладів вищої освіти повинні бути прийнятні не тільки педагогами, але й студентами. Можливо деколи залучати і батьків студентів. Заклад для студентів повинен бути сучасним, співзвучним новітнім тенденціям і забезпечувати можливість конкурентоздатності.

Заклад освіти - це персональний спосіб реалізації особистісного потенціалу учня, який формується на основі обраних учнем виду, форми і темпу навчання з урахуванням його здібностей, інтересів, потреб, мотивації, можливостей і досвіду, суб'єктів освітньої діяльності та їхніх освітніх програм, напряму підготовки та рівня її складності, методів і засобів навчання. Повинні бути запропоновані "індивідуальні навчальні плани". Індивідуальні навчальні плани в закладах освіти реалізуються за допомогою індивідуальних навчальних планів.

7. Реальну дієвість організаційної культури щодо знань студентів як результату діяльності ЗВО підтверджує якість освітніх послуг, що надає викладацький склад закладу. У співпраці учасників навчального процесу ЗВО формується система міжособистісних стосунків за напрямами «викладач – викладач», «викладач – студент». Знання, що формуються у студентів ЗВО, динамічно пов'язані з організаційною культурою, оскільки є тим механізмом, за допомогою якого культура інтерпретує дійсність і створює нові контексти, що змінюються. Крім обсягу знань, збільшується і кількість складових організаційної культури у тих аспектах, які її формують: організаційні, адміністративні, викладацькі та студентські.

8. Формування в керівників та педагогічних працівників позитивного ставлення до своєї роботи. Можливі заохочення різного характеру: премії,

спільні заходи, спільний відпочинок, подарунки на свята, створення комфортних умов праці тощо. Професійний відбір педагогічного персоналу [37-40].

Також слід відмітити, розвиток організаційної культури освітніх організацій передбачає, згідно поглядів Л. Карамушки, О. Креденцер, К. Терещенко, реалізацію трьох основних етапів [34]:

- а) визначення «реального» стану розвитку організаційної культури;
- б) обґрунтування «бажаного» вектора розвитку організаційної культури;
- в) розробка, апробація й упровадження технології розвитку організаційної культури.

На всіх цих етапах важливу роль відіграє врахування психологічних детермінант, які впливають на її розвиток.

Що стосується першого етапу розвитку організаційної культури освітньої організації, то тут доцільним є:

- а) визначення рівня розвитку основних складових організаційної культури;
- б) дослідження «реального» типу організаційної культури;
- в) аналіз психологічних детермінант, які обумовлюють розвиток основних складових і «реального» типу організаційної культури;
- г) аналіз потреби в зміні «реального» типу організаційної культури тощо.

На другому етапі розвитку організаційної культури освітньої організації визначаються основні цінності, норми і правила «бажаного» типу організаційної культури. Цей етап вимагає відкритої дискусії між усіма учасниками освітнього процесу (керівництвом (менеджерами), педагогічними працівниками, учнями та їхніми батьками), обговорення всіх «проблемних зон» щодо «реального» типу організаційної культури (цінностей, правил, норм тощо) та доцільності необхідних змін. Автор стверджує, що загальна згода може бути досягнута в результаті декількох

послідовних процедур: аналіз позитивних цінностей, правил і норм, які існують і потрібні в майбутньому; аналіз негативних цінностей, правил і норм, які існують, але не потрібні в майбутньому; аналіз позитивних цінностей, які не існують, але потрібні в майбутньому, Аналіз правил і норм. Цінності нової організації повинні бути відображені в характеристиках нової організаційної культури. Визначення та аналіз основних цінностей, норм і правил бажаної поведінки має на меті запровадити нову модель організаційної поведінки [34, 36].

І третім етапом розвитку організаційної культури освітньої організації є розробка й упровадження «бажаного» типу організаційної культури. Це передбачає чітке бачення змісту такого типу організаційної культури, врахування психологічних детермінант, які сприяють розвитку «бажаного» типу культури, розроблення детального плану необхідних заходів, упровадження цих заходів тощо.

Отже, під розвитком організаційної культури освітньої організації слід розуміти цілеспрямований рух від уже сформованого її стану до якісно нового, який здійснюється на основі аналізу, осмислення та подолання протиріч, які виникають у діяльності організації. Розвиток організаційної культури освітніх організацій передбачає реалізацію трьох основних етапів: а) визначення «реального» стану розвитку організаційної культури; б) обґрунтування «бажаного» вектора розвитку організаційної культури; в) розробка, апробація й упровадження технології розвитку організаційної культури. На всіх цих етапах важливу роль відіграє врахування психологічних детермінант, які обумовлюють її розвиток.

### **Висновки до розділу 3**

Відповідно до завдань наукового дослідження у третьому розділі описано формуючий етап експерименту та особливості розвитку організаційної культури сучасного університету. Мета: визначення рівня розвитку компонентів організаційної культури сучасного університету.

За допомогою методик встановлено, що в організаціях – закладах вищої освіти, більшість досліджуваних педагогічних працівників вказали на «прекрасний» (високий) рівень розвитку всіх компонентів організаційної культури освітніх організацій («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль»). Загальний показник організаційної культури підвищився до «дуже високого» та «високого рівнів».

Також на основі отриманих результатів дослідження розроблено рекомендації керівництву навчального закладу щодо розвитку організаційної культури сучасного університету. До них увійшли: використовувати стратегію «культура змін», «культура відкритих організаційних культур», які «дивляться вперед»; використовувати стратегію «протиріччя»; залучення до розвитку організаційної культури освітніх організацій всіх суб'єктів навчально-виховного процесу (керівники, педагогічні працівники, учні та їхні батьки) та їхня психологічна підготовка; надавати значну «роль» керівників організацій у розвитку організаційної культури; дбати про педагогічний персонал; елементи організаційної культури закладів вищої освіти повинні бути прийняті не тільки педагогами, але й студентами; кість освітніх послуг, що надає викладацький склад закладу; формування в керівників та педагогічних працівників позитивного ставлення до своєї роботи тощо.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених завдань:

1. Здійснено структурно-функціональний аналіз організаційної культури сучасного університету як соціально-психологічного феномену. Організаційна культура освітньої організації - це певна ієрархія цінностей, правил, норм, традицій, ритуалів та обрядів, які приймаються організацією та дотримуються її членами. Аналіз зарубіжної літератури свідчить, що проблема вивчення психологічних особливостей розвитку організаційної культури є однією з найактуальніших у сучасній організаційній психології. Серед відомих зарубіжних дослідників цього питання можна назвати К. Камерона, К. Хенді, Р. Куїнна та Е. Шейна. Що стосується вітчизняних дослідників, то питання вивчення психологічних детермінант розвитку організаційної культури не було предметом спеціальних досліджень.

Організаційну культуру слід розуміти як універсальну ознаку (за якою організації будь-якого типу добре упізнаються і відрізняються одна від одної) та універсальну функцію (завдяки якій ці організації функціонують і розвиваються як злагоджені й ресурсні психосоціальні системи) організації. Кожна освітня організація, кожний університет мають власну – унікальну і неповторну – організаційну культуру, яка не лише продукує, прописує та контролює норми і цінності взаємодії всередині організації та із зовнішніми цільовими громадами, а й об'єднує суб'єктів університетського життя (управлінський та професорсько-викладацький склад, колективи кафедр, групи студентів, навчально-методичні і сервісні служби тощо) в єдиний високофункціональний організм.

2. Проаналізовано соціально-психологічні чинники розвитку організаційної культури сучасного університету. Під розвитком організаційної культури освітньої організації слід розуміти цілеспрямований рух від уже сформованого її стану до якісно нового, який здійснюється на основі аналізу, осмислення та подолання протиріч, які виникають у

діяльності організації. Сама організаційна культура не є статичною, це динамічний процес, який пов'язаний із змінами.

До основних причин організаційного розвитку відносять: незадовільне функціонування організації, зміна середовища її функціонування, зміна масштабу та форми діяльності, злиття або роздроблення, зміна технології виробничих ресурсів, зміна керівництва, відсутність сприятливих перспектив. До основних етапів розробки та впровадження розвитку організацій належить 4 етапи: підготовчий, аналітично-інформаційний, проектувальний, трансформаційний, контрольний етап. Не виключаємо, що основним завданням організаційної культури в сучасних умовах є сприяння самоорганізації та саморозвитку організації. Важливими психологічними умовами розвитку організаційної культури освітніх організацій слід вважати: залучення до цього процесу всіх суб'єктів навчально-виховного процесу (керівники, педагогічні працівники, учні та їхні батьки) та їхня психологічна підготовка

3. Емпірично досліджено показники формування організаційної культури сучасного університету. Усі результати представлені у таблицях та рисунках й здійснено кількісну та якісну обробку отриманих даних дослідження.

4. Впроваджено та перевірено програму розвитку показників формування організаційної культури сучасного університету. При обробці результатів дослідження показано ефективність її впровадження по усім показникам. Дана програма складалася з ряду тренінгів, що є найбільш ефективнішими у роботі з персоналом освітніх організацій.

5. Розроблено рекомендації щодо розвитку організаційної культури сучасного університету. До них увійшли: використовувати стратегію «культура змін», «культура відкритих організаційних культур», які «дивляться вперед»; використовувати стратегію «протиріччя»; залучення до розвитку організаційної культури освітніх організацій всіх суб'єктів навчально-виховного процесу (керівники, педагогічні працівники, учні та

їхні батьки) та їхня психологічна підготовка; надавати значну «роль» керівників організацій у розвитку організаційної культури; дбати про педагогічний персонал; елементи організаційної культури закладів вищої освіти повинні бути прийняті не тільки педагогами, але й студентами; формування в керівників та педагогічних працівників позитивного ставлення до своєї роботи тощо.

Наше дослідження не претендує на вичерпність. Подальші наукові розвідки полягають у дослідження структурних елементів розвитку організаційної культури сучасного університету та розробки практичних рекомендацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Том 14: Методологія і теорія психології. Випуск 4. Київ-Ніжин. Видавець « ПП Лисенко М.М.». 2020. 372 с.
2. Андросова О. Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Київ, 2017. № 6(11). с. 224-233.
3. Андрущенко В. П. Роздуми про освіту: статті, нариси, інтерв'ю : посібник. [2-ге вид., допов.]. Київ : Знання України, 2008. 819 с.
4. Апішева А. Ш. Організаційна культура кафедри як чинник розвитку конкурентоздатності вищого навчального закладу. *Тези VI Міжнародної науково-практичної конференції з організаційної психології* (Керч, 25–27 червня 2009 р.) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, О. А. Філь. Київ : Інтерлінк, 2009. С. 222–224.
5. Ахновська І.О., Панасюк П.І. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. *Економічний простір*. 2021. №166. С. 42-48.
6. Базелюк В. Г. Шляхи формування організаційної культури ЗНЗ. *Електронне наукове фахове видання «теорія та методика управління освітою»*. Випуск 3 (2010) URL: [https://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_3/1.pdf](https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_3/1.pdf) (дата звернення 01.10.2023)
7. Бала В. В., Мацак А. Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*. Луцьк, 2014. № 3. С. 136-144.
8. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: »ЦП «Компринт», 2020. 466с.

9. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ : ФОРМ Ямчинський О.В., 2022. 371 с.

10. Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 29-30 березня 2018 р.). Харків : Видавець ФОРМ Мезіна, 2018. С. 38–39.

11. Баркова К. О. Поняття та етапи стратегічного управління. «Naukowy i innowacyjny potencjal prezentacji»: Z materialami miedzynarodowej naukowopraktycznej konferencji (Opole, Poland, 18 listopada 2018 rok.). Obukhov: Drukarnia PE Gulyaueva V.M., 2018. Tom 4. S. 28–31.

12. Баркова К. О. Управління розвитком організаційної культури підприємства. «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (ХарківТорунь, 18-19 березня 2019 р.). Харків: ФОРМ Панов А.М., 2019. С. 42–44.

13. Бащенко Л. М., Галенін Р. В., Ксенофонтова М. М. Теорія організації: навч. Посіб. Суми: Мрія, 2016. 362 с.

14. Беліченко А. Г., Воронкова В. Г., Мельник В. В. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник для ВНЗ (рекомендовано МОН України) 2021. 312 с.

15. Бикова І. М. Соціально-психологічний клімат в колективі бізнес-організації: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПНУ*. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v9/i10/30.pdf> (дата звернення 01.10.2023)

16. Биконя С. Ф. Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики. *Персонал*. 2006. №4.

17. Білецька О. О. Організаційна культура підприємств: проблеми та перспективи. *Вісник СумДУ*. Серія «Економіка». 2012. №1. С. 80–83.

18. Білорус Т. В., Горбась І. М. Організаційна культура. *Міждисциплінарний словник з менеджменту* / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. С. 41–42.
19. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. «Інновації: теорія, методологія, практика управління»: монографія. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 409с.
20. Близнюкова О. М., Мельничук І. Я., Мамчур І. В. (2022) *Організаційна психологія; економічна психологія. Серія психологія* Випуск 3 DOI <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.3.16>
21. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька М. Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
22. Броницький О. М. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи: Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук: 08.01.01.; Харк. нац. ун-т ім. В.Н.Каразіна. Харків, 2003. 20 с.
23. Веремчук Р.О. Корпоративна культура організації та її вплив на систему розвитку персоналу URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/36034/1/42\\_24\\_0-245.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/36034/1/42_24_0-245.pdf) (дата звернення: 01.04.2023).
24. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2006. 576 с.
25. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності. Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
26. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 16. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2018/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf) (дата звернення 12.10.2023)
27. Гірченко Т.Д. Маркетинг: Навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2018. 256 с.

28. Гоголю О. П., Харченко Г. А. Практикум з менеджменту: навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент» та 075 «Маркетинг». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2022. 428 с.

29. Горьовий В. П. Корпоративне управління: навчальний посібник. Київ: »ЦП «Компринт», 2020. 490 с.

30. Гриценко Н.В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2018. № 15(1291). с. 17-20

31. Грібахо О. О. Організаційна культури як чинник підвищення його конкурентноспроможності. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент*. 2013. № 1. С. 104-112

32. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура та її функціональний потенціал. *Гілея: науковий вісник*. Київ, 2016. №88. С. 244-249.

33. Заболотна В. О. Організаційна культура як психологічне підґрунтя підвищення ефективності праці. Психологічні основи управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Гнозис, 2010. С. 227–241.

34. Зміст, основні характеристики організаційної культури освітніх організацій та її спеціальні функції в умовах соціальної напруженості/ Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В., Івкін В. М., Лагодзінська В. І., Ковальчук О. С. Актуальні проблеми психології. Том І. Випуск 51. 2019. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/718711/1/Ivkin%2051\\_2019---%D0%AD%D0%A2%D0%A3%20%D0%94%D0%95%D0%9B%D0%90%D0%A2%D0%AC.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/718711/1/Ivkin%2051_2019---%D0%AD%D0%A2%D0%A3%20%D0%94%D0%95%D0%9B%D0%90%D0%A2%D0%AC.pdf) (дата звернення 01.09.2023)

35. Ільчук Г. І. Організаційна культура: особливості формування та оцінювання впливу на результати діяльності колективу. Науковий вісник НЛТУ України : збірник науково-технічних праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2011. Вип. 21 (18). 400 с.

36. Іщук О. В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник становлення професійної ідентичності студентів : автореф. ... канд.

психологічних наук, спец. : 19.00.10 організаційна психологія; економічна психологія. Київ : Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2013. 20 с.

37. Казмиренко В. П. Соціальна психологія. Київ : МЗУХП, 2008. 202 с.

38. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. № 3. С.62-67.

39. Карамушка Л. (2022). Психолого-організаційні технології: зміст, структура, види та форми реалізації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, (1(25)), 50-61. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.6>

40. Карамушка Л. М. Аналіз основних підходів до класифікації функцій організаційної культури в діяльності сучасних організацій. *Збірник тез ІХ Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (Київ, 30–31 травня 2013 року) «Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу»* / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ-Алчевськ : ДонДТУ, 2013. С. 10–12.

41. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ : Міленіум, 2003. 421 с.

42. Карамушка Л. М. Сутність, природа та структура організаційної культури: актуальні ракурси дослідження. *Збірник тез ІХ Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (30–31 травня 2013 року, м. Київ) «Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу»* / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ-Алчевськ : ДонДТУ, 2013. С. 6–9.

43. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційний розвиток як детермінанта розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. *Теоретичні і прикладні проблеми психології : збірник наукових праць* / [гол. ред. Завацька Н.Є.]. Луганськ : НОУЛІДЖ, 2014. № 1 (33). С. 196–205.

44. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Взаємозв'язок між рівнем розвитку організаційної культури та організаційним розвитком освітніх організацій традиційного та інноваційного типів розвитку. *Актуальні проблеми психології* / ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) [та ін.]. Київ : А.С.К., 2010. Т. 1. Ч. 25/26 / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, 2010. С. 212–220

45. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: науково-методичний посібник. Біла Церква : КОШОПК. 2013. 104 с.

46. Карамушка Л. М., Шевченко А.М. Діагностика організаційної культури освітніх організацій: методичні рекомендації для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2014. 40 с.

47. Климчук В. О. Математичні методи у психології. Навчальний посібник для студентів психологічних спеціальностей. Київ: Освіта України. 2009. 288 с.

48. Кличковський С. О. Вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат у кризовий період. *Військова психологія у вимірах війни і миру: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи»* Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2019. С. 106–109.

49. Кличковський С. О. Формування оптимального соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Психологічна освіта в Україні: традиції, сутність та перспективи, 21–22 квітня 2017 року: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з нагоди святкування 50-річчя фахової підготовки психологів у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка та Дня психолога* / За ред. І. В. Данилюка. Київ: Логос, 2017. С. 115–117

50. Клокар Н. І. Управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти регіону на засадах

диференційованого підходу : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.06 / Наталія Іванівна Клокар. Київ , 2011. 605 с.

51. Комарова К. В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ, ДДФА, 2011.166 с.

52. Корпоративна культура: Навч. посібник / під заг. редакцією Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навч. Літератури, 2018. 403 с.

53. Красовська О. Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6(1). С. 89–93.

54. Лобза А. В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії. *Економіка в умовах глобалізації : проблеми, тенденції, перспективи : 1-ша міжнародна наук.-практ. інтернет-конференція, 25 лютого-1 березня 2013 р.*, Дніпропетровськ-Жешув : зб. матеріалів. 2013. С. 136-141

55. Малімон Л. Я. Організаційна психологія : програма вибіркової навчальної дисципліни підготовки бакалавра спеціальності 053 «Психологія» освітньо-професійної програми «Психологія» / Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, кафедра загальної і соціальної психології. Луцьк, 2019. 13 с.

56. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.

57. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів / Колектив авторів: к.е.н., доц.Терлецька Н.М.; д.е.н., проф. Антохов А.А.; к.е.н., доц.Терлецька Ю.О.; к.е.н., ас. Грунтковський В.Ю.; д.е.н., доц. Поченчук Г.М.; к.е.н., доц. Запужляк В.М.; к.е.н., доц. Кравець В.І.; к.е.н., доц. Сторощук Б.Д.; к.е.н., доц. Заволічна Т.Р.; к.е.н., ас.Клевчик Л.Л. Чернівці: 2022. 684 с.

58. Монастирський Г. Л. Теорія організації.Київ : Знання, 2008. 319 с.

59. Мороз В.М., Мороз М.В., Лааманен Р.В. Корпоративна культура вищого навчального закладу: зміст дефініції та особливості його прояву. *Донбаська державна машинобудівна академія*, 2014. С. 65-72

60. Основи менеджменту : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат, А. С. Полторак. Миколаїв : МНАУ, 2022. 162 с.

61. Петрунько О. В. Організаційна культура університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(65). С. 164-175. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-164-175>.

62. Петрунько О. В., Рафіков О. Р. Соціальний оптимізм як психологічний механізм ціннісної взаємодії з референтним оточенням. *Актуальні проблеми психології*. Т.VI: Психологія обдарованості. Випуск 12. 2016. С. 169-178.

63. Плецан Х. В. *Успішність в управлінській діяльності. Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 15. С. 121-124.

64. Подоляк Л. Г., Юрченко В. І. Психологія вищої школи: Підручник. 4-те вид., випр. і доп. Київ. Каравела. 2014. 360 с.

65. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.

66. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монологія / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л.М. Карамушки. Київ: Педагогічна думка, 2015. 288 с.

67. Савченко О., Лавриненко, Д., & Кононенко, Т. (2022). Психологічна гнучкість як чинник психологічного благополуччя персоналу організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, (3(27)), 118-129. <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.12>

68. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.

69. Сингаївська І. В. Психологічні аспекти досягнення професійної успішності у викладацькій діяльності. *Актуальні проблеми наукового й*

освітнього простору в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів: зб. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 травня 2015 р., Мукачево. Т. 2. Мукачево: Карпатська вежа, 2015. С. 166–168.

70. Сімоненко О. Теоретична модель соціально-психологічного клімату в організації в процесі впровадження децентралізації в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(68), 140–151. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-140-151>, 2002 р.

71. Скібіцький О. М. *Антикризовий менеджмент*: Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 568 с .

72. Сняданко І. І. Особливості управління організаційною культурою освітньої організації. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Г. Сковороди» : науково-теоретичний збірник*. Переяслав-Хмельницький, 2008. Вип. 16. С. 227–230.

73. Сорока П. М., Харченко В. В., Харченко Г. А. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією: навч. посібн. Київ: НУБіП, 2019. 518 с.

74. Татьяначиков А. О. Математичні методи в психології: навчально-методичні рекомендації (в допомогу до самостійної роботи для здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра факультету психології, політології та соціології) ; кафедра психології НУ «Одеська юридична академія». Одеса : Фенікс, 2021. 48 с.

75. Терещенко К. В. Толерантність педагогічних працівників в контексті розвитку організаційної культури закладів освіти. *Проблеми сучасної психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України та Державного вищого навчального закладу «Запорізький національний університет»* / за ред. С.Д. Масименка, Н.Ф. Шевченко, М.Г. Ткалич. Запоріжжя : ЗНУ, 2014. № 1(5 ). С. 104– 111.

76. Тимошко Г. М. Аналіз феномену «Організаційна культура» у педагогічній теорії і практиці. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. Чернігівський НПУ ім. Т. Г. Шевченка, 2012. Вип. 96. С. 148–153.

77. Туленков М. В. Теорія організаційної взаємодії: підручник. Київ. ІПК ДСЗУ, 2011. 456 с
78. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
79. *Управління конфліктами* : текст лекцій : навч. посіб. / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. Київ : Кондор, 2018. 170 с .
80. Управління організацією: навчальний посібник. / Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
81. Устименко В. М. Методи оцінки стану організаційної культури. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Мелітополь, 2013. №1. С. 367-381.
82. Харченко В. В, Харченко Г. А., Сорока П. М. «Information systems in management» Вид-во ЦП «Компринт». 2022. 334 с.
83. Холявко Н. І. Вища освіта в системі факторів впливу на становлення інформаційної економіки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 121-126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_3_19). (дата звернення 01.10.2023)
84. Чайка Р. (2022) Порівняльний аналіз української та світової наукової літератури з організаційної психології в 2015-2022 роках. *Психологічні науки*. Випуск 19 (64)' 2022. [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2022.19\(64\).07](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2022.19(64).07)
85. Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до формування корпоративної культури підприємств в умовах євроінтеграційних змін в економіці України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 2 (74). С. 18-26.
86. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

87. Azanza, G. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2013. pp. 45–50.

88. Cameron K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2006. 242 p.

89. Kozlovskyi, S., Baidala, V., Tkachuk, O., Kozyrska, T. (2018), «Management of the sustainable development of the agrarian sector of the regions of Ukraine», *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 14. № 4, pp. 175-190

90. Lincoln J.R., J. R. Lincoln, Haas W.A., D. Guillot. Durkheim and Organizational Culture. *University of California. Oxford, UK: Oxford University Press*. 2016. 155 p

91. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. *CA : JosseyBass, San Francisco*, 2010. 436 p.

Аналіз використаних джерел:

Всього джерел – 91

Джерел за останні п'ять років – 32

Джерел зарубіжних авторів за останні п'ять років – 5 (6, 34, 82, 83, 84)

Джерел українських авторів за останні п'ять років – 27 (1, 5, 8, 9, 12, 14, 15, 19, 20, 21, 23, 25, 28, 29, 48, 55, 56, 57, 60, 61, 67, 68, 73, 74, 78, 80, 86)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова

**Інструкція для учасників дослідження**

Нижче представлена серія тверджень, складових організаційної культури підприємства, згрупованих у чотири секції: робота, комунікації, управління, мотивація і мораль.

При оцінці використовується десятибальна шкала. Якщо твердження повністю збігається з Вашою думкою, то поставте 10 балів, якщо не співпадає з Вашими установкам – 0 балів і так далі.

*Текст опитувальника*

<b>№ з/п</b>	<b>Твердження</b>	<b>Кількість балів</b>
1.	На нашому підприємстві новим працівникам надається можливість ознайомитися з новими вимогами щодо роботи	
2.	Персонал організації працює за чіткими інструкціями та правилами поведінки всіх категорій працівників	
3.	Наша діяльність чітко і детально організована	
4.	Система заробітної плати в організації не викликає нарікань працівників	
5.	В організації можуть працювати всі бажаючі	
6.	В нашій організації налагоджена система комунікацій	
7.	В організації приймаються своєчасні і ефективні рішення	
8.	Творчість та ініціатива у нас заохочуються	
9.	У підрозділах організації налагоджено раціональну систему підвищення кваліфікації працівників, висунення на нові посади	
10.	В організації культивуються різні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, дискусії тощо)	
11.	Працівникам надається можливість брати участь в прийнятті управлінських рішень	
12.	Працівники організації підтримують хороші взаємини один з одним	
13.	Робочі місця у працівників добре облаштовані	
14.	Працівники організації мають можливість постійно отримувати нову внутрішньоорганізаційну інформацію	
15.	В організації організовано професійну (продуману) оцінку діяльності працівників	

16.	Взаємини працівників з керівництвом гідні високої оцінки	
17.	Все, що потрібне для роботи, у нас завжди під рукою	
18.	В організації схвалюється двостороння комунікація	
19.	Дисциплінарні заходи в організації застосовуються як виключення	
20.	Виявляється увага до індивідуальних відмінностей та потреб працівників	
21.	Робота, яку ви виконуєте, дуже цікава	
22.	В організації заохочується безпосереднє звернення працівників до керівництва	
23.	Конфліктні ситуації в нас вирішуються з урахуванням реальної ситуації	
24.	Прояви ініціативності працівників заохочуються	
25.	Трудове навантаження в організації оптимальне	
26.	В організації практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління	
27.	В організації панує кооперація і взаємоповага між працівниками	
28.	Організація постійно націлена на нововведення	
29.	Працівники гордяться своєю організацією	
	<b>Всього:</b>	

### Обробка та інтерпретація результатів

1. Підрахуйте загальний бал. Для цього потрібно додати кількість балів за всі твердження.
2. Підрахуйте середній бал за секціями:

Робота	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25
Комунікації	2, 6, 10, 14, 18, 22
Управління	3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28
Мотивація і мораль	4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29

Загальний показник організаційної культури визначається за загальною сумою отриманих балів. Найбільша кількість балів – 290, найменша – 0.

Показники свідчать про наступні рівні організаційної культури:

290-261	Дуже високий
260-175	Високий
174-115	Середній
нижче 115	Має тенденцію до деградації

Вузькі місця організаційної культури визначаються за середніми величинами секцій. Показники в балах за секціями свідчать про наступні рівні організаційної культури:

10-9	прекрасний
8-6	мажорний
5-4	помітний смуток
3-1	спадаючий

## Анкета-паспортичка Л. Карамушка

### 2.5. Анкета-«паспортичка» для діагностики характеристик діяльності освітніх організацій та їх персоналу

Зазначте, будь ласка, деякі дані про Вас та про Вашу організацію:

#### 1. Форма власності Вашої організації:

1.01 – державна;

1.02 – приватна;

1.03 – інше (допишіть) \_\_\_\_\_

#### 2. Скільки осіб працює у Вашій організації?

2.01 – до 50 осіб;

2.02 – 50-100 осіб;

2.03 – 100-200 осіб;

2.04 – 200-1000 осіб;

2.05 – більше 1000 осіб;

2.06 – інше (допишіть) \_\_\_\_\_

#### 3. Ваша посада в організації:

3.01 – директор школи;

3.02 – заступник директора школи;



## Додаток В

## Методика «Оцінка психологічної атмосфери в колективі»

(за А. Фідлером)

## Тест оцінки психологічного клімату у колективі

(А.Ф. Фідлер)

**ПРИЗНАЧЕННЯ:** методика дозволяє оцінювати психологічну атмосферу у колективі. На бланку наведені протилежні зазначенням пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у вашому колективі. В основі лежить метод семантичного диференціала.

**ІНСТРУКЦІЯ:** вам необхідно дати відповідь на кожен із 10 пунктів шкали. Відповідь зліва направо в балах. Вам потрібно обрати відповідний бал від 1 до 8. Чим ближче до правого або лівого слова в кожній парі (ви поставите знак «+»), тим більше виражена ця ознака у вашому колективі.

Бланк до методики

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Доброзичливість									Ворожість
2. Згода									Незгода
3. Задоволеність									Незадоволеність
4. Захопленість									Байдужість
5. Продуктивність									Непродуктивність
6. Тепло									Холодність
7. Співпраця									Відсутність співпраці
8. Взаємна підтримка									Взаємні докори
9. Цікавість									Нудьга
10. Успішність									Неуспіх

*Аналіз результатів*

Чим лівіше розташований знак «+», тим нижчим є бал, це відповідає сприятливішій психологічній атмосфері у колективі.

Якщо підсумковий показник коливається:

**Від 10 до 33 – це висока оцінка;**

**Від 34 до 55 – середній показник;**

**Від 56 до 80 – це негативна оцінка.**

*Нижчий бал – позитивна оцінка, вищий бал – негативна оцінка.*

На підставі індивідуальних відповідей або профілів, отриманих від кожного з членів колективу, створюється середній профіль, який і характеризує психологічну атмосферу в колективі.

Методика може здійснюватися анонімно, що підвищує її надійність.

**Додаток Д**

Анкета «Сруктурні компоненти організаційної культури», розроблена  
О. Петрунко та О. Рафіковим

**Додаток Е**

Анкета «Чинники організаційного розвитку освітніх організацій»  
(Л. Карамушка)

Показники, що виставляються за рангом

<b>Психологічні чинники організаційного розвитку</b>	
Конкурентоздатність організації	
Інноваційні форми ділового спілкування	
Особистісний розвиток персоналу	
Професійний та кар'єрний розвиток персоналу	
Толерантність персоналу	
Ефективне ділове спілкування в організації	
Прийняття керівниками ефективних управлінських рішень	
Психологічна готовність персоналу до організаційного розвитку	
Конкурентоздатність персоналу	
Підприємницька поведінка персоналу	