

Департамент освіти і науки Київської обласної державної адміністрації
Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів
Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України
Лабораторія організаційної психології

Карамушка Л. М., Шевченко А. М.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

**(за матеріалами реалізації програми дослідно-експериментальної
роботи регіонального рівня «Психологічні умови підготовки
керівників та педагогічних працівників до розвитку організаційної
культури загальноосвітніх навчальних закладів»)**

Науково-методичний посібник

Біла Церква
КОІПОПК
2013

74.204. я 7
К 21

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

*Рекомендовано
науково-методичною радою Київського обласного інституту
післядипломної освіти педагогічних кадрів
(протокол №2 від 28 березня 2013 року)*

Рецензенти:

Бондарчук О. І., завідувача кафедрою психології управління Університету менеджменту освіти НАПН України, доктор психологічних наук, професор;
Слободянюк Н. Г., директор Білоцерківської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів №15 м. Білоцерківської міської ради Київської області.

У науково-методичному посібнику розкрито психологічні особливості формування та розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. Проаналізовано структуру, функції та сутнісні характеристики організаційної культури. Представлено типологію організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. Проаналізовано систему чинників, які впливають на розвиток організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Представлено авторську програму дослідно-експериментальної роботи регіонального рівня з теми «Психологічні умови підготовки керівників та педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів до розвитку організаційної культури». Вміщено розробки тренінгових занять.

Вміщено психологічний практикум для дослідження організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Адресовано директорам, заступникам директорів загальноосвітніх навчальних закладів, організаційним психологам, соціальним педагогам закладів та установ освіти, методистам методичних кабінетів, які відповідають за діяльність психологічної служби, завідуючим центрами практичної психології та соціальної роботи, а також для всіх, хто цікавиться сучасним станом розроблення питання організаційної культури.

© КОПОПК, 2013

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ І. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ	6
1.1. Поняття про організаційну культуру сучасних освітніх організацій	6
1.2. Структура, функції та сутнісні характеристики організаційної культури.	15
1.3. Типологія організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.	21
1.4. Інноваційна спрямованість формування організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.	28
РОЗДІЛ ІІ. ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ТА ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ	31
2.1. Реалізація програми дослідно-експериментальної роботи регіонального рівня з теми «Психологічні умови підготовки керівників та педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів до розвитку організаційної культури».....	31
2.2. Сутність використання технологічного підходу у процесі психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.	36
2.3. Тренінгове заняття з теми «Сутність та структура організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів».....	50
2.4. Тренінгове заняття з теми «Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів».....	56
2.5. Тренінгове заняття з теми «Типи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів».....	63
2.6. Тренінгове заняття з теми «Реальна» та «бажана» організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: співвідношення, напрямки та умови розвитку».....	70
РОЗДІЛ ІІІ. ПСИХОДІАГНОСТИЧНИЙ КОМПЛЕКС МЕТОДИК ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ	77
3.1. Опитувальник «Оцінка рівня організаційної культури» І.Д. Ладанова	77
3.2. Методика визначення типу організаційної культури Ч. Хенді. ...	80
3.3. Методика «Інструмент оцінки організаційної культури» К. Камерона, Р. Куїнна.	86
3.4. Тест «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга,	93

модифікація Л. М. Карамушки.	
3.5. Анкета-«паспортичка» (авторська розробка)	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	97

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку суспільства уже сформовано усвідомлену потребу у необхідності організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів. Організаційна культура повинна стати ще одним чинником в цій стратегії і розглядатися як функціональний складник загальної стратегії організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів. Однак, спостерігаються протиріччя між розумінням необхідності використання фактора організаційної культури в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами і відсутністю стратегії її формування та розвитку. Багатоаспектний зміст організаційної культури дає змогу розглядати її як внутрішнє джерело стимулювання інноваційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів.

Важливим напрямом діяльності освітніх організацій у сучасних умовах є ефективне проектування розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. В свою чергу, проектування розвитку організаційної культури неможливе без здійснення всебічної оцінки її стану в конкретних освітніх організаціях.

У кожній організації існує своя особлива організаційна культура, а великі підприємства часто становлять поєднання організаційних культур різних типів, які можуть проявлятися в різних сферах діяльності. Відповідно, різні люди надають перевагу різним типам організаційних культур.

Організація не може бути ефективною, якщо вона не буде адаптуватися до зовнішнього середовища, пристосовуватися до його змін розробляти найбільш ефективні методи реагування. З іншого боку, ми не зможемо говорити про організацію, якщо вона не буде створювати свого власного внутрішнього простору, особливої внутрішньої організаційної атмосфери і вирішувати задачі внутрішньої інтеграції (створення цілісності). Саме організаційна культура фіксує основні задачі організації по зовнішній адаптації і внутрішній інтеграції.

Різні аспекти організаційної культури відображені в працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Що ж стосується вивчення особливостей організаційної культури у загальноосвітніх навчальних закладах, то окремі аспекти цієї проблеми також висвітлені в ряді робіт українських психологів, які стосуються: психологічних особливостей організаційної культури, психологічних умов підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування організаційної культури тощо.

Разом з тим, на наш погляд, залишається актуальною проблема до-

слідження організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Перед сучасними освітніми організаціями постає потреба нової ідеології управління, нового характеру зв'язків і взаємовідносин у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Імідж загальноосвітніх навчальних закладів чинить важливий вплив на загальну ефективність надання освітніх послуг. Організаційна культура є обов'язковою умовою формування позитивного іміджу загальноосвітніх навчальних закладів.

Науково-методичний посібник складається з трьох розділів.

У першому розділі розкрито психологічні особливості формування та розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. Проаналізовано структуру, функції та сутнісні характеристики організаційної культури. Представлено типологію організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. Проаналізовано систему чинників, які впливають на розвиток та формування організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

У другому розділі представлено авторську програму дослідно-експериментальної роботи регіонального рівня з теми «Психологічні умови підготовки керівників та педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів до розвитку організаційної культури». Розроблено та описано зміст тренінгових занять «Сутність та структура організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів», «Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів», «Типи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів», ««Реальна» та «бажана» організаційні культури загальноосвітніх навчальних закладів»: співвідношення, напрямки й умови розвитку».

У третьому розділі вміщено психологічний практикум для дослідження організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, який поєднує такі методики: тест «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л. М. Карамушки; методика «Інструмент оцінки організаційної культури» К. Камерона, Р. Куїнна; методика визначення типу організаційної культури Ч. Хенді; опитувальник «Оцінка рівня організаційної культури» І.Д. Ладанова; авторська анкета-«паспортичка».

Подані у посібнику методики дають можливість визначити рівні розвитку організаційної культури, компоненти та типи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. Підібрані та розроблені нами методики є науково обґрунтованими й водночас практичними, доступними для використання практичними психологами.

РОЗДІЛ І. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

1.1. Поняття про організаційну культуру сучасних освітніх організацій

Дослідження організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів потребує, насамперед, розкриття сутності поняття «організаційна культура».

Аналіз науково-теоретичних засад та логіка викладу матеріалу передбачає, передусім, пошук відповідей на такі *основні питання*:

- розкриття змісту поняття «організаційна культура»;
- наукове обґрунтування теоретико-методологічних основ організаційної культури з позиції різних психологічних підходів до розуміння змісту й основних складових організаційної культури;
- визначення й обґрунтування структурних компонентів організаційної культури та її характерологічних ознак і функцій;
- характеристика основних характеристик організаційної культури: «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль»;
- аналіз типів організаційної культури тощо.

Поняття «організаційна культура» давно перебуває в науковому обігу. Огляд досліджень, у яких спостерігається науковий і практичний інтерес до феномену організаційної культури, свідчить, що необхідне уточнення розуміння сутності поняття «організаційної культури».

Питанню організаційної культури присвячено низку психологічних і педагогічних праць, у яких розглядаються загальні й часткові аспекти досліджуваної проблеми.

У зарубіжних та вітчизняних наукових дослідженнях поняття «організаційна культура» використовується водночас разом із поняттями «корпоративна культура», «культура організації», «управлінська культура», «інноваційна культура» тощо.

Часто названі поняття чітко не розмежовуються, а використовуються як синоніми, хоча саме існування таких визначень означає розрізнення феноменології, яка стоїть за кожним з них.

Єдиного правильного підходу до трактування поняття «організаційна культура» досі немає, що пов'язано зі складністю та багатоаспектністю цього явища в діяльності організацій.

Оскільки мова йде про організаційну культуру, її складові та процес

безпосереднього формування, то, перш за все, необхідно дослідити визначення поняття «організація», що лежить у її основі. Одним з найбільш поширених визначень організації є її дефініція як «об'єднання людей, які реалізують певну програму на основі встановлених процедур та правил». Саме такі правила управління, задекларовані в документах (тобто офіційного характеру) чи встановлені негласно (тобто неофіційного характеру), виступають частиною організаційної культури організації. Цінності, переконання та артефакти – інші суттєві елементи організаційної культури організації, які виражають її внутрішній духовний світ та зовнішню оболонку.

Виходячи з цього, організаційну культуру розуміють як: «систему відносин, дій та артефактів, яка витримує випробування часом і формує в людини певного культурного співтовариства досить унікальну, спільну для його учасників психологію ... спільність мислення та почуттів, сприйняття та оцінок», а також як «систему особистих та колективних цінностей, які приймають та поділяють усі члени організації; набір прийомів та правил (вирішення проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників), що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні». Проте це не єдині найбільш поширені дефініції поняття «організаційна культура», що розкривають його сутність.

За підрахунками Е. А. Капітонова, таких трактувань більше ніж 250, що, безумовно, позначилось і на типології організаційних культур.

У словнику термінів державного управління поняття «організаційна культура» тлумачиться як складна композиція базових припущень, властивих організації, які сприймаються персоналом і знаходять вияв у проголошених організацією принципах та цінностях, що визначають для членів організації формальні і неформальні моделі поведінки, які мають свої особливості в різних системах.

Електронний словник М. Вебстера подає таке визначення організаційної культури: «Набір загальноприйнятих відносин, цінностей, цілей і способів дії, які характеризують компанію».

Організаційна культура, як зазначено в короткому енциклопедичному довіднику з соціології за редакцією В. І. Воловича, – специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації. В межах теорії менеджменту організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку.

У працях окремих дослідників сутність організаційної культури характеризується надто широко, прослідковується невпорядкованість і розбіжність у тлумаченні даного поняття.

К. П. Ушаков розуміє поняття «організаційна культура» як усвідом-

лені й неусвідомлені уявлення співробітників про способи діяльності, набір звичок, писаних і неписаних норм поведінки, заборон, цінностей, очікувань.

Як зазначає І. В. Андрєєва, «головним у культурі організації є те, що вона спроможна зменшити ступінь колективної невизначеності, ввести ясність у те, що очікує людину колективу, забезпечити цілісність за рахунок ключових цінностей та норм, що сприймаються членами колективу як вічні та такі, що передаються із покоління у покоління, створити невідторгненість від колективу і відданість загальній справі та висвітлювати перспективу розвитку організації, що дає заряд енергії для руху вперед».

Н. С. Злобін в своїх роботах вказує на те, що організаційна культура – це творча діяльність організації, що втілена та базується на цінностях, традиціях, нормах.

Е. М. Коротков наводить цілу серію визначень понять організаційної культури зарубіжних вчених. Культура підприємства – це образ мислення та спосіб дій, що став традицією та поділяється працівниками організації; це унікальна сукупність норм, цінностей, очікувань, що зумовлюють спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення певних цілей; це унікальні характеристики особливостей організації, що відрізняє її від усіх інших в галузі; це набір важливих установок, що поділяється членами даного суспільства; це комплекс базових припущень, винаходів, знайдений чи розроблений групою для того, щоб справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції.

С. В. Шекшня пише, що організаційна культура – це цінності, відносини, норми поведінки, характерні для даної організації та показує типовий підхід до вирішення проблем.

З. П. Румянцева вважає, що організаційна культура регламентує дії особистості. Е. О. Смірнов зазначає, що це система суспільно прогресивних формальних та неформальних правил та норм діяльності, звичаїв та традицій, індивідуальних та групових інтересів, особливостей поведінки персоналу, стилю керівництва, показників задоволеності працівників, перспектив розвитку.

Окремі вчені розглядають культуру організації як міжособистісні цінності, шаблон, стереотипи, традиції (звичаї) та норми, що поділяються співробітниками організації. Інші включають в організаційну культуру неформальний образ реально існуючого підприємства, який історично сформувався та властивий цьому підприємству набір цінностей, вірувань, символів, звичаїв, традицій, слідування яким дозволяє колективу досягати успіхів підприємства.

Є. В. Уткін характеризує організаційну культуру як систему цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками організації і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації.

Російський вчений В. А. Співак визначає організаційну культуру як «... систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою ... і проявляються в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища».

На думку О. С. Віханського і О. І. Наумова «організаційна культура – набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій».

Джоан Мартін указала на інші аспекти організаційної культури: «Коли люди вступають у безпосередню взаємодію з організацією, вони стикаються з прийнятими в ній манерою одягатися, розповідями співробітників про те, що відбувається в організації, установленими правилами і практикою роботи, загальноприйнятими нормами поведінки, традиціями, завданнями, системою оплати, жаргоном і жартами, що зрозумілі тільки членам організації, і т. д. Ці складові елементи і є проявами організаційної культури».

М. В. Семикіна пропонує розглядати організаційну культуру «як сукупність визначених цінностей, норм і моделей поведінки, що декларуються, поділяються й реалізуються на практиці керівниками підприємств і персоналом, доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку підприємства й вимог зовнішнього середовища».

Спрощене визначення організаційної культури подає Т. Діл: «Своєрідна манера дій членів організації».

Т. А. Лапіна вважає, що усі визначення організаційної культури можна поділити на дві групи: перша об'єднує визначення, у яких вказується на елементи організаційної культури, друга включає визначення, в яких організаційна культура розглядається як спосіб адаптації до зовнішнього середовища, спосіб існування організації.

О. Г. Тихомирова вважає, що всі існуючі визначення організаційної культури можна поділити на три групи:

- 1) визначення – характеристики діяльності організації та її членів;
- 2) визначення, які містять перерахування елементів організації;
- 3) визначення, які трактують організаційну культуру як цілісну категорію.

Т. М. Перськова, аналізуючи велику кількість понять культури, робить висновок, що усі їх можна за змістом поділити на такі групи:

- 1) соціологічні, у яких культуру визначають «як фактор організації суспільного життя, як певну сукупність ідей, принципів, соціальних інститутів, які забезпечують колективну діяльність людей»;

- 2) історичні, які зазначають, що «культура є продукт історії суспільства і розвивається шляхом передачі набутого людиною досвіду від поко-

ліній до покоління»;

3) нормативні, які вказують, що «зміст культури складають норми та правила, які регламентують життя людей»;

4) психологічні, які пов'язують культуру «із психологією поведінки і вбачають у ній соціально обумовлені особливості людської психіки»;

5) дидактичні, згідно яких культуру розглядають як суму знань, вмінь і досвіду, що є набутими протягом життя, а не вродженими;

6) антропологічні, які розглядають культуру як сукупність результатів діяльності людини, що дає можливість вивчати спосіб життя окремого індивіда чи групи у певний період часу.

У сучасній літературі домінують три теоретичні підходи до вивчення організаційної культури: *символічний, когнітивний, цілісний*.

Символічний підхід передбачає, що зміст та інтерпретація того, що відбувається в організації, важливіші, ніж дійсність. Нестабільність та невизначеність, перешкоджають раціональному вирішенню проблем та прийняттю рішень, люди використовують символи для зменшення невизначеності та встановлення орієнтирів поведінки при нестабільності.

Символи – це будь-які жести, артефакти, знаки чи поняття, які виражають будь-що. Вивчення символів має важливе значення, оскільки вони мають символічний характер, передають загальні емоції, інформацію чи відчуття і тому можуть виконувати певні функції у відношенні до соціальної згуртованості, проте символи можуть бути і дисфункціональними, відображаючи існування соціальних конфліктів. Подібно поняттю «ритуал» поняття «символ» часто визначається настільки широко, що охоплює всю людську культуру.

У межах когнітивного підходу увага акцентується на таких аспектах культури, як колективна свідомість, когнітивні схеми, загальна система знань, вірувань та правил, що визначають відповідні форми поведінки. Організація уявляється як система колективних дій, що свідомо координуються, в ході яких їх учасники перебувають в безперервному інтерактивному та творчому процесі породження змісту існування в цілому та змісту праці.

Організаційна культура представляє собою смислові системи, що передаються через посередництво мови і інших символічних засобів, що виконують репрезентативні, директивні і афективні функції, здатні створювати культурний простір і особливе сприйняття реальності. Розгляд організації як систем знання відкриває нові перспективи для розуміння феномена організованої діяльності.

На основі *цілісного підходу* можна аналізувати організаційну культуру за двома базовими визначеннями: зразки поведінки членів організації, що спостерігаються, мова та способи використання матеріальних об'єктів; вірування, цінності, ідеї, що об'єднують людей.

Згідно з даним підходом, організацію слід розглядати як ціле чи як систему взаємодіючих частин (елементів). Цілісний підхід має свої витoki в розповсюдженні клімату організації як інтегральної характеристики її середовища, набору об'єктивних властивостей організації (її об'єм, формальна структура, стиль керівництва, цілі організації), а також психологічного середовища (суб'єктивні враження сприйняття організації зі сторони її працівників).

Цілісний підхід передбачає такі характеристики змісту організаційної культури: усвідомлення себе і свого місця в організації; комунікаційна культура і мова спілкування; зовнішній вигляд, одяг і уявлення себе на роботі; звички і традиції людей; усвідомлення часу, відношення до нього і його використання; віра у щось і відношення до чогось; цінності і норми; процес розвитку працівника і навчання; трудова етика і мотивування (таблиця 1.1.).

Таким чином, здійснений нами аналіз підходів до визначень організаційної культури дає можливість визначити характеристики, на яких найчастіше наголошують автори:

- основу організаційної культури складають цінності і переконання людей, які є засновниками або працівниками організації;
- організаційна культура впливає на організаційну взаємодію, організаційну поведінку та організаційну ефективність;
- організаційна культура поєднує такі складові, як: ціннісні, символічні, нормативні, інколи комунікативно-управлінські;
- організаційна культура є відображенням самої суті організації.

Дослідивши найбільш уживані визначення організаційної культури, ми прийшли до висновку, що всі вони є недосконалими, тобто не відображають усіх аспектів даного поняття.

На нашу думку, поняття «організаційної культури» має відобразити місце організаційної культури серед інших елементів організації як системи, узагальнювати цільову функцію організаційної культури, наголошувати на подвійній природі організаційної культури (культура є одночасно причиною і наслідком, тобто виступає важливим елементом, який забезпечує стає та ефективне функціонування організації і, одночасно, є характеристикою рівня розвитку такої організації), коротко характеризувати її структуру.

Відповідно до зазначених вимог до формулювання поняття «організаційна культура» нами визначено його власне трактування. У нашій роботі *«організаційна культура» розглядається як базовий елемент внутрішнього середовища організації, що характеризується домінуючими моральними нормами і цінностями, прийнятими традиціями, звичаями і зразками поведінки які виступають інтегральними показниками рівня її розвитку.*

Назва підходу	Основні тлумачення організаційної культури	Автор
Символічний (складові організаційної культури: символи, традиції, ритуали, фольклор, міфи, мова, артефакти)	«Культура являє собою набір важливих установок (часто таких, що їх неможливо усвідомити і сформулювати), які поділяють члени того чи іншого суспільства»	В. Сатє, 1982
	«Культура у метафоричному розумінні – це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, що спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло»	М. Морган, 1986
	«Організаційна культура виражає певні колективні уявлення про цілі та способи підприємницької діяльності даного підприємства»	А. Радугін
	«Організаційна культура являє собою неявну, невидиму і неформальну свідомість організації, що керує поведінкою людей і, у свою чергу, сама формується під впливом їхньої поведінки»	К. Шольц, 1987
	«Культура – це система відносин, дій і артефактів, що витримує іспит часом і формує в членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію»	П. Б. Вейлл, 2001
	«Організаційна культура – це набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність»	Е.Шейн, 1996
	«Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників»	Г. Хаєт
	«Організаційна культура – система уявлень цінностей, символів та зразків поведінки»	Н. Леметр

	«Організаційна культура – сукупність символів, ритуалів, міфів та поведінки, які відповідають цінностям організації»	С. Мішон, П. Штерн
Систиматичний (складові організаційної культури: тип поведінки, мотиви трудової діяльності, трудові стимули, правила, процедури, стиль комунікативної взаємодії, стиль вирішення конфліктів, стиль управління)	«Щоб зрозуміти, що таке культура організації, необхідно розглянути методи виконання роботи і те, як обходяться з людьми в цій організації»	Д. Олдхем, 1997
	«Організаційна культура впливає на характер прийнятих рішень, вибір механізму контролю, ступеню кооперації між людьми та структурними підрозділами, зміст комунікацій, тісноту емоціонального зв'язку працівників з організацією»	В. Сате
	«Організаційна культура являє собою сукупність і складну взаємодію різноманітних психологічних конструктів, таких як професійні цінності, переконання, норми членів педагогічного колективу, які формують мотиви й моделі організаційної трудової поведінки, що відображуються та передаються традиціями школи»	Ж.В. Серкіс
Когнітивний (складові організаційної культури: місія, норми, цінності, почуття, установки, бажання, уявлення, клімат)	«Організаційна культура – символи, церемонії та міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання»	У. Оучі
	«Організаційна культура – потужний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на досягнення спільних цілей, мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, корегувати поведінку»	Р. Квін Дж. Порбах
	«Система визнаних трудовим колективом цінностей, переконань, вірувань, норм, традицій, які визначають відповідний стереотип поведінки людей у сфері трудової діяльності»	Є. Малінін
	Сутність культури визначає три основні моменти: «По-перше, культура	Т. Парсон

	передається, вона становить спадщину або соціальну традицію; по-друге, це те, чого навчаються; по-третє, вона є загальноприйнятою. Отже, культура, з одного боку, є продуктом, а з іншого – детермінантою систем людської взаємодії»	
	«Організаційна культура включає в себе систему норм, принципів, стрижневих атрибутів, характерних для різних категорій груп працівників»	К. Камерон, Р. Куїн
	«Під культурою організації варто розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., що визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей»	Д. Елдрідж і А. Кромбі, 1974
	«Організаційна культура – це не просто одна зі складових проблеми, це сама проблема в цілому. На наш погляд, культура – це не те, що організація має, а те, чим вона є»	М. Пацанов- ський 1982
	«Культура – це спільні для всіх і відносно стійкі переконання, відносини і цінності, що існують усередині організації»	П. Добсон 1993
	«Атмосфера чи клімат в організації називається її культурою. Культура відображає домінуючі звичаї, вдачі і очікування в організації»	М. Х. Мескон, 1994

1.2. Структура, функції та сутнісні характеристики організаційної культури

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

Визначаючи структуру організаційної культури А. О. Блінов і О. В. Васильовська вказують на сукупність найбільш важливих для організації припущень її членів, які отримують зовнішній вираз у цінностях, що заявляються організацією. З аналогічним трактуванням організаційної культури ми зустрічаємося у О. С. Віханського та А. І. Наумова.

А. В. Карпов структуру організаційної культури з сукупністю норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримують суб'єкти організаційної влади і задають їх для співробітників організації.

У основі організаційної культури, на думку Е. Шейна, лежать деякі базові уявлення про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору, людську природу, людську активність, людські взаємини. Ці приховані припущення, що приймаються на віру, направляють поведінку людей, допомагаючи їм сприйняти атрибути, що характеризують організаційну культуру. Вони знаходяться у сфері підсвідомого і, відповідно, недостатньо усвідомлюються навіть їх носіями – членами організації. Вони розкриваються лише в процесі спеціального аналізу і, в основному, мають лише гіпотетичний характер.

Е. Шейн виділяє три рівні організаційної культури, зокрема: базові уявлення (несвідомі самоочевидні переконання, на яких базуються цінності і поведінка персоналу); проголошувані вірування і цінності, які знаходять своє вираження у стратегіях, цілях, філософії, баченні і дають можливість досягнути організаційної ефективності; артефакти, тобто очевидні структури, процеси, ознаки, характеристики.

Інші автори описують структуру організаційної культури у вигляді піраміди; «айсберга» організаційної культури; кола, яке має видиму (артефакти) та невидиму (цінності, уявлення) частину; піраміди з двома вершинами; багаторівневої системи послідовно взаємопов'язаних елементів.

На основі наявних у літературі підходів до аналізу організаційної культури як сукупності об'єктивних властивостей організації та психологічного се-

редовища виділяють «реактивну» та «проактивну» структурні складові організаційної культури.

«**Реактивна**» частина організаційної культури – це та її частина, яка відносно статична та поєднує елементи відповідно до джерел виникнення та форм прояву організаційної культури: артефакти, проголошені цінності та базові уявлення.

Артефакти (у них втілюються духовні цінності організації): зовнішній вигляд організацій та їх працівників; наявність особливого стилю організації: логотип, символіка, їх застосування в оформленні робочих місць, документів (буклети, плакати, листівки); характеристики системи комунікації: тип використовуваної комунікації всередині організації.

Проголошені цінності (ряд складових, кожна з яких може бути закріплена в документах організації): місія організації – постулює головне призначення організації в суспільстві, сенс її функціонування; історія, міфи і легенди організації; ритуали, традиції, свята і події.

Базові уявлення визначають як члени групи сприймають те, що їх оточує, що вони думають, роблять і відчувають. Особливістю цих базових припущень є їх «априорність» та ультимативність.

«**Проактивними**» елементами культури виступають її носії, тобто працівники освітньої організації. Відзначимо, що перший рівень представлено культурою педагогічних працівників, другий – групою педагогічних працівників структурних підрозділів освітньої організації, які об'єднані єдиною функцією. Третій рівень – це культура напрямів діяльності учасників організації (директорів, заступників директора, соціально-психологічної служби, педагогічних працівників тощо). Кожен з них володіє своїми цінностями, що певним чином впливає на діяльність загальноосвітнього навчального закладу. Останнім, четвертим рівнем є культура всього загальноосвітнього навчального закладу.

Важливо відзначити, що «проактивні» елементи організаційної культури підприємства будуть впливати на його «реактивні» елементи: окремі співробітники («проактивні» елементи організаційної культури) можуть виступати як «каталізатори» певних організаційних процесів, в той час, як інші будуть відігравати роль «сповільнювачів». В свою чергу «реактивна» частина організаційної культури підприємства впливає на його «проактивні» елементи, оскільки усвідомлення філософії і меті підприємства формується у вигляді набору цінностей, правил та норм і формує у співробітників розуміння власного внеску у виконання підприємством своєї місії.

М. В. Іонцева виокремлює такі структурні елементи організаційної

культури:

1) ідеологію як системоутворювальний елемент (визначає певну місію організації, її базові цілі, принципи й заповіді функціонування, кодекс поведінки співробітників, що дозволяє підвищувати рівень згуртованості співробітників та якість соціального контролю);

2) нормативно-процедурну складову як механізм, що забезпечує просунення працівників до поставленої мети й підвищення їх лояльності до організації; вона включає процедури та правила, котрі регулюють способи вирішення поставлених в організації завдань);

3) змістову складову (відображає міжгрупові й міжособистісні відносини, загальні етичні принципи, традиції, легенди, міфи, загальну атмосферу всередині організації);

4) імідж організації (ґрунтується на уявленнях про неї, що склалися у працівників, партнерів, клієнтів організації, та інших людей, причому на формування цього іміджу суттєво впливають: стиль роботи людей, символіка, атрибутика організації, імідж керівництва організації та її персоналу тощо).

Таким чином, узагальнюючи різні підходи щодо розкриття сутності структури організаційної культури можна стверджувати, що організаційна культура складається з певних рівнів (рис. 1.1).

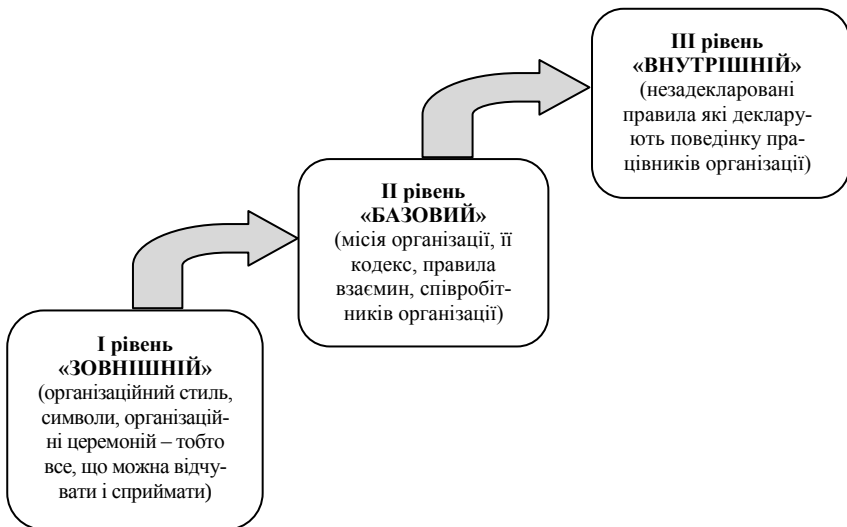


Рис. 1.1. Рівні організаційної культури

Пізнання організаційної культури розпочинається з першого, «зовніш-

нього» рівня – що містить такі видимі зовнішні атрибути: організаційний стиль, символи, організаційні церемонії, – тобто все, що можна відчувати і сприймати через п'ять чуттів людини (зір, слух, відчуття смаку і запаху, дотик).

На наступному, «базовому» рівні, відбувається глибше пізнання. Цінності цього рівня глибші, порівняно з розташованими на попередньому, хоча є їхнім продовженням. Вони становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, це ключова ланка, яка формує єдність поглядів і дій всіх співробітників. Йдеться насамперед про місію компанії, її кодекс, правила взаємин співробітників організації.

Слід зазначити, що крім перших двох, у будь-якій організації, завжди існує ще один рівень – «внутрішній». Він схований від сторонніх очей, оскільки включає незадекларовані правила, які регулюють відносини співробітників організації як між собою, так і з зовнішнім світом. Вплинути на процес створення такого неписаного кодексу поведінки досить складно. Водночас, він безумовно важливий через можливий позитивний або негативний вплив на формування й реалізацію перших двох рівнів.

А. А. Максименко призводить своє тлумачення структури організаційної культури. Він вважає, що першою ланкою організаційної культури є міфи або легенди, які закріплюють критерії, що визначають спосіб життєдіяльності організації. У всіх легендах, як правило, простежується досвід взаємодії керівника і підлеглого або співробітників в процесі праці або поза нею.

У другій ланці організаційної культури він виділяє ритуали, які в повсякденному житті відіграють важливу роль, зміцнюючи структуру організації. Ритуали і церемонії є в деякому сенсі справжнім втіленням найбільш значущих моментів, символізують корпоративний дух і єдність усього персоналу, зближення всіх членів трудового колективу, демонструють їм нові і ще не відомі сторінки історії і сьогодення організації, долучають всіх учасників ритуалу до основних її цінностей і традицій. Дослідник визначає такі типи ритуалів, яких дотримуються в організаційній сфері: ритуали при вступі на роботу; організаційні ритуали; інтегруючі ритуали; ритуали, пов'язані з відпочинком і відновленням.

Наступними невід'ємними ланками організаційної культури, на думку А. А. Максименка, виступають мова і етика ділових відносин. За допомогою мови формується й передається культура. Етика ділових відносин – сукупність принципів, що відокремлюють правильне відношення від неправильного, що формуються в процесі взаємодії співробітників в процесі праці.

У процесі вивчення організаційної культури суттєвими є виділення її **функцій**. Аналіз літератури і теоретичний аналіз проблеми показав, що організаційна культура виконує низку функцій, зокрема: *управлінську, планування, адаптивну, реалізаційну, моделювання, конструкторську,*

інтеграційну, кадрову, розвивальну, координуючу, мотиваційну, духовно-ціннісну, інноваційну.

Управлінська функція сприяє досягненню мети організації, підвищенню ефективності управління нею, взаємодії між різними підрозділами: керівником, заступниками, об'єднаннями працівників, тощо. Забезпечує всім працівникам реальні права для участі в управлінні, а також відіграє важливу роль у створенні відповідної до специфіки організації системи управління. Управлінська функція виконує роль фактора підвищення конкурентоспроможності, адаптивності організації, ефективності надання послуг.

Планування – належить до важливих функцій організаційної культури, оскільки чітке узгодження дій, координування всіх організаційних процедур можливе завдяки попередньо складеному плану, в якому будуть повністю розписані функції та виконавці із зазначенням термінів виконання та персональної відповідальності.

Адаптивна функція передбачає пристосування культури організації до загальної стратегії її розвитку, узгоджуючи мету, місію і цінності, а також враховуючи тенденції впливу зовнішнього середовища на формування організаційної культури.

Реалізаційна функція спрямована на реальне втілення задуманого образу організаційної культури в життя із оптимальними затратами зусиль, часу та подолання опору персоналу до нововведень.

Функція моделювання передбачає розроблення різних напрямів організаційного розвитку на основі врахування різних аспектів організаційної культури.

Конструкторська функція організаційної культури «служить для встановлення стійких взаємовідносин частин і цілого, що закріплюються як у духовній, в тому числі законодавчо, так і в матеріальній культурі людей, які працюють в організації» і «допомагає перейти від складних горизонтальних і вертикальних структур до простих організацій, які складаються з автономних самокерованих спільнот». Дана функція організаційної культури покращує комунікаційні процеси шляхом зменшення бар'єрів у механізмі обміну інформацією між членами колективу.

Інтеграційна функція співзвучна організаційній культурі, однією із характеристик якої є інтегрованість, що означає ступінь відповідності норм, цінностей, етичних стандартів та цільових установок між різними структурними підрозділами організації.

Кадрова функція організаційної культури спрямована на забезпечення ефективності діяльності колективу організації, що, головним чином, залежить від розвитку трудових ресурсів. Система методів, що використовуються внутрішньоорганізаційним менеджментом для розвитку потенціалу працівників, включає професійну орієнтацію і соціальну адаптацію працівників у колективі офіційними та неофіційними засобами організаційної культури.

Розвивальна функція, допомагає розвитку професіоналізму і творчих якостей співробітників, формуванню підприємницької етики, підтриманню високої відповідальності за якість роботи. «Організаційна культура активізує особистісні, духовні ресурси людського потенціалу, особливо ті, що пов'язані із здатністю до інноваційних процесів і, таким чином, висуває на перше місце пріоритети якості».

Координуюча функція організаційної культури проявляється в тому, що вона за допомогою встановлених процедур і правил поведінки вирішує завдання координації, а також допомагає «звести до мінімуму розбіжності між цінностями, переконаннями співробітників, що робить процес управління більш ефективним».

Мотиваційна функція полягає в тому, що елементи організаційної культури мотивують діяльність педагогічних працівників та «соціально-психологічний менталітет організації». Д. Мерсер наводить дев'ять принципів мотивації «соціально-психологічного менталітету» організації. Серед них – принцип «розвитку сильної культури», що виконує важливу соціально-психологічну функцію: розвиває мотивацію належності до організації, престижу діяльності саме в цій організації, розвиває соціально-психологічні механізми референтності, розширяє індивідуальні цілі й цінності, формує традиції, мотивацію обов'язку, служіння й відповідальності, задоволення діяльністю. Дана функція здійснюється шляхом роз'яснення співробітникам змісту виконуваної роботи, її мети і результатів.

Духовно-ціннісна функція акцентує увагу на почутті спільності, належності до загальної справи, послідовно створює образ організації для її співробітників і специфічну для неї систему цінностей. «Ідеологічне значення організаційної культури робить її міцним об'єднуючим, конструктивним і одухотвореним початком у діяльності сучасних організацій».

Інноваційна функція сприяє створенню в організації культури співробітництва, взаємодії, співучасті і консенсусу, гласності й пріоритету ініціативи й творчості.

Враховуючи структуру та функції організаційної культури нами було виокремлено **характеристики** організаційної культури, зокрема: *«робота»*, *«комунікації»*, *«управління»*, *«мотивація і мораль»*.

«Робота» – передбачає розкриття потенціалу працівників організації та вдосконалення їхнього професійного рівня. Дана характеристика спрямована на розвиток творчих здібностей працівників організації; систематичне підвищення кваліфікації працівників; залучення співробітників до розроблення управлінських рішень; систему гнучкого лідерства; використання методів управління, що забезпечують задоволення роботою працівників; постійну й цілеспрямовану підтримку індивідуальної ініціативи працівників організації; чесність і довіру в ділових стосунках; прагнення до інноваційної діяльності; орієнтацію на перспективу розвитку організації; загальнолюдські

цінності й соціальну відповідальність.

«Комунікації». Дана характеристика розкриває такі особливості працівників організації, як: орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, яка заснована на знаннях і життєвому досвіді працівників; спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин і умов соціального середовища; готовність і уміння будувати контакт з людьми; забезпечення привабливості (атрактивності) у спілкуванні; виявлення емпатії (співпереживання емоційному стану співрозмовника та проблеми, яку він обговорює); володіння знаннями, уміннями і навичками конструктивного спілкування; вміння встановлювати психологічний контакт з учасниками спілкування.

Аналіз щодо такої характеристики організаційної культури, як «*управління*» дає можливість проаналізувати такі аспекти діяльності організації, а саме: чіткість та деталізованість організації праці працівників; система професійної оцінки діяльності працівників; аналіз та вирішення конфліктних ситуацій; застосування дисциплінарних заходів; ефективність приймання своєчасних і ефективних рішень; участь працівників організації у прийнятті рішень в межах своєї компетенції; націленість діяльності організації інноваційний тип розвитку.

Щодо аналізу такої характеристики організаційної культури, як «*мотивації і мораль*» слід звертати на такі особливості: рівень заробітної плати; нагородження дипломами, грамотами різних рівнів; можливість професійного зростання та розвитку професійних якостей; винагорода за якість успішної роботи; заохочення творчості та ініціативності працівників; підтримка позитивних взаємовідносин; вияв уваги до індивідуальних відмінностей та потреб працівників.

1.3. Типологія організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів

У процесі аналізу явища організаційної культури перед нами постав новий блок питань, які неодноразово піднімалися й піднімаються дослідниками. Ці питання стосуються різних *типів організаційної культури*, які можуть бути виявлені в організації.

В літературі з даної проблеми певний об'єм займають дослідження, що направлені на типологічний аналіз організаційної культури, виділяючи так звані «*субкультури*» або **типи організаційної культури**.

Варто відмітити, що більшість досліджень, на нашу думку, не мають на меті виявити єдину, найкращу модель організаційної культури. Кожен із підходів у визначенні організаційної культури має низку переваг щодо управління, діагностики й формування організаційної культури та від-

стоює таку модель і діагностичні методи, які адекватні досліджуваній організації і висвітлюють її організаційно-культурні особливості.

Відомо, що в основі розгляду будь-якого явища лежать певні критерії, які дозволяють визначити зміст цього явища і за якими класифікують досліджувані явища. На думку М. В.Удальцової, будь-яка типологія виділяє лише деякі ідеальні типи, що виражають тільки домінуючі, провідні тенденції у діяльності тих чи інших організацій, а в реальному житті в «чи-стому» вигляді вони не зустрічаються.

Аналіз найвідоміших типів організаційної культури (субкультур) та напрями спрямованості, за якими вони розрізняються, наведені нами у **таблиця 1.2.**

Отже, сучасні підходи до типології організаційних культур можна, на нашу думку, розділити на три групи в залежності від цільової спрямованості при здійсненні класифікації:

1) **класифікація на основі специфіки діяльності організацій:** специфіка та напрями діяльності організації; відповідність полярним характеристикам: культура Заходу – культура Сходу, колективізм – індивідуалізм, інтеграція – диференціація, визначеність та надійність – невизначеність та ризик, відповідальність всіх (або безвідповідальність) – відповідальність кожного; історичний розвиток організації.

2) **класифікація за соціально-психологічними характеристиками колективу організації:** конкуруючі цінності працівників організації; структура, способи діяльності, лідерство, характер формальних і неформальних стосунків, реакція на зовнішні зміни; спосіб виконання роботи в організації, визначальним для якого можуть бути: ролі (посадові правила і норми), вказівки керівника-лідера, командна діяльність, відособлена індивідуальна діяльність; взаємодія працівників організації; правила поведінки працівників організації; характеристика соціально-психологічного клімату; гендерна ідентичність; основні ціннісні орієнтації працівників організації; кар'єра педагогічних працівників, професійне зростання.

3) **класифікація на основі врахування системи управління в організаціях:** ступінь залучення працівників до встановлення цілей в організації; ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставленої мети; стратегічне планування, методи вирішення проблем, функції і відповідальність, бажання і інтереси окремих людей; особливості взаємодії організації із зовнішнім середовищем, розмір і структура організації, мотивація персоналу; рівень ризику, швидкість отримання зворотного зв'язку; ступінь централізації управління; ступінь властивого ризику; орієнтація на досягнення максимальної ефективності діяльності колективу організації; ступінь врахування умов зовнішнього середовища; вектори ціннісних орієнтацій керівників організації.

Таблиця 1.2

Типологія організаційної культури

№	Спрямованість організаційної культури	Назва типу організаційної культури	Автор
КЛАСИФІКАЦІЯ НА ОСНОВІ СПЕЦИФІКИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ			
1.	<i>Специфіка та напрями діяльності організації</i>	1. «Торгівлі». 2. «Спекулятивна». 3. «Адміністративна». 4. «Інвестиційна». 5. «Традиційна». 6. «Корпоративно-ремісничка». 7. «Професійна». 8. «Проектно-технічна».	Р. Рютингер
2.	<i>Відповідність полярним характеристикам: культура Заходу – культура Сходу, колективізм – індивідуалізм, інтеграція – диференціація, визначеність та надійність – невизначеність та ризик, відповідальність всіх (або безвідповідальність) – відповідальність кожного</i>	1. «Влади». 2. «Ролі і правил». 3. «Колегіальності». 4. «Великої сім'ї». 5. «Творчі команди». 6. «Зірки». 7. «Задач». 8. «Конкуренції».	Г. Л. Хаст та інші.
3.	<i>Історичний розвиток організації</i>	1. «Традиційна». 2. «Корпоративно-ремісничка». 3. «Професійна». 4. «Проектно-технічна».	В.А. Нікітін
КЛАСИФІКАЦІЯ ЗА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ			
4.	<i>Конкуруючі цінності працівників організації</i>	1. «Ієрархічна». 2. «Ринкова».	К. Камерон, Р. Куїнн

		3. «Кланова». 4. «Адхократична».	
5.	<i>Структура, способи діяльності, лідерство, характер формальних і неформальних стосунків, реакція на зовнішні зміни</i>	1. Культура влади або «Культура Зевса». 2. Культура ролі або «Культура Аполлона». 3. Культура завдання або «Культура Афіни». 4. Культура особистості або «Культура Діоніса».	К. Ханді
6.	<i>Спосіб виконання роботи в організації, визначальним для якого можуть бути: 1) ролі (посадові правила і норми); 2) вказівки керівника-лідера; 3) командна діяльність; 4) відособлена індивідуальна діяльність.</i>	1. Рольова культура. 2. Культура, орієнтована на владу. 3. Культура, орієнтована на діяльність. 4. Культура індивідуальності.	Ф. Харіс, Р. Моран
7.	<i>Взаємодія працівників організації</i>	1. «Закрита». 2. «Випадкова». 3. «Відкрита». 4. «Синхронна».	Л. Константін
8.	<i>Правила поведінки працівників організації</i>	1. «Бейсбольна команда». 2. «Клубна культура». 3. «Академічна культура». 4. «Захисна культура».	Дж. Зоненфельд
9.	<i>Характеристика соціально-психологічного клімату</i>	1. «Драматична». 2. «Депресивна». 3. «Шизоїдна». 4. «Параноїдальна». 5. «Примусова».	К. де Вріє, Д. Міллер
10.	<i>Гендерна ідентичність</i>	1. «Джентльменський клуб». 2. «Казарма».	С. Медок, Д. Паркін

		3. «Спортивна роздягальня». 4. «Псевдопідтримка». 5. «Кмітливі мачо».	
11.	<i>Основні ціннісні орієнтації працівників організації</i>	1. «Конфронтальна». 2. «Рейтингова». 3. «Пірамідальна». 4. «Командна». 5. «Коопераційна». 6. «Мобільна». 7. «Патерналістська». 8. «Консолідарна».	Красовський Ю.Д.
12.	<i>Кар'єра педагогічних працівників, професійне зростання</i>	1. «Бейсбольна команда». 2. «Клуб». 3. «Академія». 4. «Фортеця».	Д. Сонненфельд
КЛАСИФІКАЦІЯ НА ОСНОВІ ВРАХУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ			
13.	<i>Ступінь залучення працівників до встановлення цілей в організації. Ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставленої мети.</i>	1. «Корпоративна». 2. «Консультативна». 3. «Партизанська». 4. «Підприємницька».	Р.Акофф
14.	<i>Стратегічне планування, методи вирішення проблем, функції і відповідальність, бажання і інтереси окремих людей</i>	1. «Бюрократична». 2. «Органічна». 3. «Підприємницька». 4. «Партисипативна».	Д. Коул
15.	<i>Особливості взаємодії організації із зовнішнім середовищем, розмір і</i>	1. Культура «оранжереї». 2. Культура «збирачів колосся».	М. Бурке

	<i>структура організації, мотивація персоналу</i>	3. Культура «городу». 4. Культура «французького саду». 5. Культура «великих плантацій». 6. Культура «ліани». 7. Культура «косяка рибин». 8. Культура «кочівної орхідеї».	
16.	<i>Рівень ризику, швидкість отримання зворотного зв'язку</i>	1. Культура високого ризику і швидкого зворотного зв'язку («інтенсивної гри») 2. Культура низького ризику і швидкого зворотного зв'язку (жорстких хлопців). 3. Культура високого ризику і повільного зворотного зв'язку («процесів») 4. Культура низького ризику і повільного зворотного зв'язку («ризикованих заходів»).	Т. Дейл, А. Кеннеді
17.	<i>Ступінь централізації управління</i>	1. «Інкубатор». 2. «Родина». 3. «Керована ракета». 4. «Ейфелева вежа».	Ф. Тромпенаарес
18.	<i>Ступінь властивого ризику</i>	1. «Суб'єктивна». 2. «Об'єктивна».	Е. Шейн
19.	<i>Ступінь врахування умов зовнішнього середовища</i>	1. «Адаптивна». 2. «Неадаптивна».	Коттер та Дж. Хескет
20.	<i>Вектори ціннісних орієнтацій керівників організації</i>	1. «Будинок відпочинку». 2. «Авторитет – підпорядкування». 3. «Організація». 4. «Команда». 5. «Страх перед бідністю».	Р. Блейк і Д. Мутон

Незважаючи на існування відмінностей у вищезазначеній класифікації типів організаційних культур, елементи кожної з них можуть одночасно використовуватися в діяльності окремих організацій.

При цьому, слід відмітити, що ситуативний підхід до аналізу ефективності тієї чи іншої субкультури включає дві точки зору.

Перша точка зору полягає в тому, що не буває високої (хорошої) або низької (поганої) організаційної культури – вона буває або адекватна обставинам організаційного середовища, або неадекватна, більш ефективна у досягненні цілей організацією чи менш ефективна.

Друга точка зору під високою організаційною культурою розуміє «хорошу адаптацію членів колективу до внутрішнього середовища організації і розумно продуману діяльність керівництва... При високій організаційній культурі основний акцент робиться на визначну роль людей, що працюють у колективі. В такій організації завжди є неписаний (а іноді формально закріплений) моральний кодекс, звичаї, свої норми поведінки, ритуали, символи».

1.4. Інноваційна спрямованість формування організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів

В умовах реформування усіх сфер життєдіяльності українського суспільства особливого значення набуває спроможність вітчизняної освіти перейти на інноваційний тип розвитку.

Впровадження інновацій в освітню систему є потребою, вимогою, завданням і об'єктивною реальністю сьогодення. Держава відчуває нагальну потребу в освітніх установах з високим рівнем розвитку інноваційної організаційної культури. У сучасних умовах зростає роль інноваційної діяльності загальноосвітніх навчальних закладів як вирішального фактора забезпечення їх організаційного розвитку..

Сформована традиційна система освіти вже не відповідає вимогам сьогодення, тому що не спроможна усунути протиріччя між орієнтацією освіти на засвоєння великого обсягу знань і стрімко зростаючим потоком нової інформації. На зміну традиційному приходять інноваційне навчання. У зв'язку з цим і виникає потреба в інноваційному розвитку традиційних загальноосвітніх навчальних закладів.

На пріоритет формування інноваційного освітнього простору вказують багато сучасних законодавчих і нормативних документів, які регламентують реалізацію інноваційної діяльності та дослідно-експериментальної роботи в загальноосвітніх навчальних закладах, а саме: *Закони України* «Про інноваційну діяльність» (від 04.07.2002 № 40- IV), «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» (від 16.01.2003 № 433-IV), *накази Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України* «Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої

діяльності» (від 07.11.2000 №522), «Про затвердження Положення про експериментальний загальноосвітній навчальний заклад» (від 20.02.2002 № 114) та інші.

Інновації в освітній діяльності або освітні інновації – це інновації, під якими розуміється будь-яка цільова діяльність, організаційне рішення, система, процедура чи метод здійснення освітньої діяльності, які суттєво відрізняються від усталеної практики і вперше використовуються у даній організації та спрямовані на підвищення рівня ефективності функціонування та розвитку організації в умовах конкуренції.

Інновацію варто розглядати як реалізоване нововведення в освіті – у змісті, методах, прийомах і формах навчальної діяльності та вихованні особистості (методиках, технологіях), у змісті та формах організації управління освітньою системою, а також в організаційній структурі закладів освіти, у засобах навчання і виховання, в підходах до соціальних послуг в освіті, що суттєво підвищує якість, ефективність та результативність навчально-виховного процесу.

Під інноваційним розвитком освіти слід розуміти комплекс створених та запроваджених організаційних і змістових нововведень, розвиток низки факторів та умов, необхідних для нарощування інноваційного потенціалу освітньої системи.

Сьогодні під інноваційними багатьма науковцями та практиками розуміються будь-які загальноосвітні навчальні заклади, що застосовують різні нововведення. До них належать такі установи, які самостійно реалізують розроблені цілісні освітні програми та змінюють характер стосунків, зміст, умови праці в порівнянні з традиційною системою освіти.

Загальноосвітні навчальні заклади інноваційного типу розвитку якісно відрізняються від загальноосвітніх навчальних закладів традиційного типу розвитку традиційних. Основними складовими навчальних закладів інноваційного типу розвитку є цілеспрямована дослідницька діяльність педагогів; якісно інший характер життєдіяльності, ніж у загальноосвітньому навчальному закладі інноваційного типу розвитку; нове формулювання філософії школи; упровадження системних інновацій у практику роботи навчального закладу; сприятливі умови розвитку педагогічних працівників; верифікація (результативність інновацій) та її тиражування.

Створення інноваційного середовища в загальноосвітніх навчальних закладах потребує: загального розуміння необхідності введення інновацій у навчально-виховний процес (від директора школи до учня); відповідного професійного фахового рівня педагогічних працівників навчального закладу (їх фахова освіта, рівень освіти, тип освіти тощо); створення відповідної матеріально-технічної бази.

Основними з перелічених вище характеристик інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів є системність нововведень і дослідницька діяль-

ність педагогічних працівників. У традиційних навчальних закладах педагоги, як правило, реалізують розроблені концепції та навчальні програми. Постійна адаптація у своїй професійній діяльності різних методичних рекомендацій або їх видозміна, накопичення з роками педагогічного досвіду призводять до вдосконалення системи роботи педагогів, знаходження ефективних способів викладання. Спосіб існування традиційних загальноосвітніх навчальних закладів не припускає розгорнутих досліджень, і тому індивідуальна науково-методична робота кожного вчителя щодо вдосконалення викладання предметів є лише ініціативою самих учителів.

Принципово інша ситуація складається в умовах інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів, що створюють нову освітню модель або розробляє інноваційні технології організації навчально-виховного процесу. Таким чином, освітній процес, що розгортається в інноваційних загальноосвітніх навчальних закладах, вимагає наявності педагогічної і дослідницької позицій. Послідовне впровадження педагогічними працівниками системних нововведень та оформлення їх за допомогою досліджень у нове педагогічне знання починає ззовні характеризувати загальноосвітні навчальні заклади як інноваційні.

Одним із пріоритетних завдань розвитку інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів є формування та розвиток *інноваційної організаційної культури*. Аналіз поняття «інноваційна культура» свідчить, що практично всі науковці розглядають інноваційну культуру на макрорівні і меншою мірою – на рівні окремої організації.

Інноваційна культура загальноосвітніх навчальних закладів характеризується орієнтованістю на професійний розвиток педагогічних працівників. Педагогічним працівникам таких закладів притаманна солідарність у цінностях і поглядах, на основі яких формується їхня поведінка.

Важливим у контексті побудови інноваційної культури загальноосвітніх навчальних закладів є створення умов інноваційно-розвивального середовища, яке передбачає: високу мотивацію професійної діяльності педагогів; проблемно-креативну спрямованість, інтерактивну організацію освітньої діяльності; набуття знань, умінь і навичок як самостійного, так і колективного пошуку, постійну актуалізацію їх застосування, формування нового досвіду та розвитку необхідних психологічних якостей; орієнтацію на особистісний і колективний успіх.

Інноваційний розвиток загальноосвітніх навчальних закладів стосується, на нашу думку, не лише розроблення і впровадження нововведень – нового змісту, нових педагогічних технологій, а й процесу розвитку інноваційної організаційної культури освітніх установ.

РОЗДІЛ II. ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ТА ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

2.1. Реалізація програми дослідно-експериментальної роботи регіонального рівня з теми «Психологічні умови підготовки керівників та педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів»

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку України в зв'язку з реформуванням системи освіти діяльність освітніх організацій вимагає постійного вдосконалення. Трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні в Україні, вимагають нових підходів до управління загальноосвітніми навчальними закладами з метою забезпечення високої ефективності їх діяльності, конкурентоздатності. Один із таких підходів полягає у врахуванні керівниками та педагогічними працівниками положень освітнього менеджменту, організаційної психології, психологічних особливостей і типів організаційної культури, що потребує відповідної підготовки цієї категорії освітян.

Аналіз психолого-управлінської літератури свідчить, що проблема організаційної культури знайшла досить широке відображення в роботах *західних учених*, присвячених дослідженню змісту та структури організаційної культури, її ролі в діяльності корпоративних об'єднань, підприємств і компаній (С. Девіс, А. Петтігрю, Т. Пітерс, В. Сате, Г. Сміт, В. Співак, Р. Уотерман, П. Харріс, Е. Шейн та ін.).

Окремі аспекти організаційної культури, зокрема, в бізнесових, промислових та освітніх організаціях, вивчалися *російськими* (С. Ліпатов, В. Томілов, С. Рошин, В. Снетков та ін.) та *українськими* (В. Лозниця, Л. Орбан-Лембрик, І. Савка, Ж.Серкіс, І.Сняданко, О. Францев та ін.) вченими.

Що ж до проблеми визначення психологічних умов підготовки керівників та педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів до розвитку організаційної культури, то, наскільки нам відомо, вона раніше не виступала предметом спеціального дослідження. Соціальна значущість проблеми та її недостатня наукова розробленість зумовили вибір теми дослідження.

Таким чином, нами було розроблено програму дослідно-експериментальної роботи регіонального рівня з теми **«Психологічні умови підготовки керівників та педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів»**.

Нормативно-правове забезпечення програми: рішення колегії головного управління освіти і науки Київської обласної державної адміністрації

трації від 22 червня 2012 року (протокол №3), наказ головного управління освіти і науки Київської обласної державної адміністрації від 10 липня 2012 року №215 «Про надання статусу експериментального загальноосвітнього навчального закладу регіонального рівня з теми «Психологічні умови підготовки керівників та педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів до розвитку організаційної культури».

Реалізація програми розрахована на 2012-2014 роки.

Науковий керівник програми дослідно-експериментальної роботи: член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор Карамушка Людмила Миколаївна.

Члени науково-консультаційної ради:

Клокар Наталя Іванівна, доктор педагогічних наук, професор, директор департаменту освіти і науки Київської обласної державної адміністрації;

Чубарук Олена Василівна, проректор з наукової роботи Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів;

Шевченко Антоніна Михайлівна, науковий кореспондент лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, методист центру педагогічних інновацій, викладач кафедри педагогіки і психології Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів.

Наукове керівництво дослідно-експериментальною роботою здійснює лабораторія організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, наукова лабораторія організаційної психології Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів.

Об'єктом дослідження є організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів.

Предмет дослідження – психологічні чинники та умови підготовки керівників і педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Мета дослідження – визначити і порівняти типи організаційної культури традиційних та інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів, психологічні умови підготовки керівників і педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Програмою дослідно-експериментальної роботи передбачено:

– визначення змісту і типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;

– дослідження особливостей організаційної культури традиційних та інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів;

– виявлення психологічних умов підготовки керівників та педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх

навчальних закладів;

– розроблення технології психологічної підготовки керівників та педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Гіпотеза дослідження містить такі припущення:

1. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів суттєво відрізняється між собою за рівнем розвитку і типологією.

2. Психологічну підготовку керівників та педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів до розвитку організаційної культури можна значно посилити в результаті реалізації в процесі психологічної підготовки таких психологічних умов:

а) оволодіння керівниками та педагогічними працівниками знаннями про сутність і закономірності розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;

б) оволодіння методами діагностики типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів та чинників, які впливають на її становлення;

в) оволодіння уміннями та навичками розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Методологічну основу дослідження складають загальні принципи психологічної науки (активності, детермінізму, системно-структурного підходу та ін.), а також принципи аналізу діяльності сучасних організацій (аналізу організацій як відкритих систем; ситуаційного аналізу діяльності організацій, гуманізації управління організаціями; постійного розвитку організацій тощо).

В основу дослідження покладено концепцію психологічного забезпечення управління освітніми організаціями (Л. Карамушка).

Істотне значення для обґрунтування змісту організаційної культури освітніх організацій відіграли роботи, в яких висвітлено психологічні основи формування та розвитку організаційної культури (Д. Гвішиані, В. Лозниця, С. Ліпатов, Л. Орбан-Лембрик, С. Рошин, І. Савка, В. Снетков, Ж. Серкіс, А. Францев та ін.).

Суттєву роль для розроблення програми психологічної підготовки керівників та педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів мають роботи, які розкривають сутність активного соціально-психологічного навчання (Ю. Смельянов, Л. Карамушка, С. Максименко, В. Татенко, В. Третьяченко, Н. Хряшова, Н. Чепелева, Ю. Швалб, О. Щотка, Т. Яценко).

Для перевірки гіпотези і розв'язання поставлених завдань використовуються такі **методи**: теоретичні (аналіз проблеми на базі психологічної та філософської літератури); емпіричні (констатувальний і формувальний експерименти, тестування, опитування); методи математичної статистики.

Дослідно-експериментальна робота проводитиметься в *чотири етапи*.

На *першому етапі* (січень-лютий 2012 року) здійснено теоретичний аналіз проблеми, розроблено програму дослідження.

На *другому етапі* (березень-грудень 2012 року) проведено констатувальний експеримент, спрямований на вивчення особливостей організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типу. Для вирішення цих завдань було використано такі методи: опитувальники «Оцінка рівня організаційної культури» І.Д. Ладанова, «Оцінка міцності організаційної культури» Р.Ф.Дафта, «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді та анкета – «паспортичка» (авторська розробка).

Математична обробка даних та графічна презентація результатів здійснювалася за допомогою комп'ютерного пакету статистичних програм SPSS (версія 13.0).

На *третьому етапі* (березень 2012 року – березень 2013 року) буде проводитися формувальний експеримент, спрямований на розроблення та експериментальну перевірку ефективності технології психологічної підготовки керівників до управління організаційною культурою загальноосвітніх навчальних закладів. Буде використано систему інтерактивних форм навчання (міні-лекції; групові дискусії; «мозкові штурми»; рольові ігри; індивідуальні творчі завдання тощо).

На *четвертому етапі* (березень 2013 року – вересень 2014 року) здійснюється аналіз і систематизацію отриманих даних, зроблено основні висновки. За результатами дослідження на даному етапі буде підготовлено ряд публікацій (статті, навчально-методичний посібник «Психологія організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів», тези виступів на науково-практичних конференціях тощо). Окрім того, спільно з учасниками інших наукових проектів, які будуть виконуватися в рамках лабораторії організаційної психології, буде проведено Всеукраїнську науково-практичну конференцію «Психологічні основи розвитку організаційної культури та конкурентоздатності освітніх організацій». Результати дослідження також планується представити на національних і міжнародних виставках.

Експериментальною базою дослідження є загальноосвітні навчальні заклади Київської області, зокрема:

1. Білоцерківська спеціалізована загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 1 з поглибленим вивченням слов'янських мов Білоцерківської міської ради.

2. Білоцерківська спеціалізована загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів №12 з поглибленим вивченням інформаційних технологій Білоцерківської міської ради.

3. Білоцерківська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів №15 Білоцерківської міської ради.

4.Боярський навчально-виховний комплекс «Гімназія – загальноосвітня школа І ступеня» Києво-Святошинської районної державної адміністрації.

5. Білоцерківське навчально-виховне об'єднання «Перша Білоцерківська гімназія – школа І ступеня» Білоцерківської міської ради.

6. Білоцерківський колегіум Білоцерківської міської ради.

Дослідженням охоплено понад 250 учасників (керівників, педагогічних працівників і практичних психологів).

Основними **організаційними формами** проведення дослідно-експериментальної роботи є такі:

- проведення діагностичних психологічних обстежень в експериментальних загальноосвітніх навчальних закладах;

- проведення методологічних сесій у формі тренінгів (з керівниками шкіл, педагогічними працівниками та практичними психологами експериментальних загальноосвітніх навчальних закладів);

- проведення індивідуальних і групових консультацій з керівниками, педагогічними працівниками та практичними психологами експериментальних загальноосвітніх навчальних закладів);

- підготовка публікацій за результатами дослідно-експериментальної роботи;

- проведення науково-практичних конференцій і семінарів за результатами дослідно-експериментальної роботи тощо.

Надійність та вірогідність результатів дослідження забезпечується методологічним обґрунтуванням вихідних положень; використанням методів, адекватних меті і завданням дослідження; репрезентативністю вибірки; кількісним та якісним аналізом отриманих результатів; статистичною оцінкою експериментальних даних.

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягає: у розкритті змісту, типів і чинників розвитку організаційної культури традиційних та інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів; виявленні особливостей організаційної культури традиційних та інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів; визначенні психологічних умов підготовки керівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів; розробленні та апробації технології психологічної підготовки керівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів для: організації психологічної підготовки керівників і педагогічних працівників з метою їхньої підготовки до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів; підготовки практичних психологів до роботи з керівниками і педагогічними працівниками щодо психологічного забезпечення розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

2.2. Сутність використання технологічного підходу у процесі психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів

Зміст технологічного підходу, розробленого у лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України Л. Карамушкою, було покладено в основу розроблення тренінгу психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Загальний дизайн тренінгової програми поєднує три основні компоненти технології підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: а) *інформаційно-смісловий*; б) *діагностичний*; в) *корекційно-розвивальний*.

Відповідно до технологічного підходу психологічна підготовка педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів здійснюється за таким загальним дизайном:

а) *змістовно-смісловий компонент* – використання методів і форм роботи, які сприяють розумінню педагогічними працівниками сутності поняття «організаційна культура», типів і психологічних детермінант розвитку організаційної культури та загальноосвітніх навчальних закладів», «реальної» та «бажаної» організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів».

б) *діагностичний компонент* – використання методів і форм роботи, які забезпечують діагностику особливостей організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;

в) *корекційно-розвивальний компонент* – використання методів і форм роботи, необхідних для оволодіння педагогічними працівниками вміннями та навичками виконання певних професійних завдань, які виникають у процесі розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Таким чином, заняття за програмою побудовані так, що заняття кожного модуля можуть розпочинатися висвітленням теоретичних питань, а на практичних заняттях проводиться закріплення цього матеріалу методиками і вправами, пов'язаними як із діагностичними, так і з корекційно-розвивальними компонентами. Або навпаки, початком заняття може стати діагностична методика, яка висвітлює певні характеристики організаційної культури, що потребують поглиблення знань педагогічних працівників.

Обов'язковою умовою забезпечення результативності роботи тренінгових занять є виконання представниками загальноосвітніх навчальних закладів *аналітичних «домашніх завдань»*, а саме:

– представлення за допомогою мультимедійної презентації структури організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;

– проведення психодіагностичного анкетування щодо виявлення рівня розвитку та типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладах, оброблення й аналіз отриманих результатів;;

– визначення «реального» індивідуального типу організаційної культури, притаманного навчальному закладу, та «бажаного» або «небажаного» типу організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу;

– аналіз заходів, що здатні змінити організаційну культуру загальноосвітнього навчального закладу в позитивному напрямі;

– визначення на основі проведеного анкетування актуальних завдань і напрямів розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;

– представлення результатів анкетування у вигляді мультимедійних презентацій, обговорення результатів анкетування на тренінгових заняттях тощо.

Виконання аналітичних домашніх завдань забезпечує виражений практичний «вектор» тренінгових занять (урахування типу організаційної культури в конкретному навчальному закладі, аналіз її складових, ідентифікація необхідних змін в організаційній культурі, визначення напрямів розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів тощо).

Виконання творчих і практичних завдань у домашніх умовах сприяє розвитку вмінь і навичок педагогічних працівників щодо самостійної роботи з необхідною літературою, уміння аналізувати й осмислювати власний управлінський досвід, а також оптимізувати мотивацію на розвиток організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Проаналізуємо більш детально **основні складові технологічного підходу**, який було покладено в основу розроблення тренінгу підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

При підготовці тренінгової програми для педагогічних працівників було дотримано певних *принципів*, що регулюють процес тренінгового навчання. Розуміючи під принципами основні положення, керівні ідеї, правила реалізації тренінгу як методу, відзначимо, що на часі сформульовано низку обґрунтованих принципових положень, що відносяться до організації і проведення тренінгу.

Принципи психологічного тренінгу можна об'єднати в такі групи: *принципи створення тренінгового навчального середовища, принципи поведінки учасників тренінгу, етичні принципи*.

До принципів створення тренінгового навчального середовища нами віднесено такі: науковості; інноваційності змісту; системності; єдності науки та практики; доступності; індивідуалізації.

Принцип науковості полягає в тому, що навчальний матеріал, який пропонується учасникам тренінгу, повинен відповідати сучасним досягненням наукової й практичної психології та не суперечити об'єктивним науковим фактам, теоріям і закономірностям.

Принцип інноваційності змісту передбачає відповідність вимогам часу, формування сучасного педагога, здатного до професійного розвитку, самоосвіти й самовдосконалення, у якого розвинені навички пошукової та евристичної діяльності як результат використання проблемного й проектного навчання, ділових ігор, тренінгової підготовки тощо.

Принцип системності полягає в тому, що опрацьований на заняттях навчальний матеріал структуровано за логічними блоками та темами, у кожній темі виділено змістовно-сміслові центри, головні поняття, ідеї тощо. Дотримання даного принципу сприяє поглибленню, розширенню здобутих раніше знань і набутого досвіду учасників тренінгу.

Принцип єдності науки та практики базується на тому, що опрацьований на тренінгових заняттях матеріал обов'язково повинен адаптуватися в умовах діяльності освітніх організаціях (проведення анкетування, підготовка мультимедійних презентацій тощо).

Принцип доступності ґрунтується на забезпеченні відповідного рівня науковості та практичної зорієнтованості навчання, зручності доступу до інформаційно-освітніх і навчальних джерел, передачі інформації, здійснення зворотного зв'язку тощо.

Принцип індивідуалізації передбачає орієнтацію на потреби учасників тренінгу, урахування таких рис особистості, як: здатність до навчання, бажання розвивати та вдосконалювати свої вміння й навички, можливості та навченість як сукупність наукових теоретичних й емпіричних знань, рівня сформованості вмінь і навичок репродуктивно-творчого характеру; розвиток здібностей особистості до самопізнання, саморегуляції, самоконтролю, самоорганізації.

Друга група принципів психологічного тренінгу стосується поведінки учасників тренінгу. До цієї групи ми віднесли такі: активності в навчанні; інтерактивності та співробітництва; задоволення; дослідницької (творчої) позиції; об'єктивації (усвідомлення) поведінки; партнерського (суб'єкт – суб'єктного) спілкування; свідомості; мотиваційного забезпечення.

Принцип активності в навчанні полягає в тому, що ефективне засвоєння знань учасниками тренінгу відбувається тільки в тому випадку, коли вони проявляють самостійну активність у навчанні. Реалізація цього принципу може досягатися за рахунок таких чинників: 1) формування потреби учасників тренінгу в нових знаннях; 2) діалогічної форми навчання; 3) проблемного підходу в навчанні; 4) широкого використання інтерактивних методів навчання.

Принцип інтерактивності та співробітництва передбачає активну

взаємодію (співнавчання, взаємонавчання) всіх учасників навчального процесу та вироблення вмінь розуміти й узгоджувати позиції з іншими учасниками.

Принцип задоволення полягає у прагненні, урахуваючи реальні умови, уникнути незадоволення й отримувати насолоду. Принцип задоволення виводиться з принципу постійності, адже незадоволення викликає певне напруження, а з усуненням його або одержанням задоволення зменшується невдоволеність або виникають умови, які дають змогу уникнути цього стану негативізму. При розгляді особистості принцип задоволення протиставляється принципу реальності, тому в психоаналізі формування і розвиток особистості розглядається як процес переходу від принципу задоволення до принципу реальності.

Принцип дослідницької (творчої) позиції полягає в тому, що в ході тренінгових занять учасники групи усвідомлюють, виявляють, відкривають ідеї, закономірності, уже відомі психологічній науці, а також, що не менш важливо, свої особисті ресурси, можливості, особливості. Виходячи з цього принципу, тренер придумує, конструє і створює такі ситуації, які давали б можливість учасникам групи усвідомити, апробувати і тренувати нові способи поведінки, експериментувати з ними.

Принцип об'єктивації (усвідомлення) поведінки ґрунтується на переході поведінки учасників тренінгу з імпульсивного на об'єктивований рівень, який дозволяє змінювати хід роботи. Універсальним засобом об'єктивації поведінки є зворотний зв'язок. Створення умов для ефективного зворотного зв'язку в групі – важливе завдання тренерської роботи.

Принцип партнерського (суб'єкт – суб'єктного) спілкування базується на врахуванні інтересів інших учасників взаємодії, а також їхніх почуттів та емоцій, визначенні цінностей особистості іншої людини. Реалізація цього принципу створює в групі атмосферу безпеки, довіри, відкритості, яка дозволяє учасникам групи експериментувати зі своєю поведінкою і не соромитися помилок. Цей принцип тісно пов'язаний із принципом творчої, дослідницької позиції учасників групи.

Принцип свідомості базується на розумінні дорослими необхідності пізнання невідомого, цілеспрямованої діяльності в процесі здобуття й засвоєння нових знань.

Принцип мотиваційного забезпечення передбачає мобілізацію і спрямування педагогічних працівників на досягнення загальних та особистісних цілей, неперервний пошук унікального значення і призначення власної діяльності, допомагає мотиваційно закріпити інтерес до пошуку та вибору "Я" – професійного.

До етичних принципів тренінгових занять відносимо такі:

спілкування за принципом «тут і тепер»; персоніфікації висловлювань; наголошування мови почуттів; активності; довірливого спілкування; конфіденційності; добровільності; рівноправності.

Спілкування за принципом «тут і тепер». Учасники, розповідаючи про свої переживання, емоції, ставлення до проблеми, повідомляють тільки про те, що відбувається зараз.

Принцип персоніфікації висловлювань. Його суть полягає в довільній мові, без особових мовних форм, які допомагають приховувати власну позицію: «часто вважається», «я вважаю».

Принцип наголошування мови почуттів. Учасники групи мають акцентувати увагу на емоційних станах і проявах, використовувати мову, що фіксує такий стан. Наприклад: «Твоя манера говорити на підвищених тонах викликає в мене роздратування». У повсякденному спілкуванні таке звернення не типове. Відповідно перед кожним учасником ставиться завдання виробити вміння чітко й адекватно висловлювати свої почуття.

Принцип активності є головною нормою тренінгу, і передбачає інтенсивну групову взаємодію, цілеспрямоване споглядання себе, партнерів тощо, необхідність навчитися поєднувати зануреність у себе й активність.

Принцип довірливого спілкування. Створення найсприятливіших умов для довірливого спілкування, визначення результативності й забезпечення групової динаміки. Найпростіший крок до цього – прийняття єдиної форми звернення один до одного на «ти». Це урівнює всіх членів групи і вносить елемент інтимності й довіри.

Принцип конфіденційності. Не виносити зміст спілкування, що розвивається в процесі тренінгу, за межі групи. Це включає в себе щирий і відвертий контакт, дає змогу зберегти свій дискусійний потенціал.

Принцип добровільності. Учасники тренінгової групи та її тренер беруть участь у роботі групи свідомо та з власної волі. Для багатьох психологів-тренерів на сучасному етапі це радше мрія, ніж реальний принцип. Інколи його порушують щодо тренера: «Ви – шкільний психолог і зобов'язані провести тренінг з профілактики правопорушень!», «Ви – психолог нашого підприємства, негайно зробіть щось для мотивації праці». Але частіше проблеми, пов'язані з дотриманням цього принципу, виникають в учасників: адміністрація підприємства змушує їх прийти на тренінг (часто у свій вільний час) та набувати якихось умінь, що здаються керівникові корисними. Зрозуміло, що в таких випадках не лише порушується принцип добровільності, а й ефективність тренінгу стає неприпустимо низькою.

Принцип рівноправності. Усі учасники тренінгу мають однакові права й обов'язки. Проблеми з дотриманням цього принципу виникають у

організаційних тренінгах, коли учасники мають різний професійний статус і переносять цю систему стосунків у межі тренінгу.

Сукупність цих принципів охоплює весь процес психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Також важливу роль у реалізації компонентів технології відводиться **спеціальним інтерактивним технікам.**

Методика психологічного тренінгу підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів базується на використанні *інтерактивних технік*, які сприяють формуванню потреби та вмінь учасників тренінгових занять використовувати отримані знання з метою оптимізації розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, професійного й особистісного вдосконалення; забезпеченню визначення конкретних напрямів і способів вирішення проблем, які існують у діяльності загальноосвітніх навчальних закладів (груп людей в організації, окремих особистостей); створенню умов для оволодіння вміннями і навичками, що сприяють підвищенню ефективності діяльності загальноосвітніх навчальних закладів (прийняття колегіальних та індивідуальних рішень, урахування мотивації діяльності працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату) тощо.

Інтерактивне навчання – це навчання у процесі практики. Але це більше, ніж просто практика. Це навчання шляхом осмислення (рефлексії) власних дій. Коли ми діємо, то можемо аналізувати те, що ми робимо і як це робимо, або не замислюватися над цим. Завдяки аналізу власних дій дізнаємося нове про себе та власну поведінку. Якщо діємо несвідомо, це означає, що ми не вчимося на власному досвіді.

Спостерігаючи себе в діях, ми отримуємо інформацію не тільки про себе, а й про інших. Найціннішим в інтерактивному навчанні є обмін різним досвідом, протилежними поглядами, індивідуальним світосприйняттям. Усі ми вчимося на якомусь досвіді – на власному, виконуючи певні дії, або на чужому у процесі спостереження за діями інших людей.

У процесі здійснення психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів було використано дві групи методів психологічного впливу.

І група: методи щодо опанування педагогічними працівниками знаннями з питання організаційної культури ЗНЗ (мультимедійні презентації, міні-лекції, дискусії, бесіди тощо). Дана група методів спрямована на: висвітлення сутності поняття «організаційна культура»; аналіз загальних результатів дослідження організаційної культури загальноосвітніх навчальних закла-

дів; ознайомлення з особливостями організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів; характеристика структурних компонентів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів; аналіз типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів; визначення аспектів подальшої роботи з педагогічними працівниками на основі вдосконалення їхніх особистісних умінь і навичок.

II група: методи щодо практичного засвоєння педагогічними працівниками умінь і навичок щодо розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (рольові ігри, рухавки, «мозкові штурми», психореакційні методи тощо). Дана група методів спрямована на формування в педагогічних працівників умінь і навичок: щодо розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів; діагностувати особливості організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, у яких вони працюють, та психологічні чинники, які на неї впливають; розробляти нові типи та моделі організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, які б відповідали цілям і завданням загальноосвітніх навчальних закладів і потребам (інтересам) їхніх працівників; впливати на окремі елементи організаційної культури (цілі, цінності, норми, правила поведінки тощо).

Використовуючи під час проведення тренінгових занять інтерактивні методи (техніки) навчання, вдається створити такі умови навчання, за яких кожен відчуває свою успішність та інтелектуальну спроможність. Охарактеризуємо детальніше інтерактивні методи (техніки) навчання щодо психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристики інтерактивних методів навчання

№ з/п	Назва методу (техніки)	Характеристика методу	Мета застосування методу
1.	<i>Мультимедійна презентація</i>	Особливістю використання мультимедійних презентацій на відміну від інших способів подання інформації є насиченість змістом та інтерактивність, тобто користувач є не пасивним слухачем, а активним учасником навчального процесу.	Презентація загального дизайну матеріалу, основних етапів заняття та окремих смислових питань, інформаційних джерел і власних досліджень.
2.	<i>«Мозковий штурм» («парний» та «груповий» варіанти)</i>	«Мозковий штурм» починається з того, що учасникам заняття пропонується проблема, а вони надають різні ідеї щодо стосовно неї або її вирішення. Тренер повинен вислухати думку кожного без обговорення, оцінювання та критики, коротко фіксуючи відповіді кожного. З-поміж них варто обирати найбільш неймовірні, незвичні, бо саме вони можуть підказати нетрадиційний, творчий вихід з проблеми. «Мозковий штурм» має три основні форми проведення: індивідуальна – кожен учасник заняття генерує ідеї самостійно; парна – ідеї генерують два учасники заняття, а потім презентують іншим; групова – група спільно генерує ідеї, а також може доповнювати ідеї інших. Підбиваючи підводячи підсумок, викладач обирає ті ідеї, які допомагають розв'язати певну проблему.	Застосовується для досягнення наступних цілей: 1) виявити всі можливі альтернативи перш, ніж приймати рішення; 2) розглянути різноманітні аспекти завдань перш, ніж спробувати їх розв'язати; 3) активізувати групове обговорення.

3.	<i>Дискусія</i>	Суть даного методу полягає в спільному пошуку правильних рішень. Це знаходить своє відображення в кінцевому тексті, переліку ознак. Дискусія характеризується протистоянням, критикою різних позицій. Усю увагу зосереджено на сильних моментах у позиції інших.	Сприяє розвитку критичного мислення учасників тренінгу, вміння відстоювати власну думку, дає можливість визначити власну позицію.
4.	<i>Лекція</i>	Вербальне представлення інформації. Лекція є пасивним процесом, який практично не створює в групі можливості для взаємодії.	Донести знання до групи, інформаційне збагачення учасників тренінгу. На основі отриманих знань – мотивація учасників до подальшої роботи на тренінгу.
5.	<i>Метод незавершених речень</i>	Визначивши тему, з якої учасники будуть висловлюватися, тренер формулює незакінчене речення і пропонує учасникам продовжити його. Кожен наступний учасник обговорення має починати свій виступ із запропонованої формули. Учасники працюють із відкритими реченнями, наприклад: „на сьогоднішньому занятті для мене найважливішим відкриттям було..." або „ця інформація дає нам підстави для висновку, що...", або „це рішення було прийнято, бо..." тощо.	Робота за таким методом дає присутнім можливість долати стереотипи, вільніше висловлюватися щодо запропонованих тем, відпрацьовувати вміння говорити коротко, але по суті й переконливо.
6.	<i>Криголами</i>	Найчастіше використовуються на початку заняття з метою зняття емоційної напруги, створення робочої атмосфери, налаштування на виконання сумісної творчої взаємодії. Для цього використовуються нескладні вправи, які сприяють активності учасників тренінгових занять. Це можуть	Використовуються з метою зняти напруженість учасників тренінгу, допомогти групі швидко пройти стадію формування, створити атмосферу відвертості та співробітництва. Ці вправи можна використовувати

		бути такі вправи, як «Після останньої зустрічі у мене...», «Гарні побажання другові», «Розміщення учасників заняття по колу за інтересами (завдяки міміці та жестам)» тощо.	для стимулювання групи, коли вона стомлюється. Вдала вправа може сприяти регенерації енергії для подальшої активності.
8.	<i>Виконання творчих завдань (проектів) та їх представлення у вигляді таблиць або схем</i>	Учасники занять створюють та презентують групові проекти щодо вирішення певного питання. Для цього забезпечуються певні умови: виділення робочих зон для учасників тренінгу, забезпечення допоміжним роздатковим матеріалом (ватман, фломастери, кольорові олівці, ножиці, кольоровий папір тощо). Кожна група самостійно підходить до вирішення творчих завдань.	Метою даного методу є розвиток пізнавальних, творчих навичок, критичного мислення учасників тренінгу; розвиток самостійної діяльності (індивідуальної, парної, групової); уміння викладати власну думку, репрезентувати результати своєї діяльності (у вигляді звіту, веб-сайту, доповіді, газети чи журналу тощо).
9.	<i>Метод «case-study» (аналіз виробничих ситуацій)</i>	Даний метод дає можливість обговорювати «реальні» проблемні ситуації та здійснювати пошук оптимальних варіантів їх розв'язання. Вони мають певну структуру опису та аналізу: зміст ситуації; обґрунтування її складності та значущості в умовах конкретної організації; описання рішення, яке було прийняте учасниками для розв'язання проблеми; аргументування того, чому було прийняте саме таке рішення, а не інше; до яких результатів (позитивних чи негативних) привело дане розв'язання ситуації; чи можна було б, урахувавши результати, вирішити ситуацію іншим чином тощо.	Стисло написані, практичні і реалістичні кейси спонукають до обмірковування, аналізу, обговорення і ширих спроб знайти розв'язання проблеми. Кейси допомагають учасникам застосувати теоретичні знання до ситуацій реального життя, а також стимулюють інтерес та увагу.
10.	<i>Мозаїка</i>	Даний метод поєднує і групову, і фронтальну роботу. Малі групи працюють над різними за-	Реалізується на основі створення на занятті ситуації, яка дає змогу учасни-

		вданнями, після чого переформовуються так, щоб у кожній новоствореній групі були експерти з кожного аспекту проблеми.	кам тренінгу працювати разом для засвоєння великої кількості інформації за короткий проміжок часу. Заохочує учасників допомагати один одному вчитися навчаючи.
11.	<i>Велике коло</i>	Це навчальний метод, коли вся група обговорює ідеї чи події, що стосуються певної теми. Робота в колі починається за правилом добровільності і проводиться структуровано (говорять усі по черзі, по колу) чи неструктуровано (за бажанням). Учасники мають рівні можливості говорити і бути почутими. Коло має бути правильної форми і замкненим. Це забезпечує відчуття цілісності та захищеності.	Даний метод учить учасників тренінгу ставити запитання, відрізняти факти від думок, виявляти важливі та другорядні обставини, аналізувати і приймати рішення. Розвиває навички співробітництва, міжособистісного спілкування.
12	<i>Рольова гра</i>	Основна риса даного методу – це умовність дій, що робить тренінг жвавим і захоплюючим. Завдання гри спрямоване на розвиток навичок і відносин, а не на знання. Методики рольових ігор сприяють розвитку навичок критичного мислення, розв'язанню проблем, відпрацюванню різних варіантів поведінки в проблемних ситуаціях, вихованню розуміння та емпатії до інших людей. Учасники мають можливість через гру краще зрозуміти власні дії у реальному житті, при цьому не відчуваючи страху за наслідки помилок. Важливе місце належить діагностиці й оцінюванню ефективності (обговорення) самого процесу гри.	Метою використання рольових ігор є створення моделей поведінки, які є характерними для учасників тренінгу в повсякденному житті, розвиток умінь оцінювати поведінку інших людей. Рольова гра дозволяє побачити і зафіксувати не тільки образ дій, а й ставлення людини до того, як вона діє. Аналіз рольової гри дає можливість підняти на поверхню звичні стереотипи власних дій, замислитися над тим, наскільки вони виправдані.

За допомогою основних методів навчання, які лежали в основі тренінгу, ми розробили вправи, описані в таблиці 2.2. Усі запропоновані вправи об'єднано нами у дві групи: організаційно-спрямовуючі та змістово-сміслові.

Таблиця 2.2.

Аналіз основних вправ психологічної підготовки педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів

№ з/п	Назва вправи	Мета проведення вправи	Матеріали та обладнання
ОРГАНІЗАЦІЙНО-СПРЯМОВУЮЧІ ВПРАВИ			
1.	«Правила роботи»	Прийняття правил роботи групи, що будуть діяти протягом тренінгових занять.	Ватман, маркери
2.	«Клубок»	Надання учасникам можливості познайомитися один з одним, створення дружної атмосфери, покращення навичок уважного слухання.	Клубок ниток
3.	«Хто я...?»	Усвідомлення важливості прийняття «Я» з усіма перевагами та недоліками.	Записник, ручка
4.	«Екран настрою»	Створення доброзичливої атмосфери, позитивного настрою в колективі.	Роздатковий матеріал – картки
5.	«Хто зі мною?»	Зняття психологічного напруження, створення атмосфери доброзичливості, активізація учасників	-----
6.	«Я хочу сказати що...»	Формування єдиного робочого простору і створення атмосфери для успішної взаємодії.	-----
7.	«Ромашка»	Знайомство з учасниками, презентація себе, налагодження контакту між учасниками, позитивні емоції.	Вирізані квіти у вигляді ромашок
8.	«Мотузка для близьки»	Допомога присутнім усвідомити і вербалізувати свої наміри і сподівання від даної зустрічі; визначення учасниками	Мотузка, вирізані папірці фігури різних форм (шкарпетки, со-

		заняття, що саме вони хочуть і можуть узяти для вдосконалення своїх практичних дій із даної проблеми.	рочка, спідниця).
9.	«Чарівна корзина»	Вивчення очікувань і побажань учасників тренінгу	Намальований великий кошик, стикери
10.	«Чарівна подушка»	Надання можливості учасникам висловити свої бажання, і при цьому відчувати, що інші уважно слухають ці бажання та сприймають їх.	Маленька подушка, цукерки
11.	«Музичний драйв»	Відпочинок, піднесення емоційного настрою.	Фрагменти веселих музичних творів
12.	«Посудомийна машина»	Зняття емоційної напруги, відпочинок	-----
13.	«Вінок наших результатів»	Підбиття підсумків заняття, обмін враженнями від заняття.	Зображення квітів, форма вінка
14.	«Самозвіт»	Закріплення опрацьованого на занятті масеріалу.	Ватман, маркери
15.	«Поема одного дня»	Підсумкова рефлексія роботи учасників тренінгу	Ручки, папір А3
ЗМІСТОВО-СМИСЛОВІ ВПРАВИ			
1.	«Цибулина»	Аналіз структурних компонентів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.	Ватман, маркери
2.	«Ми будуємо дім»	Стимулювати учасників до аналізу життєвих ситуацій.	Аркуші паперу формату А1.
3.	«Кафе»	Ознайомити учасників тренінгу із сутністю таких типів організаційної культури, як: культура «влади», культура «ролей», культура «завдань», культура «особистість».	Ватмани у вигляді скатертин, вази з квітами, маркери.
4.	«Колаж»	Набуття навичок виділяти головні ознаки організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.	Вирізки із журналів і газет, клей, ножиці, ватмани

5.	<i>«Народ скаже, як зав'яже»</i>	Охарактеризувати організаційну культуру за векторами стосунків: ставлення працівників до керівництва, ставлення керівництва до працівників, ставлення виконавців до праці, ставлення до нового та змін.	Буклети із переліком прислів'їв і приказок, ватмани, маркери
6.	<i>«Швидка кулька»</i>	Проаналізувати, чи співпадає «реальний» і «бажаний» результат.	Повітряна кулька
7.	<i>«Дерево організаційної культури»</i>	Створення та аналіз символічного „дерева”, крону якого складають найважливіші речі, що впливають на організаційну культуру навчального закладу. А коренева система – здібності та можливості, що потрібні для вдосконалення організаційної культури.	Ватмани, клей, фломастери, кольоровий папір, ножиці

Основне призначення організаційно-спрямовуючих вправ полягає в тому, щоб якимось чином задіяти учасників заняття у виконанні певних завдань, забезпечити початок і кінець заняття, здійснити послідовний перехід від однієї частини до іншої, створити «комфортні» умови діяльності для учасників і підтримати їхню активність тощо.

Передумовою використання організаційно-спрямовуючих вправ є вибір такого приміщення, в якому учасники заняття могли б активно взаємодіяти між собою (працювати в групах, у парах, «у колі», вільно пересуватися територією тощо).

Мета змістовно-сміслових вправ – це сприяння безпосередньо вирішенню цілей і завдань, поставлених перед заняттям (наприклад, проаналізувати зміст феномену «організаційна культура», виділити типи «організаційної культури», проаналізувати структурні компоненти організаційної культури тощо) [20].

Що стосується **організаційної форми технології**, то нею було обрано **тренінг** (методологічна сесія).

Слід відзначити, що ми вибрали таку форму навчання (тренінгові заняття (методологічна сесія)), яка поєднує теоретичне й активне практичне засвоєння інформації. Тобто, поруч із класичними формами (лекція, практичне заняття), використовувалися форми, у яких активну позицію в процесі отримання знань займали самі учасники (проблемна лекція з елементами бесіди, дискусії, рольові та ділові ігри, психотехнічні вправи тощо).

Матеріал програми включає розгляд таких основних теоретичних і практичних аспектів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: 1) поняття про організаційну культуру, її зміст, структуру, характерологічні ознаки, основні функції і фактори впливу на організаційне середовище, субкультури та їхні характеристики; 2) сучасні методи і методики дослідження організаційної культури школи: процедури проведення, оброблення й інтерпретації даних; 3) психологічні детермінанти розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів; 4) співвідношення, напрями й умови розвитку «реальної» та «бажаної» організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів».

2.3. Тренінгове заняття з теми «Сутність, структура та функції організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів»

Мета: формування у керівників і педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів уявлень про сутність, структуру та функції організаційної культури.

Ключові поняття: організаційна культура, функції організаційної культури, структура організаційної культури тощо.

Кількість учасників: 15–20 осіб.

Обладнання: стільці за кількістю учасників, білий папір (А4), фліп-чарт, кольорові стікери, маркери, ножиці, клей, конверти, зображення ромашок.

Тривалість: 3–4 години.

План тренінгового заняття

№ з/п	Вид роботи	Орієнтовна тривалість	Ресурсне забезпечення
I. ВСТУПНА ЧАСТИНА			
1.	Короткий виклад основної мети та завдань тренінгового заняття	10 хв.	— — —
2.	Групове обговорення: «Як би нам хотілось організувати нашу роботу сьогодні?» (визначення організаційних питань: тривалість роботи, кількість перерв тощо)	5 хв.	— — —
3.	Знайомство з учасниками тренінгу Вправа «Хто я?...»	10 хв.	— — —
4.	Вивчення очікувань учасників тренінгу Вправа «Чарівна корзина»	5 хв.	зображення корзини
5.	Формулювання правил проведення	5 хв.	фліп-чарт,

	тренінгу		маркери
6.	Вправа «Ромашка»	8 хв.	Ромашки
II. ОСНОВНА ЧАСТИНА			
7.	«Метод незавершених речень»	10 хв.	— — —
8.	Інформаційне повідомлення «Сутність поняття «організаційна культура»	10 хв.	Фліп–чарт, презентація
9.	Вправа «Цибулина»	25 хв.	Ватмани, маркери, олівці
10.	Гра-руханка «Хто я»	7 хв.	— — —
11.	Робота в групах «Функції організаційної культури»	20 хв.	Ватмани, клей, ножиці
III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА			
12.	Вправа «Вінок наших результатів»	10 хв.	Зображення вінка з квітами

I. ВСТУПНА ЧАСТИНА

- 1. Короткий виклад основної мети та завдань тренінгового заняття.**
- 2. Групове обговорення: «Як би нам хотілось організувати нашу роботу сьогодні?»** (визначення організаційних питань: тривалість роботи, кількість перерв тощо).
- 3. Знайомство з учасниками тренінгу.**

Вправа «Хто я...?»

Мета: усвідомлення важливості прийняття «Я» з усіма перевагами та недоліками.

Хід вправи. За допомогою інтерактивного методу «мозкового штурму» учасникам тренінгу потрібно 6 разів відповісти на запитання «Хто Я?», використовуючи власні характеристики, риси характеру, власні інтереси, уподобання й почуття до себе, починаючи кожне речення займенником («Я ...»).

Наприклад: Я – єдина дружина. Я – гарна дочка. Я – красива жінка. Я – вчитель. Я – спортсмен. Я – подруга.

Учасникам тренінгу пропонується озвучити шість фраз про себе.

- 4. Вивчення очікувань і побажань учасників тренінгу. Вправа «Чарівна корзина».**

Учасникам роздаються невеликі аркуші паперу (стікери). Тренер просить написати на них, чого саме учасники очікують від зустрічі. Потрібно зафіксувати відповіді на такі питання: «Від сьогоднішнього тренінгу я очікую...», «У результаті тренінгу я хотів (-ла) дізнатися...».

Після цього кожен учасник зачитує свій напис і приліплює аркуш на підготовлений тренером плакат із зображенням корзини.

5. Формулювання правил проведення тренінгу.

Мета: прийняти правила роботи групи, що будуть діяти протягом зустрічі.

Хід вправи. Тренер звертається до групи із запитанням: «Для чого у нашому житті існують різні правила?» Після відповідей учасників він пропонує прийняти правила роботи групи, що будуть діяти під час тренінгового заняття. Щоб не витрачати часу для формування таких правил, тренер пропонує стандартні правила тренінгових занять:

- Правило активності (кожен учасник бере участь у вправах за бажанням, проте для кращої роботи групи бажано, щоб всі брали участь).

- Правило «вільної ноги» (можна вільно пересуватися по кімнаті, намагаючись не заважати іншим).

- Правило «Я-висловлювання» (про свої думки, побажання, відчуття учасники висловлюються від першої особи, оскільки ми не знаємо думок інших, тому висловлюємось тільки стосовно себе).

- Правило імені (називаємо один одного так, як зазначено на бейджі).

- Правило «тут і тепер» (учасник, розповідаючи про свої переживання, емоції, відношення, повідомляє тільки про те, що відбувається зараз).

- Правило «без оцінювання» (під час тренінгу ми не оцінюємо дії, висловлювання інших, а даємо зворотну інформацію у вигляді «Я висловлювань»). Наприклад, «в цій ситуації я почувала себе не затишно, тому що...»).

- Правило конфіденційності (все, що відбувається з учасниками тренінгу, залишається в цьому колі, не обговорюється з іншими за межами заняття).

Правила погоджуються з усіма учасниками зустрічі, коректуються, доповнюються та записуються на плакаті «Правила групи».

6. Вправа «Ромашка».

Мета: знайомство з учасниками, презентація себе, налагодження контакту між учасниками, позитивні емоції.

Хід вправи. Кожному учаснику пропонується намалювати на аркуші паперу велику ромашку, в середині якої необхідно написати своє ім'я. На пелюстках слід написати: слова, що характеризують їхню особистість (риси характеру); назви соціальної культурної групи, до якої кожна особа себе відносить (наприклад: учениця, українець, киянка, християнка, дівчина, хлопець тощо); настрій який переважає на даний момент.

Учасники презентують себе.

Обговорення:

1. Які визначення зустрічалися найчастіше?

2. Які ролі виявилися поодинокими?
3. Чи говорять наші квіти про те, що нас об'єднує?

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

7. Вправа «Метод незавершених речень»: робота над цим завданням передбачає створення трьох мікрогруп, кожній з яких пропонується продовжити речення і дати визначення одного із запропонованих понять:

- «Організаційна культура – це...»;
- «Організаційна поведінка – це»;
- «Організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу – це...».

Після виконання цього завдання кожна група дає власне визначення поняття, потім ці відповіді підлягають аналізу, і вся група колективно робить загальний висновок.

8. Інформаційне повідомлення «Сутність поняття «організаційна культура».

9. Вправа «Цибулина».

Мета: аналіз структурних компонентів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Інструкція: Визначте основні елементи організаційної культури. На прикладі конкретної організації визначте особливості організаційної культури та хто її формує.

На аркуші ватману потрібно намалювати велику цибулину у розрізі. Учасники вправи за допомогою карток різного кольору мають нанести на відповідні шари цибулини артефакти, цінності, базові уявлення, які мають значення для діяльності їхнього загальноосвітнього навчального закладу.

Проаналізуйте, що допомагає або навпаки заважає досягненню розвитку організаційної культури освітньої установи.

10. Гра-руханка «Хто я».

Інструкція: Кожна людина впливає на формування та розвиток організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу, тому кожен з Вас є учасником формування організаційної культури закладу освіти, в якому Ви працюєте. Кожен член колективу забезпечує виконання певних функцій організаційної культури.

Присутні стають в коло і виконують завдання: необхідно визначитися і вибрати з трьох позицій ту, яка чомусь найближча. Для цього необхідно ототожнити себе із запропонованим словом, а потім зобразити його.

- Ви: вітер, гора чи сонце?
- Ви: потяг, авто чи кінь?
- Ви: урок, перерва чи канікули?
- Ви: табличка з написом «Вхід заборонено», «Відкрито для відвідування» чи «Будь-ласка, хвилину зачекайте»?
- Ви: вчитель, жінка, людина?
- Ви: керівник, підлеглий, простий працівник?

Обговорення:

- Чи були спільні позиції в учасників?
- Від чого залежали відповіді?

Висновок: всі люди різні і кожен з учасників виконує якусь певну роль у колективі й тим самим сприяє розвитку організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу.

11. Робота в групах «Функції організаційної культури».

Завдання: Кожна група має визначити і відповідно розташувати назву функції та коментар до визначеної функції.

I група:

Адаптивна функція	Передбачає пристосування культури організації до загальної стратегії її розвитку, узгоджуючи мету, місію і цінності, а також враховуючи тенденції впливу зовнішнього середовища на формування організаційної культури.
Планування	Належить до важливих функцій організаційної культури, оскільки чітке узгодження дій, координування всіх організаційних процедур можливе завдяки попередньо складеному плану, в якому будуть повністю розписані функції та виконавці із зазначенням термінів виконання та персональної відповідальності.
Реалізаційна функція	Спрямована на реальне втілення задуманого образу організаційної культури в життя з оптимальними затратами зусиль, часу та подолання опору персоналу до нововведень.
Функція моделювання	Передбачає розроблення різних напрямів організаційного розвитку на основі врахування різних аспектів організаційної культури.
Інноваційна функція	Сприяє створенню в організації культури співробітництва, взаємодії, співучасті і консенсусу, гласності й пріоритету, ініціативи й творчості.

II група:

Інтеграційна функція	Співзвучна організаційній культурі, однією із характеристик якої є інтегрованість, що означає ступінь відповідності норм, цінностей, етичних стандартів та цільових установок між різними структурними підрозділами організації.
Управлінська функція	Сприяє досягненню мети організації, підвищенню ефективності управління нею, взаємодії між різними підрозділами: керівником, заступниками, об'єднаннями працівників, тощо. Забезпечує всім працівникам реальні права для участі в управлінні, а також відіграє важливу роль у створенні відповідної до специфіки організації системи управління. Управлінська функція виконує роль фактора підвищення

	конкурентоспроможності, адаптивності організації, ефективності надання послуг.
Конструкторська функція	Дана функція організаційної культури “служить для встановлення стійких взаємовідносин частин і цілого, що закріплюються як у духовній, в тому числі законодавчо, так і в матеріальній культурі людей, які працюють в організації» і «допомагає перейти від складних горизонтальних і вертикальних структур до простих організацій, які складаються з автономних самокерованих спільнот». Дана функція організаційної культури покращує комунікаційні процеси шляхом зменшення бар'єрів у механізмі обміну інформацією між членами колективу.
Духовно-ціннісна функція	Акцентує увагу на почутті спільності, належності до загальної справи, послідовно створює образ організації для її співробітників і специфічну для неї систему цінностей. «Ідеологічне значення організаційної культури робить її міцним об'єднуючим, конструктивним і одухотвореним початком у діяльності сучасних організацій».

III група:

Кадрова функція	Спрямована на забезпечення ефективності діяльності колективу організації, що, головним чином, залежить від розвитку трудових ресурсів. Система методів, що використовуються внутріорганізаційним менеджментом для розвитку потенціалу працівників, включає професійну орієнтацію і соціальну адаптацію працівників у колективі офіційними та неофіційними засобами організаційної культури.
Розвивальна функція	Допомагає розвитку професіоналізму і творчих якостей співробітників, формуванню підприємницької етики, підтриманню високої відповідальності за якість роботи. «Організаційна культура активізує особистісні, духовні ресурси людського потенціалу, особливо ті, що пов'язані із здатністю до інноваційних процесів і, таким чином, висуває на перше місце пріоритети якості».
Координуюча функція	Проявляється в тому, що вона за допомогою встановлених процедур і правил поведінки вирішує завдання координації, а також допомагає «звести до мінімуму розбіжності між цінностями, переконаннями співробітників, що робить процес управління більш ефективним».
Мотиваційна функція	Полягає в тому, що елементи організаційної культури мотивують діяльність педагогічних працівників та «соціально-психологічний менталітет організації». Д. Мерсер наводить

	дев'ять принципів мотивації «соціально-психологічного менталітету» організації. Серед них – принцип «розвитку сильної культури», що виконує важливу соціально-психологічну функцію: розвиває мотивацію належності до організації, престижу діяльності саме в цій організації, розвиває соціально-психологічні механізми референтності, розширяє індивідуальні цілі й цінності, формує традиції, мотивацію обов'язку, служіння й відповідальності, задоволення діяльністю.
--	---

Інструкція: Учасникам роздаються окремо надруковані назви функцій організаційної культури і коментар до них. Потрібно на ватмані розмістити назву функції і коментар і пояснити сутність даних функцій.

Після виконання вправи учасники трьох груп презентують та пояснюють сутність кожної функції.

Обговорення:

– Як Ви вважаєте, чи всі зазначені функції важливі для розвитку та формування організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу чи ні?

– Які функції, на Вашу думку, є зайвими, або яких не вистачає?

III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

12. Вправа «Вінок наших результатів»

Тренер роздає кожному учаснику маленький аркуш паперу, вирізаний у вигляді квітки і просить написати на ньому свої враження та думки від проведеної зустрічі.

Учасники за бажанням зачитують свої записи, тренер пропонує прикріпити свої квіти у вигляді вінка, утворивши таким чином «вінок наших результатів», до якого ми будемо повертатися під час наших наступних зустрічей.

2.4. Тренінгове заняття з теми «Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів»

Мета: визначити та проаналізувати елементи та особливості розвитку організаційної культури в загальноосвітніх навчальних закладах.

Ключові поняття: організаційна культура, спілкування, комунікації, елементи організаційної культури тощо.

Кількість учасників: 15–20 осіб.

Обладнання: стільці за кількістю учасників, білий папір (А4), фліпчарт, кольорові стікери, маркери.

Тривалість: 3–4 години.

План тренінгового заняття

№ з/п	Вид роботи	Орієнтовна тривалість	Ресурсне забезпечення
I. ВСТУПНА ЧАСТИНА			
1.	Короткий виклад основної мети та завдань тренінгового заняття	10 хв.	---
2.	Групове обговорення: «Як би нам хотілось організувати нашу роботу сьогодні?» (визначення організаційних питань: тривалість роботи, кількість перерв тощо)	5 хв.	---
3.	Вправа «Я хочу сказати що...»	10 хв.	---
4.	Вивчення очікувань учасників тренінгу «Я хочу на тренінгу...» побачити (очі); почути (вуха); розповісти / поділитися (рот); навчитися / дізнатися (чоло); відчути (серце).	10 хв.	папір А4, кольорові олівці, зображення людини
5.	Повторення та доповнення правил проведення тренінгу	5 хв.	фліп-чарт, маркери
II. ОСНОВНА ЧАСТИНА			
6.	Презентація учасниками тренінгу результатів виконання домашнього завдання з подальшим обговоренням	70 хв.	Презентації PowerPoint
7.	Вправа «Ми будуємо дім»	40 хв.	Аркуші паперу
8.	Анкетування учасників тренінгу «Організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу»	30 хв.	Бланки анкети
III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА			
9.	Вправа «Самозвіт»	10 хв.	Стікери
10.	Домашнє завдання	5 хв.	---

I. ВСТУПНА ЧАСТИНА

- Короткий виклад основної мети та завдань тренінгового заняття.**
- Групове обговорення: «Як би нам хотілось організувати нашу роботу сьогодні?»** (визначення організаційних питань: тривалість роботи, кількість перерв тощо).
- Вправа «Я хочу сказати що...»**

Мета: формувати єдиний робочий простір і створити атмосферу для успішної взаємодії

Хід вправи: учасники тренінгу стають в коло і по-черзі продовжують

думку «Я хочу сказати що...» (наприклад «Я хочу сказати що...»: «... гарним настроєм прийшла на тренінг», «... чекала цієї зустрічі...», «...хочу відпочити на тренінгу...» тощо.

4. Вивчення очікувань та побажань учасників тренінгу.

Учасникам роздаються невеликі аркуші паперу та кольорові олівці. Тренер пропонує на аркушах зобразити себе на даний час (намалювати свій психологічний стан, настрої тощо) та позначити на малюнку, чого саме учасники очікують від тренінгового заняття.

Потрібно зафіксувати такі очікування: 1) що вони хочуть побачити (очі); 2) почути (вуха); 3) розповісти / поділитися (рот); 4) навчитися / дізнатися (чоло); 5) відчувати (серце).

Після цього тренер аналізує очікування за визначеними вище критеріями (побачити, почути, розповісти, навчитися, відчувати).

5. Повторення та доповнення правил проведення тренінгу.

Вправа «Правила».

Мета: повторити та доповнити правила роботи групи, що будуть діяти протягом зустрічі.

Хід вправи: тренер пропонує згадати, які правила встановила група під час тренінгу. Кожне правило обговорюється окремо. Враховуються пропозиції учасників щодо доповнень або змін існуючих правил.

Запитання для обговорення:

- Чи допомагали правила в роботі під час тренінгу?
- Що дає нам повторення правил?
- Чи важливо дотримуватися цих правил і в повсякденному житті?

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

6. Презентація учасниками тренінгу результатів виконання домашнього завдання з подальшим обговоренням.

7. Вправа «Ми будемо дім».

Мета: стимулювати учасників до аналізу життєвих ситуацій.

Обладнання: 3 аркуші паперу формату А1, олівці, фломастери.

Хід вправи. Учасники об'єднуються в три групи. Пропонується на аркушах паперу формату А1 обвести свою руку й написати власне ім'я. Це буде їхня уявна квартира. На своїй території учасники можуть щось намалювати, якимось прикрасити її. Наприкінці «індивідуальних проєктів» тренер пропонує об'єднати всі квартири в один будинок. Між квартирами повинні бути різні комунікації (соціальні зв'язки). Учасникам треба продумати і написати, з ким які зв'язки в них склалися. «Квартири» варто розташовувати так, щоб залишилося місце для «стежин». Пропонується назвати ці «стежини». Абсолютно всі «квартири» повинні бути пов'язані між собою. Таким чином, створюється будинок, де всі разом люди живуть і взаємодіють.

Питання для обговорення

- Як ви думаєте, з якою метою ми виконували цю вправу?

– Що допомагало в процесі будівництва?

8. Анкетування учасників тренінгу «Організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу» (авторська розробка).

Бланк анкети

АНКЕТА

Шановний учаснику дослідження!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, присвяченому дослідженню *організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів*.

Дайте, будь ласка, відповіді на питання, що стосуються розуміння Вами сутності поняття «*організаційна культура*». На більшість питань анкети подано готові варіанти відповідей. Виберіть із них ті, які відповідають Вашій *власній думці*. У випадку, коли відповіді відсутні, напишіть їх самостійно.

Зважте на те, що будь-які Ваші відповіді є цінними і не розглядають як «правильні» чи «неправильні»!

Наперед дякуємо Вам за участь в опитуванні, а також за *щирі та об'єктивні відповіді!*

1. Чи знайомі Ви з таким поняттям, як «організаційна культура»?

- ☐ так;
- ☐ ні;
- ☐ щось чув /чула подібне.

2. Для Вас організаційна культура – це:

- ☐ спільний відпочинок з керівництвом;
- ☐ сприятлива психологічна атмосфера;
- ☐ певні установки, цінності й норми поведінки
- ☐ комплекс традицій, звичаїв, обрядів;
- ☐ інше

3. Як Ви вважаєте, чи має загальноосвітній навчальний заклад в якому Ви працюєте організаційну культуру?

- ☐ безумовно, має;
- ☐ ні, в нашому навчальному закладі її немає;
- ☐ не знаю.

4. Якщо Ви вибрали варіант «а», то декількома фразами опишіть організаційну культуру загальноосвітнього навчального закладу в якому Ви працюєте:_____

5. Якщо Ви вибрали варіант «б», то обґрунтуйте, чому, на Ваш погляд, у навчальному закладі у якому Ви працюєте, відсутня організаційна культура?_____

6. Якщо Ви вибрали варіант «не знаю», можете не продовжувати відповіді на наступні питання! ДЯКУЄМО!

7. Оцініть, будь ласка, на якому рівні розвинута організаційна куль-

тура загальноосвітнього навчального закладу в якому Ви працюєте (потрібно вибрати один із варіантів відповідей).

- ☐ початковому;
- ☐ середньому;
- ☐ високому;
- ☐ важко відповісти.

8. Чи згодні Ви з тим, що в кожному загальноосвітньому навчальному закладі повинна бути своя організаційна культура?

- ☐ так;
- ☐ ні;
- ☐ не знаю.

9. Хто, на Вашу думку, визначає особливості організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу? _____

10. Які установки, цінності й норми поведінки характеризують роботу і ставлення до праці педагогічних працівників навчального закладу в якому Ви працюєте?

- а) ті, що сприяють ефективній роботі організації: _____
- б) ті, що заважають ефективній роботі організації: _____

11. Чи задовольняє Вас організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу в якому Ви працюєте?

- ☐ так;
- ☐ ні;
- ☐ частково.

12. Що саме Вам не подобається в організаційній культурі загальноосвітнього навчального закладу в якому Ви працюєте? _____

13. Визначте труднощі у формуванні та розвитку організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу в якому Ви працюєте? (можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- ☐ незнання сутності організаційної культури педагогічними працівниками;
- ☐ байдуже ставлення керівництва загальноосвітнього навчального закладу до питання розвитку організаційної культури;
- ☐ байдуже ставлення педагогічних працівників до розвитку організаційної культури;
- ☐ невідповідність педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;
- ☐ байдужість педагогічних працівників один до одного;
- ☐ відсутність необхідних консультантів з означеної проблеми;
- ☐ відсутність психологічної підготовки педагогічних працівників до формування та розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів;
- ☐ інше _____

14. Оцініть рівень Вашої психологічної готовності до участі у формуванні та розвитку організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу в якому Ви працюєте (потрібно вибрати один із варіантів відповідей).

- ☐ високий;
- ☐ скоріше високий, ніж низький;
- ☐ важко сказати;
- ☐ скоріше низький, ніж високий;
- ☐ низький.

15. Чи бажаєте Ви отримати нові знання, розвинути уміння і навички, що стосуються формування та розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів?

- ☐ так;
- ☐ ні.

16. Оцініть рівень психологічної готовності педагогічних працівників загальноосвітнього навчального закладу, в якому Ви працюєте, до формування та розвитку організаційної (потрібно вибрати один із варіантів відповідей).

- ☐ високий;
- ☐ скоріше високий, ніж низький;
- ☐ важко сказати;
- ☐ скоріше низький, ніж високий;
- ☐ низький.

17. Які психологічні чинники можуть впливати на формування та розвиток організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу в якому Ви працюєте? (можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- ☐ організація ефективного ділового спілкування між педагогічними працівниками;
- ☐ формування сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі;
- ☐ сприяння розвитку конкурентоздатності персоналу;
- ☐ оволодіння керівниками технологіями прийняття ефективних управлінських рішень;
- ☐ розвиток психологічної готовності педагогічних працівників до розвитку та формування організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу;
- ☐ інше

18. Назвіть найбільш доцільні умови Вашої психологічної підготовки до формування та розвитку організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу в якому Ви працюєте? (можна вибрати кілька варіантів відповідей).

☐

тренінгова підготовка;

- ☐ інформаційна підготовка (література, CD, веб-сторінки тощо);
- ☐ створення професійних груп для обміну досвідом і обговорення проблемних питань;
- ☐ інше _____

19. Якби у Вас були відповідні знання, уміння і навички та певні повноваження, Ви б змінили організаційну культуру загальноосвітнього навчального закладу, у якому Ви працюєте?

- ☐ так;
- ☐ ні;
- ☐ частково.

20. Для кожної з зазначених нижче характеристик позначте цифру, яка відображатиме реальний стан психологічної атмосфери загальноосвітнього навчального закладу в якому Ви працюєте.

1. Необхідність дотримання встановлених правил		
Жорстка регламентація праці	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Виконання роботи на власне бачення
2. Відповідальність		
Керівництво уникає делегування повноважень і не надає важливого значення особистій відповідальності педагогічних працівників	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Керівництво надає великого значення на особисту відповідальність педагогічних працівників
3. Якість надання освітніх послуг		
Низька якість надання освітніх послуг. Низька продуктивність праці педагогічних працівників.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Висока якість надання освітніх послуг. Висока продуктивність праці педагогічних працівників.
4. Система стимулювання і мотивації праці		
Застосування покарань і засобів адміністративного впливу щодо педагогічних працівників загальноосвітнього навчального закладу.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Основний акцент керівництва загальноосвітнього навчального закладу спрямований на заохочення й мотивацію діяльності педагогічних працівників.
5. Порядок, якість управління		

Виникнення конфліктних ситуацій, неритмічність у роботі.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Організація працює як годинник.
6. Психологічна атмосфера		
Загальноосвітній навчальний заклад характеризується відсутністю теплоти й підтримки	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Нормою для діяльності загальноосвітнього навчального закладу є дружні стосунки й підтримка
7. Ступінь довіри керівництву		
Недовіра керівництву зі сторони педагогічних працівників, опір управлінським рішенням	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Педагогічні працівники довіряють своїм досвідченим і знающим керівникам

III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

9. Вправа «Самозвіт».

Мета: закріпити опрацьований матеріал.

Хід вправи. Учасникам пропонується записати на стікерах і продовжити речення:

- Сьогодні на занятті я робив(ла)...
- Під час заняття я відчував(ла)...
- Сьогодні я довідався(лась)...
- Надалі я буду застосовувати (користуватися)...

10. Домашнє завдання:

1. Провести опитування педагогічних працівників з питання розвитку організаційної культури у Вашому загальноосвітньому навчальному закладі за методикою визначення типу організаційної культури Ч. Хенді та опитувальником «Оцінка рівня організаційної культури» І.Д. Ладанова.
2. Практичному психологу загальноосвітнього навчального закладу обробити результати анкетування.
3. Представити результати опитування (за допомогою мультимедійної презентації) на наступному тренінговому занятті.

2.5. Тренінгове заняття з теми «Типи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів»

Мета: ознайомитися з типами організаційної культури і набути практичних навичок визначати типи організаційної культури.

Ключові поняття: організаційна культура, типи організаційної культури, «кланова» організаційна культура, «ринкова» організаційна культура,

«ієрархічна» організаційна культура, адхократична організаційна культура, культура «завдання», культура «особистість», культура «влада», культура «ролі» тощо.

Кількість учасників: 15–20 осіб.

Обладнання: клубок ниток, мотузка, вирізані зображення одягу, білий папір (А4), фліп-чарт, кольорові стікери, маркери, ватмани у вигляді скатертин, вази з квітами, магнітофон, вирізки із журналів та газет, клей, ножиці.

Тривалість: 3-4 години.

План тренінгового заняття

№ з/п	Вид роботи	Орієнтовна тривалість	Ресурсне забезпечення
I. ВСТУПНА ЧАСТИНА			
1.	Короткий виклад основної мети та завдань тренінгового заняття	10 хв.	— — —
2.	Вправа «Клубок»	10 хв.	клубок ниток
3.	Вправа «Мотузка для близьни»	10 хв.	мотузка, зображення одягу
4.	Повторення та доповнення правил проведення тренінгу	5 хв.	фліп-чарт, маркери
II. ОСНОВНА ЧАСТИНА			
5.	Інформаційне повідомлення про типи організаційної культури	10 хв.	презентація PowerPoint
6.	Робота в групах «Характеристика типів організаційної культури»	15 хв.	роздатковий матеріал
7.	Інформаційне повідомлення «Сутність основних компонентів організаційної культури «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль та «кланової», «адхократичної», «ринкової», «ієрархічної» організаційної культури»	15 хв.	презентація PowerPoint
8.	Вправа «Кафе»	40 хв.	ватмани у вигляді скатертин, вази з квітами, маркери, таблиці
9.	Вправа «Музичний драйф»	10 хв.	магнітофон, мелодії
10.	Презентація учасниками тренінгу результатів виконання домашнього завдання	40 хв.	презентації PowerPoint
11.	Вправа «Колаж»	30 хв.	вирізки із жур-

			налів та газет, клей, ножиці, ватмани
12.	Творче завдання «Аналіз векторів стосунків у загальноосвітньому навчальному закладі»	30 хв.	ватмани, вибірка прислів'їв та приказок
III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА			
13.	Підбиття підсумків. Робота з анкетой	10 хв.	бланки анкети

I. ВСТУПНА ЧАСТИНА

1. Короткий виклад основної мети та завдань тренінгового заняття.

2. Вправа «Клубок».

Мета: надання учасникам можливості познайомитися один з одним, створення дружньої атмосфери, покращення навичок уважного слухання.

Обладнання: клубок ниток.

Хід вправи: учасники тренінгу стають в коло. Кожен з учасників має перекинути клубок ниток іншому учаснику, не випускаючи з рук свій кінець нитки. Кому попав клубок в руки, той має назвати своє ім'я і розповісти про свій настрій на даний момент (не потрібно забувати при цьому тримати кінець нитки в руках). Гра продовжується до того часу, доки усі учасники не будуть включені в «комунікативну павутинку».

Питання для обговорення:

– Що ви можете сказати про комунікаційну павутину? (тягнеться від одного до іншого; інколи може призвести до плутанини)

– Що станеться, якщо я потягну свій кінець нитки? (інші відчують деякий тиск)

– Що відчують інші, коли один з учасників роздратований або засмучений?

Після цього гра продовжується, але в зворотному напрямку – починає водити той, хто спіймав клубок останнім. Коли він передає клубок іншому учаснику, то намагається згадати названий ним настрій та ім'я.

3. Вивчення очікувань та побажань учасників тренінгу. Вправа «Мотузка для білизни».

Мета: допомогти присутнім усвідомити і вербалізувати свої наміри і сподівання від даної зустрічі; визначення учасниками заняття, що саме вони хочуть і можуть взяти для вдосконалення своїх практичних дій з даної проблеми.

Обладнання: мотузка, вирізані папірці різних форм (шкарпетки, сорочка, спідниця).

Хід вправи: в аудиторії прикріплена мотузка. Учасникам роздаються попередньо вирізані папірці трьох форм (наприклад, у вигляді шкарпеток, сорочки, спідниці, піджака, пальто тощо). Кожен учасники вибирає собі

форму одягу, яка йому найбільше подобається і на ній пишуть що вони очікують: 1) від себе; 2) від тренерів; 3) від групи.

4. Повторення та доповнення правил проведення тренінгу. Вправа «Правила».

Мета: прийняти правила для продуктивної роботи групи під час тренінгу.

Хід вправи: учасникам тренінгу пропонується назвати правила, які, на їхню думку, потрібні для ефективної роботи під час тренінгу. Усі пропозиції записуються на ватмані. Кожне правило обговорюється – що воно означає, для чого потрібно. Тільки після того, як уся група прийме правило його записують.

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

5. Інформаційне повідомлення про типи організаційної культури.

6. Робота в групах «Характеристика типів організаційної культури».

Мета: проаналізувати та визначити у відсотковому співвідношенні надання переваги педагогічними працівниками загальноосвітніх навчальних закладів певному типу організаційної культури.

Обладнання: роздруковані аркуші з характеристикою кожного з типів організаційної культури не зазначаючи назви типу організаційної культури.

Завдання: прочитайте та обговоріть у групі надані вам характеристики організаційної культури. Визначте у скільки відсотків Ви б оцінили переважність кожного з типів організаційної культури у навчальному закладі в якому Ви працюєте.

Характеристика типів організаційної культури	%
В організації з даним типом організаційної культури істотну роль відіграє лідер з особистісними характеристиками. Джерело влади лідера – одноосібне розпорядження всіма ресурсами організації. Ця культура влади дозволяє швидко реагувати на зміни ситуації, швидко приймати рішення й організовувати їх виконання. Такий тип культури прийнятний для невеликих підприємницьких структур, організацій сімейного типу.	
Відмінна риса такої організації полягає у спеціалізації підрозділів і строгому функціональному розподілі ролей, а діяльність побудована на основі формальних правил, стандартів, інструкцій і положень. Застосування такого типу культури ефективне в організаціях, що функціонують у стабільному, прогнозованому середовищі.	
Ця культура орієнтована на вирішення завдань або конкретний проект. Ефективність організації визначається професіоналізмом працівників, раціональним використанням ресурсів і ототожненням особистих цілей з цілями організації. Контроль в організації здійснюється на основі роз-	

поділу проектів і завдань, формування команд для їх виконання і розподілу ресурсів.	
В організаціях з таким типом культури центральною ланкою є особистість. Призначення організації – це об'єднання творчих людей, які могли б досягти власних цілей, і забезпечення їх ресурсами. Взаємодія між працівниками здійснюється на основі згоди, а не суворого контролю.	

7. Інформаційне повідомлення «Сутність основних компонентів організаційної культури «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль та «кланової», «адхократичної», «ринкової», «ієрархічної» організаційної культури».

8. Вправа «Кафе».

Мета: ознайомити учасників тренінгу із сутністю таких типів організаційної культури як: культура «влади», культура «ролей», культура «завдань», культура «особистість».

Обладнання: ватмани у вигляді скатертин, вази з квітами, маркери.

Хід вправи. Учасникам кожної групи пропонується вибрати (жеребкуванням) один із типів організаційної культури: «кланова» культура, «адхократична» культура, культура «влади», культура «ролей», культура «завдань», культура «особистість».

Визначивши із типом організаційної культури з яким група буде працювати їм дається характеристика даного типу організаційної культури яку учасники групи мають детально обговорити.

Після обговорення, один учасник з кожної групи переходить в наступну групу і розповідає коротко про характеристику даного типу організаційної культури яка розглядалася в його групі.

Таким чином, побувавши в кожній групі (4 групи) всі учасники будуть володіти інформацією про всі чотири типи організаційної культури. Після такого обговорення учасникам кожної групи потрібно заповнити таблицю (на ватмані) і представити її.

КЛАНОВА культура Основні характеристики: Стиль лідерства: Пов'язуюча сутність організації: Критерії успіху: Приоритети в організації: Управління персоналом:	АДХОКРАТИЧНА культура Основні характеристики: Стиль лідерства: Пов'язуюча сутність організації: Критерії успіху: Приоритети в організації: Управління персоналом:
ІЄРАРХІЧНА культура Основні характеристики: Стиль лідерства: Пов'язуюча сутність організації: Критерії успіху: Приоритети в організації: Управління персоналом:	РИНКОВА культура Основні характеристики: Стиль лідерства: Пов'язуюча сутність організації: Критерії успіху: Приоритети в організації: Управління персоналом:

9. Вправа «Музичний драйф».

Мета: відпочинок, піднесення емоційного настрою.

Обладнання: нарізки мучних мелодій.

Хід вправи: учасники тренінгу стають один за одним в шеренгу (паравозик) і взявшись за плечі один одному виконують різні рухи під різні музичні уривки.

10. Презентація учасниками тренінгу результатів виконання домашнього завдання.

11. Вправа «Колаж».

Мета: набуття навичок виділяти головні ознаки організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Обладнання: вирізки із журналів та газет, клей, ножиці, ватмани, маркери.

Хід вправи: учасники об'єднуються в групи й одержують завдання створити плакат-колаж за темою «Організаційна культура нашої школи». Після завершення роботи групи коментують свої колажі і вивішують їх на стіні, щоб усім було добре видно.

Питання для обговорення:

- Чи важко було виконувати завдання?
- Чи пишаєтеся ви тим, що працюєте саме в цій школі?
- Як працювала група? Яка атмосфера була присутня під час роботи?
- Що ви зараз відчуваєте?

12. Творче завдання «Аналіз векторів стосунків у загальноосвітньому навчальному закладі».

Мета: охарактеризувати організаційну культуру за векторами стосунків: ставлення працівників до керівництва, ставлення керівництва до працівників, ставлення виконавців до праці, ставлення до нового та змін.

Обладнання: буклети із переліком прислів'їв та приказок, ватмани, маркери.

Завдання. Охарактеризувати загальноосвітній навчальний заклад у якому Ви працюєте з позиції застосування для її опису приказок та прислів'їв, які відображують найяскравіші особливості освітньої організації, стосунки працівників один з одним, з керівництвом, ставлення до праці, до нововведень (графа 1). Відібрані приказки і прислів'я заносяться в таблицю, в графу 2. Аналіз поведінкових норм, що стоять за даними прислів'ями й приказками – в графу 3. Опис робочої поведінки, яку характеризують приказки і прислів'я – в графу 4.

Наприклад:

І. Вектор стосунків: ставлення працівників до керівництва.

Прислів'я: “Один із плугом, семеро з ложкою”, “Не поспішай виконувати накази керівництва”, “Ти начальник – я дурень, я начальник – ти дурень”.

Поведінкові норми: протистояння керівництва і рядових працівників за принципом “ми – вони”. Недовіра керівництву.

Робоча поведінка: напруженість стосунків, зниження керованості працівників.

II. Вектор стосунків: ставлення керівництва до працівників.

Прислів'я: “Не у свої сани не сідай”, “Що посієш, те й пожнеш”, “Дружба дружбою, а тютюн – окремо”, “Гусак свині не товариш”, “Ситий голодного не розуміє”.

Поведінкові норми: несправедливість розподілу роботи й доходів, неувага керівництва до проблем підлеглих, розподіл робочих і дружніх стосунків між керівниками і підлеглими, відносини між керівником і педагогічними працівниками.

Робоча поведінка: стрес, низька зацікавленість працівників у кінцевих результатах, поганий контроль за роботою підлеглих, небажання рядових працівників проявляти ініціативу й відповідальність.

III. Вектор стосунків: ставлення виконавців до праці.

Прислів'я: “Один у полі не воїн”, “Солдат спить, служба йде”, “Робота не вовк – в ліс не втече”.

Поведінкові норми: незацікавленість у кінцевому результаті, небажання віддаватися роботі, небажання брати на себе відповідальність.

Робоча поведінка: відсутність бажання працювати з повною віддачею, виробничі конфлікти, нерозторопність у роботі.

IV. Вектор стосунків: ставлення до нового, до змін.

Прислів'я: “Найкращими намірами вимощена дорога до пекла”, “Краще синиця в руках, ніж журавель у небі”, “Застав дурня богу молитися, він собі і лоб розіб'є”, “Допоки грім не вдарить, мужик не перехреститься”.

Поведінкові норми: недовіра до обіцянок керівництва, обережне ставлення до нового, скептичне ставлення до рішень керівництва, перестраховка, запізнення змін, надто оптимістичне ставлення до нового, низька якість планування.

Робоча поведінка: опір змінам, низький рівень зацікавленості у проведеному змін, прийняття помилкових рішень, затвердження нереальних планів, конфлікти, погіршення психологічного клімату в організації.

III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

13. Підбиття підсумків. Робота з анкетой

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

Твердження	Повністю не згоден	Частково не згоден	Частково згоден	Повністю згоден
На тренінгу я набув багато нової інформації з теми	1	2	3	4
В ході тренінгу я почував себе комфортно	1	2	3	4
Інформація, отримана під час тренінгу, буде для мене корисною в майбутньому	1	2	3	4
Я обов'язково поділюся з друзями отриманою інформацією	1	2	3	4
В ході тренінгу я отримав відповіді на всі свої запитання з теми	1	2	3	4

2.6. Тренінгове заняття з теми «Реальна» та «бажана» організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів»: співвідношення, напрямки та умови розвитку»

Мета: проаналізувати «реальну» та «бажану» організаційну культуру загальноосвітніх навчальних закладів; визначити умови розвитку «бажаної» (ідеальної) організаційної культури у загальноосвітніх навчальних закладах.

Ключові поняття: організаційна культура, типи організаційної культури, «реальна» організаційна культура, «бажана» організаційна культура, умови розвитку організаційної культури тощо.

Кількість учасників: 15–20 осіб.

Обладнання: клубок ниток, мотузка, вирізані зображення одягу, білий папір (A4), фліп-чарт, кольорові стікери, маркери, ватмани у вигляді скатертин, вази з квітами, магнітофон, вирізки із журналів та газет, клей, ножиці.

Тривалість: 3-4 години.

План тренінгового заняття

№ з/п	Вид роботи	Орієнтована тривалість	Ресурсне забезпечення
I. ВСТУПНА ЧАСТИНА			
1.	Короткий виклад основної мети та завдань тренінгового заняття	10 хв.	---
2.	Вправа «Екран настрою»	10 хв.	картки

3.	Вправа «Хто зі мною»	10 хв.	— — —
4.	Вправа «Чарівна подушка»	10 хв.	подушка, цукерки
5.	Повторення та доповнення правил проведення тренінгу	5 хв.	фліп-чарт, маркери
II. ОСНОВНА ЧАСТИНА			
6.	Мозковий штурм: «Існуюча» (реальна) організаційна культура – це ... «Бажана» (ідеальна) організаційна культура – це ...	20 хв.	стікери, ватмани, маркери
7.	Інформаційне повідомлення про «реальну» та «бажану» організаційну культуру	15 хв.	презентація PowerPoint
8.	Презентація учасниками тренінгу результатів виконання домашнього завдання	60 хв.	презентації PowerPoint
9.	Вправа-гра «Посудомийна машина»	10 хв.	— — —
10.	Творче завдання	40 хв.	ватмани, книжечки з прислів'ями та приказка- ми, маркери
11.	Вправа «Швидка кулька»	10 хв.	повітряні кульки
12.	Вправа «Дерево організаційної культури»	30 хв.	ватмани, клей, фло- мастери, кольоровий папір
III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА			
13.	Вправа «Поема одного дня»	10 хв.	ватмани, маркери
14.	Підбиття підсумків	5 хв.	— — —

I. ВСТУПНА ЧАСТИНА

1. Короткий виклад основної мети та завдань тренінгового заняття.

2. Вправа «Екран настрою».

Мета: створення доброзичливої атмосфери, позитивного настрою у колективі.

Обладнання: роздатковий матеріал – картки «Кумедні емоції», стенд.

Хід вправи: по колу передаються картки з кумедним зображенням емоцій. Кожен учасник вибирає собі картку з зображенням емоції, що відповідає його настрою і причіплює до стенду.

Запитання для обговорення:

- Який в нас зараз настрій? Він буде сприяти нашій роботі?
- Чому так важливо розпочинати нове діло у гарному настрої?

3. Вправа «Хто зі мною»

Мета: зняти психологічне напруження, створити атмосферу доброзичливості, активізувати учасників

Інструкція: учасники групи стають в шеренгу. Тренер називає спільні ознаки (характеристики, дії), які можуть співпадати серед учасників тренінгу. Якщо тренер назвав певну дію або характеристику і вона притаманна учаснику тренінгу ті люди повинні зробити один крок вперед.

4. Вивчення очікувань та побажань учасників тренінгу. Вправа «Чарівна подушка»

Мета: дати можливість учасникам висловити свої бажання, і при цьому відчувати, що інші уважно слухають ці бажання, сприймають їх.

Обладнання: маленька подушка, цукерка.

Інструкція: тренер повідомляє, що є чарівна подушка, яку покладено в центрі кола, і кожний учасник, по черзі, має, сидячи на ній, розповісти групі про свої очікування від тренінгу та про бажання, які виникають із цього приводу. Висловившись, учасник тренінгу витягує з під подушки подарунок (цукерки).

5. Повторення та доповнення правил проведення тренінгу. Вправа «Правила».

Мета: прийняти правила для продуктивної роботи групи під час тренінгу.

Хід вправи: учасникам тренінгу пропонується назвати правила, які, на їхню думку, потрібні для ефективної роботи під час тренінгу. Усі пропозиції записуються на ватмані. Кожне правило обговорюється – що воно означає, для чого потрібно. Тільки після того, як уся група прийме правило його записують.

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

6. Вправа «Мозковий штурм ...»

Інструкція: учасники тренінгу пишуть на листочках з надписами пояснення сутності понять: «існуюча» (реальна) організаційна культура та «бажана» (ідеальна) організаційна культура.

«Існуюча» (реальна) організаційна культура –	«Бажана» (ідеальна) організаційна культура –
--	--

7. Інформаційне повідомлення про «реальну» та «бажану» організаційну культуру.

Для формування «бажаної» (ідеальної) організаційної культури педагогічний колектив та керівництво загальноосвітнього навчального закладу повинно пройти такі **основні етапи**:

На першому етапі *«Визначення мети, основних цілей, цінностей, пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки» та стратегії діяльності загальноосвітніх навчальних закладів*, насамперед, необхідно визначити мету організації, яка може розглядатися як сформульоване твердження стосовно того, з якої причини або для чого існує організація, тобто розкривається сенс існування організації, у якому виявляється відмінність даної організації від її подібних. Правильно сформульована мета хоча і має завжди загальний філософський сенс, проте обов'язково несе в собі щось, що робить її унікальною у своєму роді, що характеризує саме ту організацію, у якій вона була вироблена. Також це стратегічний інструмент, що дозволяє керівництву зосереджувати увагу на основних напрямках сьогодишньої і майбутньої діяльності організації.

Другий етап *«Моніторинг організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів»* передбачає вивчення існуючої організаційної культури, що є передумовою успішної її зміни. З'ясувавши бажаний стан організаційної культури й визначивши її фактичний стан, можна прийняти рішення про ті дії, що дозволять перейти із «існуючого» реального стану у бажаний.

Предметом дослідження сформованого в організації культурного середовища повинно стати вирішення трьох завдань: перше завдання – ясно усвідомити провідні цінності, пріоритети, настанови, що покликані підтримати перспективну організаційну стратегію; друге завдання – прояснити, які культурні цінності будуть допомагати (або заважати) реалізації стратегічних цілей організації; третє завдання – оцінювання наявного розриву, тобто ступеня відповідності існуючої організаційної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом.

На третьому етапі *«Розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки»* потрібно розробити основні заходи спрямовані на створення концепції бажаної організаційної культури, а саме:

1) Вдосконалення стилю керівництва:

- делегування працівникам вагомих повноважень і відповідальності;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- чіткий контроль щодо кінцевих результатів роботи.

2) Введення системи винагороди, яка б сприяла працьовитості:

- винагорода, заснована на особистих досягненнях і результатах роботи;
- перехід від фіксованих окладів до преміальної системи.

3) Оптимізація навчання:

- проведення тренінгів, семінарів, програм адаптації і навчання на робочому місці, за допомогою яких відбувається впровадження нових цінностей і стандартів поведінки.

4) Впровадження прогресивної кадрової політики:

- добір в організацію працівників, що розділяють організаційні принципи і цінності, або тих, хто зможе легко їх запозичити;
- призначення на ключові позиції людей, що є носіями позитивних але відсутніх в організації цінностей і спроможних передавати їх іншим працівникам;
- переміщення старих управлінців на позиції експертів з різноманітних питань діяльності організації.

5) Приділення адекватної уваги до робочого оточення:

- переобладнання робітничих місць: ремонт навчальних кабінетів, побутових приміщень, їдальні, створення умов для ефективної роботи;
- створення системи інформування працівників на всіх рівнях: загальні збори, інформаційні дошки, комп'ютерні розсилання, шкільна газета тощо.

Також варто зауважити, що до формування організаційної культури організації необхідно підходити індивідуально, з огляду на специфіку, а також призначення конкретної організації (її місію, цілі, завдання); операційні засоби, що включають не тільки технологію, але і стиль діяльності учасників організації, систему стимулювання, контроль, інформаційне забезпечення тощо; критерії досягнення цілей і оцінювання результатів; засоби внутрішньої інтеграції, до яких відносяться мова, прийоми включення нових членів в організацію, спосіб розподілу влади, стиль взаємовідносин, система заохочень і покарань, ритуали (символічні заходи, покликані нагадувати працівникам про бажану поведінку) тощо.

На п'ятому етапі формування організаційної культури *«Оцінювання успішності впливів на організаційну культуру і внесення необхідних коректив»* залишається здійснити оцінювання створеної організаційної культури і внести, при необхідності бажані корективи. Внесення будь-яких коректив здійснюється за тим же алгоритмом, починаючи з першого етапу. Аналіз чинників формування організаційної культури показує, що остання є предметом розвитку і змін протягом усього життя організації. При цьому в силу «глибинності» базових припущень і їх "непохитності" зазначені процеси протікають скоріше поступово і еволюційно, чим радикально і революційно.

Носіями та каркасом організаційної культури, тобто об'єктом управління, є працівники, а суб'єктом управління виступають перші особи організації. При цьому освічені керівники усвідомлюють свою відповідальність за те, щоб переконати людей у правильності обраної стратегії, у тому, що її виконання – найефективніший шлях розвитку організації. В процесі управління організаційною культурою всі дії мають бути спрямовані на верхівку управлінської пі-

раміди, далі крок за кроком вона буде рухатися вниз, до працівників.

Формування організаційної культури, що підтримує стратегію організації, важливо для успішного виконання завдань, тому що культура формує соціально-психологічний клімат і організаційний дух, які сприяють виконанню поставлених завдань і вносять свій внесок у досягнення успіху. Організаційна культура визначається тим, на підставі чого і як здійснюється діяльність організації: якими є цінності і переконання, що їм слідує керівництво, яка філософія лежить в основі ключових політик, які традиції, що їх притримується організація, які етичні норми, обов'язкові для усіх, і яка моральна обстановка. Культура, таким чином, відображає атмосферу в організації і стиль її роботи.

8. Презентація учасниками тренінгу домашнього завдання.

Завдання. Проаналізувати, назвати та дати визначення:

- «реального» індивідуального типу організаційної культури притаманного навчального закладу, у якому Ви працюєте;
- «бажаного» або «небажаного» типу організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу.

Визначити заходи, що здатні змінити організаційну культуру загальноосвітнього навчального закладу у позитивному напрямку. Це можуть бути заходи впливу на організаційну культуру, як з боку керівництва, так і педагогічних працівників загальноосвітнього навчального закладу.

Представити напрацьовані результати у вигляді презентації PowerPoint.

9. Вправа-гра «Посудомийна машина»

Тренер. Кожна людина, як всесвіт, і ми не перестаємо дивувати інших та відкривати нове в близьких, демонструючи свої нові, приховані до певного часу, грані. Нова гра теж допоможе нам глибше відчувати іншу людину та зрозуміти себе.

Інструкція. Зараз кожен побуде в двох ролях: ролі частини посудомийної машини та ролі посуду (який кому подобається), який потребує миття. Для того, щоб машина запрацювала, витягніть руки вперед (це щіточки) і порухайте ними. Включатися машина буде за моїм сигналом.

Учасники стають у дві колони, одна навпроти іншої на відстані витягнутої руки. Перший у колоні з лівого боку виходить на середину доріжки, між двома колонами. Йому потрібно уявити себе посудом і дати інструкцію щодо догляду за собою машині.

Наприклад: «Я – дуже старовинна бабусина чашка, що тривалий час стояла у шафі. Декілька поколінь сім'ї берегли, милувались мною, цінували. Але зараз я відчуваю, що вже трохи запилалась. Мене необхідно помити теплою водою, обережно, щоб не подряпати золоті розписи».

«Я – дуже брудний чайник. Всі вже, мабуть, забули, що колись я блищав і сяяв. Про це пам'ятаю лише я, тому мене потрібно помити дуже

гарно, використовуючи м'які засоби».

Після інструкції подається сигнал включання «машини», «чашка» просувається тунелем, а «щіточки» її «миють». Тренер сам включається в гру, активно імітує звук машини, спонукаючи до цього й інших учасників. Пересувається вздовж машини, допомагає нерішучим учасникам включитися: «Ось і вгорі поміємо чашку, і з низу. Ми будемо дуже обережні...».

Вправа передбачає тілесний контакт, вчить робити приємне, піклуватися про когось, дотримуючись меж, котрі висуває інша людина. З іншого боку, вправа дозволяє відчувати власне тіло, його потреби.

Питання для колективного обговорення:

- Чи всім сподобалось, як про вас піклувались?
- Чи відчував хтось неприємні почуття, з чим це може бути пов'язано?
- Чи викликали у вас інтерес образи, які представили інші учасники?
- Що цікавого, нового ви для себе відкрили?

Ведучий. В. Сатір, психолог і дослідник, вивчаючи людські стосунки, дійшла висновку, що кожній людині, щоб відчувати себе щасливою, потрібно до восьми обнімачів у день. Пам'ятайте про це, і сьогодні вдома обов'язково обніміть своїх рідних, близьких, щоб зробити і їх щасливішими.

10. Вправа «Швидка кулька»

Інструкція. Учасники тренінгу стоять в колі. Тренер вручає учасникам надуту кульку і запитує: «За скільки хвилин Ви зможете її якнайшвидше передати один одному по колу?» (називаються різні варіанти і обирається найменший проміжок часу, наприклад 1 хвилина). Тренер пропонує передати кульку по колу один одному за 1 хвилину. Після виконання вправи аналізується запланований проміжок часу з реальним.

III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

11. Підбиття підсумків. Вправа «Поема одного дня».

Учасники тренінгу обмінюються думками щодо участі в проведеному тренінгу.

РОЗДІЛ III. МЕТОДИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

3.1. Опитувальник «Оцінка рівня організаційної культури»

І.Д. Ладанова

(Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки : учебное пособие / И. Д. Ладанов. – М. : Издательство «Корпоративные стратегии». – 2004. – 496 с.)

Методика «Оцінка рівня організаційної культури» І. Д. Ладанова дає можливість проаналізувати такі показники організаційної культури, як: **основні компоненти організаційної культури: «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль»**, що досліджуються за такими рівнями: «прекрасний», «мажорний», «помітний смуток», «спадаючий» та **загальний показник розвитку організаційної культури**, в якому визначаються такі рівні: «дуже високий», «високий», «середній», «має тенденцію до деградації».

На основі компоненту організаційної культури «робота» аналізуються такі особливості діяльності організації, як: рівень надання новим працівникам можливості ознайомитися з новими вимогами роботи; надання можливості працювати в організації всім бажаючим; раціональність налагодження в підрозділах організації системи підвищення кваліфікації працівників, висування на нові посади; рівень матеріально-технічного забезпечення робочих місць працівників організації; раціональність розподілу навантаження на працівників організації.

Компонент організаційної культури «комунікації» характеризує такі особливості діяльності організації: чіткість дотримання інструкції та правил поведінки всіма категоріями працівників; налагодженість системи комунікацій; використання різних форм і методів комунікацій (ділові контакти, збори, дискусії тощо); можливість отримувати нову внутрішньо-організаційну інформацію; рівень заохочення безпосереднього звернення працівників до керівництва організації.

Компонент організаційної культури «управління» дає можливість охарактеризувати чіткість організованості роботи працівників організації; ефективність і своєчасність прийняття рішень; надання можливості працівникам організації брати участь у прийнятті управлінських рішень; рівень професійної (продуманої) оцінки діяльності працівників організації; ефективність вирішення конфліктних ситуацій; практикування делегування повноважень на нижчі ешелони управління; націленість організації на нововведення.

На основі компоненту організаційної культури «мотивація і мораль» аналізуються такі характеристики, як: система заробітної плати працівників організації; заохочення творчості й ініціативності працівників організації; підтримка й налагодження взаємин між працівниками організації; налагодженість взаємовідносин працівників та керівництва організації; заохочення проявів ініціативності працівників організації; вияв гордості працівниками за діяльність організації.

Нижче представлена серія тверджень, компонентів 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 установками – 0 балів і так далі.

№ з/п	Твердження	К-сть балів
1.	В нашому закладі новим працівникам надається можливість ознайомитися з новими вимогами щодо роботи.	
2.	Персонал організації працює за чіткими інструкціями та правилами поведінки.	
3.	Наша діяльність чітко 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 управлінські 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 у 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.	Здійснюється професійне (продумане) оцінювання діяльності працівників.	

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

Обробка та інтерпретація результатів:

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

Індекс 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 по секціях свідчать про наступні рівні організаційної культури:

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

3.2. Методика визначення типу організаційної культури Ч. Хенді

(Тихомирова О.Г. *Организационная культура формирование, развитие и оценка* / О. Г. Тихомирова. – Санкт-Петербург, 2008. – 148 с.)

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

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

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

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

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

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

Інструкція та зміст методики

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

№ з/п	Твердження	Так	Ні
1.	Організаційна структура сформована відповідно до раціональних форм розподілу праці.		
2.	Колектив закладу працює на основі чітко визначених обов'язків, функцій, а також їх раціонального розподілу між підрозділами та окремими працівниками.		
3.	Створено умови для розкриття і реалізації творчості, ініціативності та новаторства працівників.		
4.	Організація являє собою взаємопов'язані підрозділи-команди, кожна з яких, певною мірою незалежна, але несе відповідальність у рамках загальної стратегії розвитку закладу.		
5.	Функції і завдання працівників класифікуються за певними ознаками, утворюючи загальну схему діяльності організації.		
6.	Влада та вплив зосереджені навколо керівника організації.		
7.	Влада визначається службовим положенням і посадою (організаційною роллю).		
8.	Управлінська діяльність керівника закладу базується на пошані до підлеглих.		
9.	Джерело управління або впливу – досвід, творче мислення, ініціативність, компетентність, професіоналізм керівника.		
10.	Стосунки з керівником організації мають важливіше значення, ніж повноцінне виконання посадових обов'язків.		
11.	Рішення приймаються швидко – швидкість вважається важливішою якістю за якість прийнятого рішення.		
12.	Управлінські рішення відносяться, як правило, до процедурних (чи вирішити дане питання, чи розпочати виконання даного завдання тощо).		
13.	В організації прийнятний груповий метод прийняття рішень.		
14.	Підбору працівників відводиться важлива місія.		
15.	В організації можуть працювати лише ті люди яких зарекомендували перед керівником його підлеглі.		
16.	При прийнятті рішення про підвищення або переведення на іншу посаду до працівника висувається єдина вимога – він має в точності (не більше і не менше) відповідати своїм посадовим інструкціям.		

17.	Відбір персоналу здійснюється за критерієм професіоналізму претендента.		
18.	Відбір співробітників здійснюється на підставі дотримання принципу спадкоємності: працівник приймається на роботу у випадку попередньої рекомендації його ким-небудь з оточення керівника організації.		
19.	Форма внутрішньоорганізаційної комунікації – емпатія, тобто рішення приймаються на основі припущень про думку центральної фігури організації.		
20.	В організації незначна кількість службової документації (службових записок, письмових розпоряджень тощо).		
21.	В організації важливе значення відіграють формальні письмові правила, розпорядження, накази, положення.		
22.	Роль особистого контакту (по телефону, на нарадах тощо) значно перевершує роль письмових наказів і положень.		
23.	Працівники організації сприймають себе як колеги.		
24.	Управління організацією здійснюється на основі колективного обговорення (пропозиції, поради, зауваження).		
25.	Управління організацією базується на слухняності та дисциплінованості.		
26.	Управління організацією базується на переконанні (кожне рішення обґрунтовується, працівники повинні бути переконані в його правильності).		
27.	Управління здійснюється шляхом координації діяльності співробітників-колег на основі загальної згоди.		
28.	Контроль за виконанням розпоряджень практично відсутній, оскільки управління засноване на довірі.		
29.	Можливість контролю за виконанням робіт у керівництва незначна, оскільки управління організацією засноване на загальній згоді.		
30.	В закладі мають місце великі витрати на телефонні розмови та відрядження.		
31.	Діяльність організації здійснюється відповідно до традицій колективу, дружніх відносинах між колегами та довіри до керівника закладу.		
32.	Високо оцінюються особистісні успіхи та ініціативність працівників.		
33.	Творча ініціатива, як правило, не заохочується.		
34.	Довіра, як по відношенню до співробітників, так і по відношенню до управлінської команди, досягається на основі успішної та результативної діяльності.		
35.	Будь-які зміни в організації пов'язані із заміною пра-		

	цівника (звільняється працівник, і на його місце береться новий).		
36.	Розумні висловлювання самі по собі не мають значення. Їх повинна викласти людина, якій довіряють: джерело думки означає більше, ніж саме думка.		
37.	В організації має місце висока роль раціональних доказів незалежно від того, хто їх висловлює.		
38.	В організації присутня жорстка централізація управління: рішення приймаються центром, який жорстко контролює їх виконання.		
39.	Людина і зовнішнє середовище організації сприймаються з позицій раціоналізму і логічного аналізу.		
40.	Працівники організації виконують свої посадові обов'язки відповідно до розроблених посадових інструкцій.		
41.	Управління організацією засноване на припущенні стабільності і передбаченості подій, майбутнього.		
42.	Діяльність організації розбивається на окремі регламентуючі діяльнісні операції.		
43.	Людина сприймається як невід'ємна частина функціонування та розвитку організації.		
44.	Людина розглядається як особистість, що володіє визначеними ресурсами, які організація може використовувати для вирішення конкретних проблем.		
45.	Індивідуальні особливості людини не приймаються до уваги (низька роль людського чинника).		
46.	Кожен співробітник розглядається як індивідуальність, що володіє свободою і незалежністю.		
47.	Типова кар'єра в організації – розвиток працівника в одному і тому ж самому напрямі.		
48.	Працівники організації розраховують пропрацювати в організації до пенсії і більше.		
49.	Заохочується кар'єрне зростання працівників.		
50.	Відсутнє планування кар'єри і навчання працівників.		
51.	Організація регламентує не тільки робочий час, але і життя працівника: широко розвинені системи оплати медичної страховки, регулярне надання оплачуваної відпустки, надання товарів із знижкою, пенсійне забезпечення тощо.		
52.	Організація має довгу (десятиліття) історію успішного розвитку.		
53.	Організація проводить обмежену номенклатуру послуг (товарів).		
54.	Критерієм ефективності діяльності організації є мак-		

	симальна стандартизація і регламентація діяльності.		
55.	Будь-які зміни в зовнішньому середовищі організація ігнорує. Типова реакція на зміни – посилення традиційних способів роботи.		
56.	У разі зростання конкурентності між закладами керівництво підвищує вимоги до діяльності працівників організації.		
57.	На зниження конкурентоспроможності закладу працівники реагують більш старанним виконанням своєї роботи.		
58.	У разі невиконання роботи в потрібний термін, працівники працюють в позаробочий час.		
59.	В умовах змін (нові технології, зміна переваг клієнтів) працівники закладу враховують нововведення і планують свою діяльність відповідно до нових вимог, намагаючись зв'язати потреби клієнтів і надання послуг в єдине ціле.		
60.	Організація часто здійснює нововведення, постійно оновлює форми і методи діяльності.		
61.	Вирішення проблем здійснюється в умовах жорсткого дотримання чіткості та правил.		
62.	Працівники закладу не дотримуються формальних правил і процедур.		
63.	Критерієм ефективності методу вирішення проблеми є максимальне спрощення початкового завдання і розбиття його на прості завдання.		
64.	Ефективність методу вирішення проблем визначається досягнутим результатом.		
65.	Навчання (працівників) розуміється як процес отримання нових знань та навичок.		
66.	Навчання (працівників) – процес освоєння нового досвіду.		
67.	Навчання (працівників) сприймається як процес оволодіння новими знаннями та вміннями для кращого вирішення виникаючих проблем.		
68.	Процес навчання є передачею необхідних знань і навичок тими, хто ними володіє, тим, у кого їх ще немає.		
69.	Процес навчання полягає в участі працівників в дослідженнях і проектних групах: розгляд педагогічних ситуацій, ділові ігри, тренінги роботи в команді.		
70.	Кожен працівник організації – творча особистість, професіонал своєї справи, з відчуттям особистої відповідальності, що знаходиться в постійному пошуці.		

71.	Працівники сприймаються як ресурси організації (широко поширений термін «людські ресурси»).		
72.	Працівники сприймаються як незалежні особи, які надають свої послуги для розвитку організації.		
73.	Широко застосовуються формальні методи планування робочої сили: схеми оцінки діяльності персоналу, діагностика потреб в навчанні працівників, курси підвищення кваліфікації тощо.		
74.	Керівництво, як правило, не дотримується встановлених ними ж правил та інструкцій.		
75.	Організаційна структура – найважливіший показник, який визначає хто кому підкоряється.		
76.	Велике значення належить статусним ролям (управлінська команда, працівники з тривалим досвідом роботи, молоді працівники, технічний персонал тощо).		
77.	Основне завдання управління організації – безперервне і успішне вирішення проблем.		
78.	Кількість конфліктів між працівниками організації незначна, а проблеми лідерства в колективі неактуальні.		
79.	Заклад здійснює значні витрати на науково-дослідницьку діяльність, проведення експериментів та випробувань.		
80.	Управління здійснюється з урахуванням інтересів та побажань всіх співробітників організації.		
81.	Для вирішення визначеною проблеми, як правило, підбирається команда працівників яка компетентна у вирішенні даного питання.		
82.	Організації властиві часті обговорення, дискусії.		
83.	Важливе значення для розвитку організації має талант і професіоналізм окремих працівників.		
84.	Регламентация, підпорядкування практично відсутні.		
85.	Оплата праці здійснюється відповідно до результативності виконаної роботи.		
86.	Управлінська команда закладу часто перебуває у відраджень з метою особистого вирішення різних питань.		

Обробка даних:

Ви дали більшість позитивних відповідей (відмітили знаком «+») на твердження:	Культурний тип вашої організації
1; 2; 6; 10; 11; 14; 15; 18; 19; 21; 23; 28; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 38; 86.	Культура «влада»
2; 5; 7; 12; 16; 20; 25; 33; 39; 40; 41; 42; 43; 45;	Культура «ролей»

47; 48; 51; 52; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 61; 63; 65; 68; 71; 73; 74; 75; 76.	
4; 8; 9; 13; 17; 26; 37; 44; 49; 60; 62; 64; 67; 69; 77; 78; 79; 81; 82; 85.	Культура «завдань»
3; 22; 24; 27; 29; 46; 50; 66; 70; 72; 80; 83; 84.	Культура «особистості»

3.3. Методика «Інструмент оцінки організаційної культури» К. Камерона, Р. Куїнна

(Камерон К., Куїнн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куїнн / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб : Питер, 2001. – 320 с.)

Оцінка організаційної культури за методикою «Інструмент оцінки організаційної культури» К. Камерона, Р. Куїнна передбачає виявлення «існуючого» (реального) та «бажаного» (ідеального) типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

К.Камерон, Р.Куїнн пропонують оцінювати культуру організації за двома вимірами. Перший із них характеризує ступінь гнучкості та характеризується шкалою від організаційної багатогранності і пластичності, з одного боку, та до організаційної незрушуваності й довговічності, з іншого.

Другий вимір відрізняє критерії, що підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію та єдність, від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією та змагальністю.

Два виміри формують чотири квадранти, кожний з яких являє собою чіткий набір індикаторів організаційної ефективності. Кожному з квадрантів автори дають визначення на основі його найбільш виразних характеристик: «клан», «адхократія», «ринок» та «ієрархія».

«Кланова» культура характеризується внутрішньою орієнтацією та гнучкістю у вирішенні проблем. Позитивні характеристики «кланової» культури: дружній, сприятливий соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу, турбота керівництва про трудовий колектив, відданість традиціям і виконання зобов'язань.

«Адхократична» культура відрізняється від «кланової» зовнішнім спрямуванням. Для культури такого типу властивим є дух новаторства і творчості у вирішенні проблем, здатність піти на ризик, високо цінується ініціативність та особиста свобода.

«Ринкова» культура, як і «адхократична», є зорієнтованою на зовнішнє середовище, але в такій культурі цінується стабільність і контроль. Такі організації спрямовані у своїй діяльності на результат, досягнення поставлених завдань, а від персоналу вимагається вміння конкурувати, керівництво демонструє жорсткість і вимогливість.

«Ієрархічна» культура поєднує внутрішнє спрямування зі стабільністю та

контролем як способами вирішення проблем. Тому для «ієрархічної» культури є характерними формалізація процесів, плановість, стабільність, гарантії (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Основні характеристики чотирьох типів культури в освітніх організаціях

Кланова культура Основні характеристики: дружній сприятливий психологічний клімат. Працівники довіряють один одному і мають багато спільного. Стиль лідерства: лідери мислять як вихователі. Пов'язуюча сутність організації: традиції, обов'язковість та відданість працівників. Критерії успіху: згуртованість колективу. Приоритети в організації: розвиток організації на основі професійного розвитку та удосконалення працівників. Значна увага приділяється згуртованості колективу та моральному клімату. Управління персоналом: заохочується командна робота.	Адхократична культура Основні характеристики: в колективі переважає динаміка і творчість. Працівники готові ризикувати. Стиль лідерства: лідери вражаються новаторами і людьми готовими ризикувати. Пов'язуюча сутність організації: відданість інноваційній діяльності та новаторству. Критерії успіху: результативність діяльності і надання якісних освітніх послуг. Приоритети в організації: діяльність в інноваційному режимі. Перспектива розвитку організації – удосконалення ресурсів діяльності. Управління персоналом: заохочується ініціативність працівників.
Ієрархічна культура Основні характеристики: діяльність працівників чітко регламентована. Стиль лідерства: лідери гордяться тим, що вони раціонально мислячі координатори і організатори. Пов'язуюча сутність організації: формальні правила та офіційна політика. Критерії успіху: плановість, стабільність, гарантії. Приоритети в організації: підтримка поступового розвитку організації. Управління персоналом: перевага – гарантія зайнятості та забезпечення довгострокової передбачуваності.	Ринкова культура Основні характеристики: в колективі переважає цілеспрямованість, орієнтація на результат. Стиль лідерства: лідери – вимогливі керівники і суворі конкуренти. Пов'язуюча сутність організації: працівників організації об'єднує спільне бажання перемагати. Критерії успіху: конкурентоздатність, лідерство. Приоритети в організації: конкурентні дії, досягнення визначених завдань та досягнення поставлених цілей. Управління персоналом: заохочення внутрішньої конкуренції.

На основі методики можна визначити яким чином працює організація і якими цінностями вона характеризується. На запропоновані

питання не існує правильних або неправильних відповідей, так як і немає правильної або неправильної культури. Тому, щоб оцінка організаційної культури була максимально точною, потрібно відповідати на запитання уважно і по можливості об'єктивно.

Пропонується два опитувальника. Перший опитувальник дає можливість оцінити організаційну культуру на даний момент (реальна культура), другий – організаційна культура в майбутньому (бажана культура). Це означає, що ви займаєтеся рейтинговою оцінкою того, чим, за вашим розумінням, та ж організація повинна стати за п'ять років, щоб виявитися на вершині успіху.

Дана методика має високий ступінь формалізації (використовується стандартний опитувальник і алгоритм його обробки), передбачає анкетування значної кількості персоналу, а тому результати оцінки в значній мірі позбавлені суб'єктивізму.

Кожне із шести запитань, включених в опитувальних, передбачає чотири альтернативи відповідей. Потрібно розподілити 100 балів між цими чотирма альтернативами в тому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає організації. Найбільшу кількість балів потрібно поставити тій відповіді, яка більшою мірою характеризує організацію. Наприклад, якщо при відповіді на перше питання ви вважаєте, що твердження А дуже нагадує вашу організацію, альтернативи В і С в чомусь для неї однаково характерні, тоді як альтернатива D навряд чи взагалі властива вашій організації, то дайте 55 балів твердженню А, по 20 балів твердженням В і С, і лише 5 балів твердженню D. Обов'язково переконайтеся в тому, що при відповіді на кожне питання сума проставлених вами балів дорівнює 100.

ОПИТУВАЛЬНИК 1. (оцінка РЕАЛЬНОЇ організаційної культури організації)		
1. Важливі характеристики		
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона схожа на велику сім'ю	
B	Організація дуже динамічна. Працівники готові жертвувати своїм позаробочим часом заради успіху організації	
C	Організація зорієнтована на результат. Головне завдання – отримати результативність. Працівникам колективу властиве суперництво	
D	Організація чітко структурована і діяльність працівників строго контролюється	
Всього:		
2. Загальний стиль лідерства в організації		
A	Загальний стиль лідерства працівників в організації – допомога і навчання колег	

B	Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом новаторства	
C	Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом агресивності, орієнтації на результат	
D	Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом координації, чіткої організації праці	
Всього:		
3. Управління працівниками		
A	Стиль менеджменту в організації характеризується командною роботою, спільною участю працівників організації у прийнятті управлінських рішень	
B	Стиль менеджменту в організації характеризується схваленням новаторства, вільного висловлювання своїх думок працівниками організації	
C	Стиль менеджменту в організації характеризується високим рівнем вимогливості, прагненням до конкурентоспроможності	
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості працівників, вимаганням від працівників постійного підкорення	
Всього:		
4. Об'єднуюча сутність працівників організації		
A	Працівників організації об'єднує спільна відданість роботі і взаємна довіра	
B	Працівників організації об'єднує прагнення до новаторства і вдосконалення. Акцентується увага бути першими серед перших	
C	Працівників організації об'єднує досягнення спільної мети та результатів діяльності	
D	Працівників організації об'єднують формальні правила та офіційна політика	
Всього:		
5. Стратегічні цілі		
A	Працівники організації зосереджують свою увагу на розвитку організації. Підтримують довіру, відкритість і співпрацюють з колегами	
B	Працівники організації зосереджують увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. В колективі цінується висловлення та реалізація нових ідей	
C	Працівники організації зосереджують увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове направлення зусиль і прагнення до лідерства серед інших	

D	Працівники організації зосереджують увагу на незмінності і стабільності. Важливіше за все – рентабельність, контроль і стабільність розвитку організації	
Всього:		
6. Критерії успіху		
A	Організація визначає успіх на основі розвитку людських ресурсів, командної роботи	
B	Організація визначає успіх на основі впровадження інновацій в діяльність установи.	
C	Організація визначає успіх на основі перемоги і випереджального розвитку серед конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство	
D	Організація визначає успіх на основі рентабельності. Успіх визначає попит на послуги які надає організація	
Всього:		

Обробка результатів за опитувальником 1

Бали за відповіді опитувальника 1 (оцінка організаційної культури на даний момент)							
№ за- питання	К-сть балів	№ за- питання	К-сть балів	№ за- питання	К-сть балів	№ за- питання	К-сть балів
1A		1B		1C		1D	
2A		2B		2C		2 D	
3A		3B		3C		3 D	
4A		4B		4C		4 D	
5A		5B		5C		5 D	
6A		6B		6C		6 D	
Сума (всього відпові- дей A)		Сума (всього відповідей B)		Сума (всього відповідей C)		Сума (всього відповідей D)	
Середня оцінка (су- ма, поділе- на на 6)		Середня оцінка (су- ма, поділе- на на 6)		Середня оцінка (су- ма, поділе- на на 6)		Середня оцінка (су- ма, поділе- на на 6)	

ОПИТУВАЛЬНИК 2. (оцінка БАЖАНОЇ організаційної культури)		
1. Важливі характеристики		
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона схожа на велику сім'ю	
B	Організація дуже динамічна. Працівники готові жертвувати своїм позаробочим часом заради успіху організації	

C	Організація зорієнтована на результат. Головне завдання – отримати результативність. Працівникам колективу властиве суперництво	
D	Організація чітко структурована і діяльність працівників строго контролюється	
Всього:		
2. Загальний стиль лідерства в організації		
A	Загальний стиль лідерства працівників в організації – допомога і навчання колег	
B	Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом новаторства	
C	Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом агресивності, орієнтації на результат	
D	Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом координації, чіткої організації праці	
Всього:		
3. Управління працівниками		
A	Стиль менеджменту в організації характеризується командною роботою, спільною участю працівників організації у прийнятті управлінських рішень	
B	Стиль менеджменту в організації характеризується схваленням новаторства, вільного висловлювання своїх думок працівниками організації	
C	Стиль менеджменту в організації характеризується високим рівнем вимогливості, прагненням до конкурентоспроможності	
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості працівників, вимаганням від працівників постійного підкорення	
Всього:		
4. Об'єднуюча сутність працівників організації		
A	Працівників організації об'єднує спільна відданість роботі і взаємна довіра	
B	Працівників організації об'єднує прагнення до новаторства і вдосконалення. Акцентується увага бути першими серед перших	
C	Працівників організації об'єднує досягнення спільної мети та результатів діяльності	
D	Працівників організації об'єднують формальні правила та офіційна політика	
Всього:		
5. Стратегічні цілі		
A	Працівники організації зосереджують свою увагу на розвитку	

	організації. Підтримують довіру, відкритість і співпрацюють з колегами	
В	Працівники організації зосереджують увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. В колективі цінується висловлення та реалізація нових ідей	
С	Працівники організації зосереджують увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове направлення зусиль і прагнення до лідерства серед інших	
Д	Працівники організації зосереджують увагу на незмінності і стабільності. Важливіше за все – рентабельність, контроль і стабільність розвитку організації	
Всього:		
6. Критерії успіху		
А	Організація визначає успіх на основі розвитку людських ресурсів, командної роботи	
В	Організація визначає успіх на основі впровадження інновацій в діяльність установи.	
С	Організація визначає успіх на основі перемоги і випереджального розвитку серед конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство	
Д	Організація визначає успіх на основі рентабельності. Успіх визначає попит на послуги які надає організація	
Всього:		

Обробка результатів за опитувальником 2.

Бали за відповіді опитувальника 2 (оцінка організаційної культури в майбутньому)							
№ за-питання	К-сть балів	№ за-питання	К-сть балів	№ за-питання	К-сть балів	№ за-питання	К-сть балів
1А		1В		1С		1Д	
2А		2В		2С		2 Д	
3А		3В		3С		3 Д	
4А		4В		4С		4 Д	
5А		5В		5С		5 Д	
6А		6В		6С		6 Д	
Сума (всього відповідей А)		Сума (всього відповідей В)		Сума (всього відповідей С)		Сума (всього відповідей Д)	
Середня оцінка (сума, поділена на 6)		Середня оцінка (сума, поділена на 6)		Середня оцінка (сума, поділена на 6)		Середня оцінка (сума, поділена на 6)	

3.4. Тест «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л. М. Карамушки

За допомогою тесту «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки досліджуються два показники організаційного розвитку: 1) «організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку); 2) «проблемність організаційного розвитку».

Проаналізуємо зміст та особливості обрахування названих показників.

1. «Організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку) На основі питань, представлених в опитувальнику, та здійсненого аналізу, можна стверджувати, що під організаційною зрілістю слід розуміти такий стан розвитку організації (організаційного розвитку), якому притаманні наступні характеристики: працівники чітко знають цілі своєї організації; працівники беруть участь у визначенні цілей своєї організації; вносять нові ідеї та пропозиції в удосконалення організаційних процесів; можуть проявляти свої здібності; проявляють ентузіазм у роботі тощо.

Усе це базується на тому, що в організації створено сприятливі умови праці; переважає демократичний стиль управління; налагоджено ефективне ділове спілкування; спостерігається чітке виконання функцій; розроблено прозору систему оцінювання результатів виконання своїх функцій працівниками тощо.

Для обрахування цього показника підраховувалася кількість «+», які вказували опитувані у першій колонці (відповідь «ні»), та в другій колонці (відповідь «скоріше ні»). Максимальна кількість «+» і, відповідно, кількість балів, які можуть бути набрані за цим показником, може бути 21 (відповідає кількості питань опитувальника – 21).

Ураховуючи базові показники методики та зміст показника «організаційна зрілість», виділено такі його рівні:

а) низький рівень (від 1 до 7 балів) – свідчить про те, що організації притаманний початковий етап організаційної зрілості;

б) середній рівень (від 8 до 14 балів) – говорить про те, що організація має вже певні усталені прояви організаційної зрілості;

в) високий рівень (від 15 до 21 бала) – констатує наявність «суперпоказників» організаційної зрілості.

2. «Проблемність організаційного розвитку». На основі питань, представлених в опитувальнику, та здійсненого аналізу можна говорити про те, що під «проблемністю в організаційному розвитку» слід розуміти такий стан розвитку організацій, якому притаманні наступні характеристики: немає чіткості у визначенні цілей діяльності організації, багато цілей не відомо працівникам; співробітники не беруть участі у прийнятті рішень, насамперед, стосовно визначення цілей; працівники рідко ототожнюють себе з

прийнятими рішеннями, швидше сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них; працівникам важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції з удосконалення організаційних процесів; багато працівників не можуть показати, на що вони здатні; працівники не виявляють ентузіазм у роботі та ін.

Усе це є результатом, зокрема, того, що в організації: не створено сприятливих умов для роботи; переважає авторитарний стиль управління; доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями; спостерігається неефективне виконання функцій; оцінка роботи частіше відбувається на основі емоцій або поверхових спостережень тощо.

Для обрахування цього показника підраховувалася кількість «+», які вказували респонденти у третій колонці (відповідь «скоріше так»), та в четвертій колонці (відповідь «так»). Максимальна кількість «+» і, відповідно, «-», кількість балів, які можуть бути набрані за цим показником, може бути 21 (відповідає кількості питань опитувальника – 21).

Ураховуючи базові показники методики та визначений нами показник «проблемність в організаційному розвитку», можна виділити такі його рівні:

а) *низький рівень* (від 1 до 9 балів) – організація достатньо зріла і не потребує організаційних змін;

б) *середній рівень* (від 10 до 14 балів) – організація має проблеми в організаційному розвитку й потребує організаційних змін;

в) *високий рівень* (від 15 до 21 бала) – для організації характерна криза розвитку.

У результаті об'єднання даних, отриманих за описаними вище показниками організаційного розвитку організацій, виділено *рівні їхнього розвитку (організаційного розвитку)*. До двох «крайніх» рівнів віднесено:

а) *«конструктивний» рівень* – це такий рівень організаційного розвитку, при якому спостерігається високий рівень показника «організаційна зрілість» (від 15 до 21 бала) та низький рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» (від 1 до 9 балів);

б) *«кризовий рівень»* – це такий рівень організаційного розвитку, при якому спостерігається низький рівень показника «організаційна зрілість» (від 1 до 7 балів) і високий рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» (від 15 до 21 балів).

Проміжне місце між ними займає *«проблемний» рівень* – такий рівень організаційного розвитку, при якому спостерігаються середній рівень або низький рівень показника «організаційна зрілість» (від 8 до 14 балів) і середній рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» (від 10 до 14 балів).

Таким чином, зазначена методика дає можливість діагностувати як окремі показники організаційного розвитку, так і організаційний розвиток

у цілому.

Інструкція для учасників опитування:

Із відповідей на запропоновані питання буде зрозуміло, якою мірою Ваша організація потребує організаційного розвитку. Висловіть свою думку стосовно питань, які пов'язані з роботою Вашої організації.

Уважно прочитайте кожну гіпотетичну ситуацію, яка запропонована в опитувальнику та поставте знак “+” у відповідному рядку: «ні», «скоріше ні», «скоріше так», «так».

Текст опитувальника

№ з/п	Гіпотетичні ситуації	Ні	Скоріше ні	Скоріше так	Так
1.	У разі зривів, невдач, порушень у роботі завжди відбувається активний пошук винних				
2.	Багато працівників на «лінійних» або інших посадах прагнуть підстрахуватися за допомогою доповідних записок та інших паперів				
3.	Доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями				
4.	Відсутня ясність, які цілі ставить перед собою організація (інститут, відділ, підрозділ). Багатьом цілі організації не відомі				
5.	Якщо допущено помилку, про це дізнається не виконавець, який її допустив, а керівник або колеги				
6.	Панує «егоїзм відділу»				
7.	Працівники рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями. Скоріше вони сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них («Що ці там, «нагорі», не бачать, чи що, куди все це веде?»)				
8.	Спокійно та планомірно зайнятися власною роботою вдається тільки після закінчення робочого дня. До цього завжди є що-небудь важливіше				

9.	Більшість керівників не прагнуть того, щоб управління організацією будувалось на колективній основі. Прямо чи опосередковано вони дають зрозуміти, що віддають перевагу опосередкованій, «зрозумілій», системі: «наказ-підкорення»				
10.	Коли йдеться про керівництво організації або штатних керівників, зазвичай використовується визначення: «Ці там, «нагорі»				
11.	Конфлікти виникають частіше за все через дрібниці				
12.	Засідання тривають надто довго і закінчуються частіше за все безрезультатно. Мова йде не про суть питання, а про боротьбу самолюбства				
13.	Наскільки добре працівник справляється зі своїми обов'язками, він дізнається дуже рідко. Він навіть не знає, на основі яких критеріїв оцінюється його праця				
14.	Важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції щодо вдосконалення технологічних процесів				
15.	Ентузіазм в роботі – рідкість				
16.	Фактично є дві категорії працівників: «старі» (люди «першого призову, «піонери»), які вже були в організації, коли вона тільки починала діяти, і «новачки»				
17.	Багато працівників «окопуються», використовуючи колективний договір, режим робочого часу та посадові інструкції. Вони пильнують свої права				
18.	Коли оцінюється робота, то частіше за все це відбувається на основі емоцій або більш-менш поверхових спостережень				
19.	Багатьох працівників турбують питання, навіщо вони так довго вчилися того, чого не можуть застосувати. Вони не можуть показати, на що вони здатні				

20.	Розуміння того, що марнування часу та неякісна робота загрожують інтересам організації і, в кінцевому рахунку, самим робочим місяцям, не завжди спостерігається у працівників				
21.	Працівники взагалі-то не хочуть колективного управління. Вони прагнуть чітко знати, куди спрямований розвиток, отримувати доручення і не перейматися, якщо ці рішення виявилися хибними				

3.5. Анкета-«паспортичка»

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;

3.03 – вчитель;

3.04 – психолог;

3.05 – інше (допишіть)

4. Ваш вік:

4.01 – до 30 років;

4.02 – 31–40 років;

4.03 – 41–50 років;

4.04 – 50–60 років;

4.05 – більше 60 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Агеев А. К. Организационная культура современной корпорации / А. К. Агеев, М. В. Грачев // Мировая экономика и международные отношения. – 1990. – №6. – С.43–55.
2. Акофф Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери – М. : Советское радио, 1974. – 272 с.
3. Андреева І. В., Бетіна О. Б. Організаційна культура : навчальний посібник / І. В. Андреева, О. Б. Бетіна. – Санкт-Петербург, 2010. – 254 с.
4. Балабанов В. О. До проблеми формування інноваційної культури суспільства // ХХІ століття: Альтернативні моделі розвитку суспільства. Третя світова теорія : матеріали третьої міжнародної науково-теоретичної конференції, 21–22 травня 2004 року. – Частина 1 / ред. Г. П. Балабанова. – К. : Фенікс, 2004. – С. 388–391.
5. Биконя С. Ф. Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики [Електронний ресурс] / С. Ф. Биконя // Персонал. – 2006. – № 4. – Режим доступу : <http://personal.in.ua/article.php?id=266>.
6. Блейк Р. Р. Мутон Д. С. Научные методы управления : учебное пособие / Р. Р. Блейк, Д. С. Мутон. – Киев, 2003. – 254 с.
7. Блинов А. О., Василевская О. В. Искусство управления персоналом : учебное пособие для колледжей и вузов. – М.: ГЕЛАН, 2001. – 411 с.
8. Верба В. А., Новікова І. В., Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба, І. В. Новікова // Проблеми науки. – № 4, 2003. – С. 22.
9. Виханский О. С., Наумов А. Й. Менеджмент : учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономист, 2006. – 670 с.
10. Воронкова В. Г. Менеджмент у державних організаціях : навчальний посібник / В. Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2004. – 256 с.
11. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
12. Гаевский Б., Палеха Ю. Культура управления и организационная культура / Б. Гаевский, Ю. Палеха // Персонал. – 1998. – №4. – С. 60–63.
13. Галушко Є. С. Підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в умовах переходу до ринкових відносин (на прикладі промислових підприємств Донбасу) : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.02 / Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 1999. – 23 с.
14. Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации : учебное пособие. – М. : Дело, 1993. – 208 с.
15. Грошев, И. В. Определение понятий, составленных с использованием материалов книг «Организационная культура» / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
16. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт ; [пер. с англ.] – [6-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. – 864 с.

17. Дил Т. Корпоративные клики: определение культур / Т. Дил, А. Кеннеди. // Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации; под общ. ред. Д. Биллсберри. – М.: МИМ Линк, 1999. – С. 98–112.
18. Жовнір Н. М. Управління організаційною та інноваційною культурою в системі регіонального розвитку / Н. М. Жовнір // Економіка і регіон. – 2004. – № 1(2). – С.45–47.
19. Загвязинский В. И. Инновационные процессы в образовании и педагогическая наука / В. И. Загвязинский // Инновационные процессы в образовании : сб. науч. тр. – Тюмень : Тюм. гос. ун-т, 1990. – С. 5–14
20. Ионцева М. В. Социально-психологические основы формирования корпоративной культуры вуза : дис. ... докт. псих. наук : 19.00.05 / М. В. Ионцева. – М., 2006. – 428 с.
21. Казмиренко В. П. Социально-психологическая регуляция деятельности организаций : дис... д-ра психол. наук: 19.00.05 / Киев. Ун-т имени Т.Г. Шевченко. – К., 1994. – 357 с.
22. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб : Питер, 2001. – 320 с.
23. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: науково-методичний посібник / Л. М. Карамушка, А.М. Шевченко. – Біла Церква : КОПОПК. – 2013. – 120 с.
24. Кнорринг В. И. Искусство управления : учебник. – М. : БЕК, 1997. – 288 с.
25. Корпоративная культура : учебно-методическое пособие / авт.-сост. Т.А. Лапина. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.
26. Красовский Ю. Д. Организационное поведение : учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 511 с.
27. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С. А. Липатов // Вестник Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. – 1997. – № 4. – С. 55–65
28. Лютенс Ф. Организационное поведение : учебное пособие. – пер. с англ. –7-е изд. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
29. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса : учебное пособие. – М. : Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2004. – 368 с.
30. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. – К. : [Центр сприяння інституційному розвитку державної служби], 2005. – 254 с.
31. Масютин С. А. Механизмы корпоративного управления: научная монография. – М. : Фин-статинформ, 2002. – 240 с.
32. Мерсер Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации мира: пер. с англ. – М. : Прогресс, 1991. – 456 с.

33. Молл Е. Г. Организационная культура / Е. Г. Молл // Организационное поведение. Хрестоматия / редактор-составитель Райгородский Д. Я. – Самара: изд. дом «Бахрах-М», 2006. – 752 с.
34. Никитин В. А. Методология организационной деятельности : учебное пособие / В.А. Никитин. – Минск : ТРИАДА, 2002. – 288 с.
35. Организационное поведение : учебное пособие / под ред. Э. М. Короткова. – Тюмень : НОРМА, 1998. – С. 354.
36. Організаційна культура : навчально-методичний посібник / уклад.: Т. Е. Василевська, В. М. Князев, А. В. Лапінцев ; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О Чемириса та ін. – К. : Вид-во НАДУ. – 2007. – 32 с.
37. Основи культурології : навчальний посібник / ред. Сандюк Л. О., Н. В. Щубелка ; В. О. ОДЕУ. – 2007. – 400 с.
38. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учебное пособие / Т.Н. Персикова. – М. : Логос, 2007. – 224 с.
39. Попова О. В. Розвиток інноваційних процесів у середніх загальноосвітніх навчально-виховних закладах України в ХХ столітті : автореф. дис. ... д-ра пед. наук / О.В. Попова. – Х., 2001. – 38 с.
40. Радченко Я. Организационная культура руководителя / Я. Радченко // Проблемы теории и практики управления. – 1992. – №4. – с. 107-112.
41. Румянцева З. П. Менеджмент организации : учебное пособие. – М. : ИНФРА, 1995. – С. 300-370.
42. Рютингер Р. Культура предпринимательства : учебное пособие. – М.: ЭКОМ, 1992. – 240 с.
43. Савчук Л., Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні / Л. Савчук, А. Бурлакова // Персонал. – 2005. – №5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.personal.in.ua/article.php?id=68>
44. Симонов В. П. Системный подход – основа педагогического менеджмента / В. П. Симонов // Педагогика. – 1994. – № 1. – С. 14–19.
45. Смирнов Э. А. Основы теории организации : учебное пособие. – М. : Аудит, Юнити, 1998. – 375 с.
46. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учебное пособие. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 456 с.
47. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
48. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
49. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : уч. для вузов / О. Г. Тихомирова. – Санкт-Петербург: Изд-во ГУ ИТМО, 2008. – 160 с.
50. Томилов В. Формирование организационной культуры экономических систем / В. Томилов // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – №1. – С. 69–73.

51. Транснациональные корпорации : монография / Ф. В. Зиновьев, В. П. Бардзиловский, В. Е. Реутов, И. Ф. Зиновьев и др.; [за ред. Ф.В. Зиновьева и В.Е. Реутова]. – Симферополь : Таврия, 2007. – 220 с.
52. Удальцова М. В. Социология управления : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. – 144 с.
53. Управление персоналом / [С. Г. Черемисина, М. С. Федоркина, И. Ф. Зиновьев и др.] ; [под ред. С. Г. Черемисиной. – Симферополь : Таврия, 2004. – 132 с.
54. Ушаков К. М. Ресурсы управления школьной организацией / К. М. Ушаков // Библиотека журнала «Директор школы», № 4. – М. : Сентябрь, 2000. – 147 с.
55. Хаєт Г. Л., Еськова А. Л. Управление мотивацией труда и оптимизация его среды : учебное пособие. – Донецк : Ин-т экон. пром-ти НАН Украины, 2000. – 553 с.
56. Хаєт Г. Л., Медведева О. А. Корпоративная культура и ценности человека : учебное пособие. – Краматорск: ДГМА, 2001. – 267 с.
57. Холодкова Л. А. Инновационная культура субъектов профессионального образования: концепция, условия формирования / Л. А. Холодкова // Инновации. – 2005. – №7. – с. 16–18.
58. Хэнди Ч. Слоны и блохи: Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса. – пер. с англ. – М., «Альпина Бизнес Букс», 2004. – 204 с.
59. Шапран О. І. Педагогічні інновації в практиці роботи вищого навчального закладу / О. І. Шапран // Наук.-теор. збірник: педагогіка, психологія, філософія, філологія. – Переяслав-Хмельницький ДПУ імені Григорія Сковороди. – Вип.1. – 2000. – С. 42.
60. Шевченко А. М. Оцінка працівниками загальноосвітніх навчальних закладів традиційного та нетрадиційного типів рівня розвитку організаційної культури / А. М. Шевченко // Актуальні проблеми психології / ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) [та ін.]. – К. : «А.С.К.», 2010. – Т. 1, ч. 25/26 / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, 2010. – С. 86-92.
61. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. / Э. Шейн ; [пер. с англ. / под ред. Т.Ю. Ковалевой.] – [3-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с
62. Шекшня С. В. Управление персоналом в современной организации : учебное пособие. 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА, 2002. 368 с.
63. Abbas F. Alkhafaji. Competitive Global Management: Principles and Strategies. Booknews Inc., 1995, P. 91-92
64. Deal T. E. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life / T.E. Deal, A.A. Kennedy. – Reading, Mass.: Addison Wesley Publishing Co., 1982. – 232.
65. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey. London. 1993.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

КАРАМУШКА Людмила Миколаївна,

член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор, Заслужений працівник освіти, завідувачка лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Президент Української Асоціації організаційних психологів та психологів праці.

Автор понад 650 наукових публікацій із проблем психології управління, організаційної та економічної психології.

ШЕВЧЕНКО Антоніна Михайлівна,

методист центру педагогічних інновацій Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів, науковий кореспондент лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України.

Автор понад 30 наукових публікацій із проблем організаційної психології та психології управління.

Карамушка Л. М., Шевченко А. М.

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА
ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**
(за матеріалами реалізації програми дослідно-експериментальної
роботи регіонального рівня з теми «Психологічні умови підготовки
керівників та педагогічних працівників до розвитку організаційної
культури загальноосвітніх навчальних закладів»)

Науково-методичний посібник

Свідомство про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців ДК № 1679 від 05.02.2004р.

Навчально-видавничий центр
Київського обласного інституту
післядипломної освіти педагогічних кадрів
09107, м. Біла Церква, вул. Ярослава Мудрого, 37
Тел. (04563) 5-04-22, 5-04-24
E-mail: koipopk@ukr.net