

Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка
Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

Сердюк Анна Олександрівна

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Спеціальність: 073 Менеджмент

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра

Науковий керівник

_____ С.С. Денєжніков,
кандидат філософських наук,
старший викладач кафедри
менеджменту освіти
та педагогіки вищої школи

«__» _____ 2021 року

Виконавець

_____ А.О. Сердюк

«__» _____ 2021 року

Суми 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ....	7
1.1. Понятійне поле феномену організаційної культури закладу вищої освіти.....	7
1.2. Організаційна культура закладу вищої освіти з позицій міждисциплінарного підходу.....	21
Висновки до розділу 1.....	
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	37
2.1. Методологічні засновки побудови концепції розвитку організаційної культури закладу вищої освіти.....	37
2.2. Провідні тенденції, закономірності та принципи розвитку організаційної культури закладу вищої освіти.....	48
Висновки до розділу 2.....	
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. Освіта в нашій державі є цілісною системою, покликаною забезпечити взаємозв'язок між суб'єктами та об'єктами педагогічної діяльності, безперервність та єдність процесу освіти на змістовному та організаційному рівнях з метою розвитку його суб'єктів. Важливою складовою цієї системи, автономною та унікальною за своїми цільовими призначеннями, є вища освіта. Вона вирішує завдання становлення та розвитку особистості, формування її здібностей до самоосвіти та саморозвитку, набуття людиною образу людського у часі історії та просторі культури.

Сьогодні заклади вищої освіти розглядаються багатьма дослідниками як багаторівневі соціокультурні системи зі своїм особливим, гуманістично збагаченим середовищем, в якому здійснюються суб'єктно-розвиваючі освітні та виховні програми. Одним із ефективних шляхів їх реалізації є розвиток організаційної культури закладів вищої освіти, яка створює умови для формування у її суб'єктів – слухачів, студентів, батьків, педагогів, управлінців – духовно-моральних орієнтирів; стимулює процеси саморефлексії, самовдосконалення; забезпечує мотивацію, вміння та навички організації полісуб'єктної взаємодії; сприяє досягненню цілей закладу вищої освіти.

Актуальність дослідження розвитку організаційної культури закладу вищої освіти обумовлюється також сукупністю таких обставин.

По-перше, дослідження з проблем розвитку організаційної культури, в основному, виконані в суміжних науках (соціології, психології, педагогіці). Потрібне наукове осмислення цього феномену на рівні управлінської науки.

По-друге, у практиці діяльності інноваційних закладів вищої освіти (державного та недержавного типу) накопичено багатий досвід формування організаційної культури, зроблено його наукове осмислення. Разом з тим відсутні дослідження, в яких представлено цілісну концепцію розвитку організаційної культури закладу вищої освіти.

По-третє, у свідомості педагогів та керівників закладів вищої освіти організаційна культура як провідний компонент управлінської діяльності представлена не повною мірою.

По-четверте, можливості системи вищої освіти, орієнтованої на полісферність освіти, демократичний стиль управління установою, гуманістичний характер відносин та взаємодії між її суб'єктами, створюють, на нашу думку, оптимальні умови для розвитку організаційної культури закладу вищої освіти.

Мета дослідження: виявлення особливостей розвитку організаційної культури закладу вищої освіти.

Мета дослідження обумовила визначення таких завдань:

- виявити понятійне поле феномену організаційної культури закладу вищої освіти;
- виокремити організаційну культуру закладу вищої освіти з позицій міждисциплінарного підходу;
- схарактеризувати методологічні засновки побудови концепції розвитку організаційної культури закладу вищої освіти;
- розкрити провідні тенденції, закономірності та принципи розвитку організаційної культури закладу вищої освіти.

Об'єкт дослідження – організаційна культура закладу вищої освіти.

Предмет дослідження – особливості розвитку організаційної культури закладу вищої освіти.

Матеріали та методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять: системний підхід до аналізу явищ дійсності; діяльнісний підхід, що передбачає розвиток людини за допомогою діяльності та її активний вплив на навколишній світ; суб'єктний підхід, у якому людина сприймається як активний перетворювач дійсності; синергетичний підхід, що спирається в пізнанні будь-яких складних систем на процеси сомоорганізації і саморозвитку, що відбуваються в них; культурологічний підхід до проблем освіти, в якому уявлення про сутність та процес розвитку особистості людини

знаходяться відповідно до педагогічних ідей, цілей, завдань на основі аналізу соціокультурної ситуації; антропологічний та аксіологічний підходи, що передбачають здійснення дослідження проблем освіти з урахуванням досягнень наук про сутність людини; процесуальний підхід, що розглядає розвиток складних, відкритих систем як незворотну, спрямовану та закономірну зміну.

Теоретичні основи дослідження визначаються міждисциплінарним підходом до досліджуваної проблеми та представлені такими концепціями, положеннями та ідеями: філософією та методологією культури та освіти; теорією управління організацією та її найважливішим аспектом – організаційною культурою; історією, теорією та практикою вищої освіти; теорією виховання; ідеями психолого-педагогічного супроводу діяльності освітніх установ; положеннями та ідеями формування професійної культури педагога; теоретичними підходами до управлінського проектування.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна дослідження полягає в тому, що: уточнено поняття та обґрунтовано сутність організаційної культури закладу вищої освіти стосовно нашого дослідження, на основі конкретизації понятійного поля цього феномену, що дозволяє розглядати його взаємозв'язок та взаємообумовленість із поняттями «культура», «соціальна організація», «організація», «освіта», «середовище», «простір», «взаємодія», «відносини»; виявлено сукупність теоретичних підходів до вивчення організаційної культури закладу вищої освіти на основі міждисциплінарного аналізу наукових джерел, що розкриває відмінності у її структурно-смісловому наповненні, типології, динаміці, функціях, факторах її розвитку, механізмах функціонування, засобах діагностики; визначено та обґрунтовано методологічні підстави побудови концепції розвитку організаційної культури закладу вищої освіти (системний, синергетичний, діяльнісний, суб'єктний, культурологічний, антропологічний, аксіологічний та процесуальний підходи), що дозволяють розглядати організаційну культуру закладу вищої освіти як цілісну відкриту систему; розроблено концепцію

розвитку організаційної культури закладу вищої освіти, що має структурно-змістовну побудову, орієнтована на стимулювання процесів саморефлексії, саморозвитку та самовдосконалення суб'єктів, що дозволяє структурувати їхню взаємодію на основі гуманістичних культурозалежних відносин; обґрунтовано сукупність психолого-педагогічних умов (соціально-педагогічних, суб'єктно-особистісних, організаційно-педагогічних), що сприяють ефективному розвитку організаційної культури закладу вищої освіти.

Практичне значення отриманих результатів. Практична значимість дослідження визначається тим, що його результати збагачують управлінську практику та дозволяють створити оптимальні умови для сталого розвитку закладу вищої освіти; розроблене технологічне забезпечення розвитку організаційної культури закладу вищої освіти може бути науково-методичною базою для підвищення професійної кваліфікації працівників системи вищої освіти; діагностичний блок для вивчення розвитку організаційної культури може бути використаний у закладі вищої освіти у викладанні спецкурсів з даної проблематики та практичної діяльності закладу вищої освіти; можуть бути використані в педагогічній практиці розроблені ділові ігри, сценарії, методики діагностики розвитку організаційної культури закладу вищої освіти, спецкурс з розвитку організаційної культури для керівників закладів вищої освіти тощо.

Апробація результатів дослідження відбувалася через обговорення змісту магістерської роботи на засіданнях кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи, а також виступі на III Міжнародній науково-практичній конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи» (м. Суми, 16-17 листопада 2021 року) та Міжнародній науковій інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації» (м. Переяслав, 26 листопада 2021 р.).

Публікації:

1. Сердюк А.О., Денєжніков С.С., Козлова О.Г. Особливості розвитку організаційної культури закладу вищої освіти. *Магістр: Збірник наукових праць молодих учених* / Гол. ред. проф. О.Г. Козлова. Суми: СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2021. С. 87-93.
2. Serdiuk A., Dieniezhnikov S. Theoretical and methodological aspects of innovative activity of institution of higher education. *«Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»*: матеріали Міжнародної наукової інтернет конференції (м. Переяслав, 26 листопада 2021 р.) Переяслав, 2021. Вип. 77. С. 96-99.

Структура роботи обумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, двох розділів (чотирьох підрозділів), висновків та списку використаної літератури (117 позицій).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ
РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Понятійне поле феномену організаційної культури
закладу вищої освіти

В умовах реформування системи вищої освіти, зростання вимог ринку та скорочення державного фінансування заклади вищої освіти змушені змінювати стратегії свого розвитку. Новації в системі управління будь-якою організацією, як правило, супроводжуються змінами у її організаційній культурі. Організаційна культура є і умовою, і механізмом впровадження інновацій у діяльність організацій. Аналіз та розвиток позитивних тенденцій у динаміці організаційної культури дозволяють підвищити керованість будь-якого економічного об'єкта, у тому числі і закладу вищої освіти, особливо в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища.

Феномен впливу організаційної культури на управління організаціями загалом та управління персоналом зокрема почав вивчатися порівняно недавно та більшою мірою зарубіжними дослідниками.

Питанням організаційної культури закладів вищої освіти приділяють увагу ще менше дослідників. Водночас заклади вищої освіти сьогодні перебувають у складній ситуації, спричиненій реформуванням української системи вищої освіти. Це зумовлює актуальність розгляду проблеми трансформації організаційної культури вишів у сучасних умовах.

Заклад вищої освіти, як і будь-яка організація, що є соціальним інститутом, функціонує на основі системи відносин, норм, переконань, цінностей та символів, що визначають його внутрішнє середовище та способи взаємодії із зовнішнім оточенням. Ця сукупність відносин та умов становить культуру організації.

Культура організації, як і культура людини, явище багатогранне, багатокомпонентне. Так, культуру людини становлять культура поведінки, культура мови, культура спілкування тощо. Культура організації також складається з багатьох культур, які відбивають стан різних сторін організаційної діяльності. Відповідно, можна виділити ділову культуру, правову, управлінську, інформаційну, кадрову, культуру інновацій тощо. Якщо уявити культуру організації у вигляді кристала, то субкультури, що входять до неї, є своєрідними його гранями [7, с. 18].

Ділова культура характеризує специфічну систему норм та правил взаємодії з іншими організаціями і може виявлятися у культурі партнерських чи конкурентних відносин.

Управлінська культура у своєму сенсі використовується для показу організаційно-технічних умов управління, і навіть відображення стану професійного і морального розвитку керівників. До неї може входити культура прийняття управлінських рішень. У вузькому значенні культура управління може трактуватись як службова етика керівника.

Правова культура передбачає знання та чітке дотримання законодавчих та нормативних норм у всіх аспектах діяльності.

Інформаційна культура організації – це засоби організації комунікацій та ефективного користування інформацією на всіх рівнях організації.

Педагогічна культура має на увазі під собою культуру взаємодії викладачів зі студентами. Вона включає ціннісне ставлення викладача до студентів, стиль та етику спілкування, професійну майстерність.

Культура інновацій – це заохочення інноваційної поведінки, надання значення таким цінностям, як новаторство та творчість, терпиме ставлення до неминучих невдач. Ознаками культури, сприятливою для інноваційної діяльності є наявність системи стимулювання впровадження нововведень, відкритих комунікаційних мереж, заохочення командної роботи тощо.

Кадрова культура може бути представлена як інтегративно-узагальнююча характеристика стану управлінської діяльності у специфічній

сфері – управлінні кадрами, персоналом організації. Вона, своєю чергою, може містити інші види культур, які відбиваються на управлінні кадровими процесами [17, с. 221].

Аналіз теоретичних джерел показав, що у науці немає однозначного підходу до визначення співвідношення між поняттями організаційної та корпоративної культури. Одні дослідники вважають дані поняття синонімічними, інші вважають, що організаційна культура є одним із компонентів корпоративної культури. Існують спроби повністю розвести дані поняття. Ми дотримуємось думки, що корпоративна культура є вужчим поняттям стосовно організаційної культури. Якщо під корпорацією розуміти професійне об'єднання людей, що характеризується високим рівнем соціально-психологічної згуртованості, суворим дотриманням встановлених норм та правил, що відображають специфіку професійного підходу до ділового спілкування та взаємодії, то корпоративну культуру закладу вищої освіти можна як ту грань організаційної культури, що має у собі риси професійного середовища – системи вищої школи. Основні риси професійної організації охарактеризовані вченими і дослідниками: у цих організаціях ключову роль відіграють кваліфікація та ремесло, вони виконують експертну роботу в стабільних умовах, особливу увагу приділяють стандартизації робіт, які мають бути виконані щодо самостійних експертів [29, с. 49].

На наш погляд, організаційна культура у закладі вищої освіти має особливе значення, оскільки система професійних переконань, норм поведінки, установок та цінностей «вбирається» студентами та транслюється через випускників в організації, підприємства, фірми та установи, до яких вони приходять після закінчення навчального закладу [45, с. 208].

Образ кристала для зображення феномена організаційної культури має безліч сенсів і може відображати такі явища, як цілісність культури, що складається з безлічі субкультур – вкраплень у кристалі; гармонійність культури – прозорість, «чистота» кристала; ціннісна основа культури, символом якої виступає «кристалічна решітка», а міцність решітки символізує

якість, взаємопов'язаність системи цінностей; необхідність цілеспрямованого формування організаційної культури, що співвідноситься з ідеєю «виращування кристала» та його ограновування, шліфування для надання необхідної форми тощо [64, с. 89].

Розгляд організаційної культури як сукупності культур дозволяє досліджувати цілісне явище через його елементи, виявляти їх взаємозв'язок та взаємозалежність, встановлювати вплив різних внутрішніх та зовнішніх факторів та знаходити відповідні способи управлінського впливу [77, с. 82].

Аналіз сучасної ситуації розвитку організаційної культури ЗВО показує, що її можна охарактеризувати як складну через одночасну дію низки об'єктивних факторів, таких як:

- реформування системи вищої освіти, перехід на дворівневу систему підготовки спеціалістів, що потребує суттєвої організаційно-методичної перебудови освітнього процесу;
- демографічний спад, який спричинив зменшення кількості абітурієнтів;
- скасування вступних випробувань у зв'язку з переходом на ЗНО та, як наслідок, зниження «якості абітурієнтів», рівня їхньої освітньої підготовки;
- економічна криза в суспільстві, що призвела до зниження платоспроможності осіб, які здобувають освіту на платній основі, і як наслідок, зменшення обсягів фінансування діяльності;
- кадрова криза, пов'язана зі старінням кадрів професорсько-викладацького складу та низькими темпами відтворення науково-педагогічного потенціалу ЗВО [93, с. 80].

Всі перераховані вище умови неминує ведуть до збільшення конкуренції на ринку освітніх послуг і, відповідно, зростанню вимог до якості освіти.

Однією з можливих шляхів підвищення ефективності управління вишем в сучасних умовах є трансформація організаційної культури закладу вищої освіти, зміна її типу.

Відповідно до вимірювань типу «гнучкість/індивідуальність» – «стабільність/контроль» та «орієнтація на зовнішнє/внутрішнє середовище» можемо виділити чотири типи організаційних культур:

- *Кланова культура.* Така організація характеризується як дуже дружнє місце роботи, де в людей багато спільного. Організації схожі на великі сім'ї. Лідери чи керівники організацій сприймаються як вихователі та батьки. Організація тримається разом завдяки відданості та традиціям. Висока обов'язковість організації. Вона наголошує на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу та морального клімату. Успіх визначається в термінах доброго почуття до споживачів та піклування про людей, згодою;

- *Ієрархічна культура.* При цьому типі організаційної культури організація є дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, керують процедури. Лідери пишаються тим, що вони раціонально мислячі координатори та організатори. Критично важлива підтримка плавного ходу діяльності організації. Організацію поєднують формальні правила та офіційна політика. Довгострокові турботи організації полягають у забезпеченні стабільності та показників рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності постачання, календарних графіків та низьких витрат. Управління працівниками стурбоване гарантією зайнятості та забезпеченням довгострокової передбачуваності;

- *Адхократична культура.* Її характеризують як динамічне та творче місце роботи. Люди готові на ризик. Лідери вважаються новаторами, які готові ризикувати. Сполучною сутністю організації є новаторство. У довгостроковій перспективі організація наголошує на зростанні та здобутті нових ресурсів. Успіх означає виробництво/надання нових унікальних послуг. Для організації важливо бути лідером на ринку продукції та послуг. Організація заохочує особисту ініціативу та свободу;

- *Ринкова культура.* Головна мета організації з ринковим типом організаційної культури – перемога в конкурентній боротьбі, а як символи

успіху можна виділити розширення частки ринку та завоювання нових ринків. Це організація, яка орієнтована на результати, головною турботою якої є виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані та змагаються між собою [105, с. 106-108].

Як базис організаційна культура закладу вищої освіти використовується шість змістових вимірів:

- домінантні характеристики організації, чи визначення, потім організація схожа загалом;
- стиль лідерства, що пронизує всю організацію;
- управління працівниками, або стиль, який характеризує ставлення до працівників і визначає, що є умовами праці;
- сполучна сутність організації, або механізми, що дозволяють організації триматися разом;
- стратегічні акценти, які визначають, які сфери особливої уваги надають руху стратегії організації;
- критерії успіху, які показують, як визначається перемога і що саме винагороджується та вшановується [117, с. 49].

По-перше, це домінуючий тип культури у цей період функціонування організації. Ця тенденція ідентифікує свідомо переважаючі базисні припущення, стилі та цінності.

По-друге, відмінності між нинішньою та відданою перевагою майбутній культурі, які нададуть інформацію про напрям змін.

По-третє, сила домінуючого типу культури. Сильні культури асоціюються з одноманітністю зусиль, чіткістю настроювання фокусу уваги організації, високими показниками діяльності в умовах, що потребують організаційної єдності та загального бачення перспектив.

По-четверте, узгодженість профілів різних атрибутів культури та різних індивідуальних оцінок цих атрибутів членами організації, тобто рівноважний стан різних аспектів культури організації.

По-п'яте, порівняння профілю культури організації із середніми профілями культури організацій даного сектора економіки.

По-шосте, сумісність тенденцій розвитку організації з низкою загальних тенденцій [110, с. 380].

Характеризуючи домінуючий сьогодні тип організаційної культури, співробітники закладів вищої освіти відзначають велику ступінь виразності проявів ієрархічності, тобто їх робота дуже формалізована, структурована, ними управляють процедури та плани, працівників об'єднують більшою мірою формальні правила та офіційна політика.

Що ж до типу організаційної культури, то співробітники схильні більшою мірою до клановості, тобто бажають, щоб заклад вищої освіти був однією сім'єю, утворився згуртований колектив, який надасть підтримку в будь-якій ситуації. Ієрархічний тип культури, що склався в перевагах займає останнє місце [99, с. 44].

Сьогодні багато закладів вищої освіти прагнуть розвивати свою культуру за ринковим, підприємницьким типом. З'явився термін «підприємницький університет». Суть нової підприємницької моделі закладу вищої освіти полягає в тому, що свобода думки вишівського викладача та дослідника доповнюється свободою дій, що дозволяє в рамках професійної діяльності робити кроки щодо ефективного застосування своїх знань. Це, своєю чергою, розширює рамки підприємницької ініціативи. ЗВО, які підтримують підприємницьку активність своїх співробітників та координують її зі стратегічними завданнями, як правило, отримують фінансову та організаційну підтримку [84, с. 219].

Очевидно, що для того, щоб відповідати зростаючим вимогам споживачів і ринку, у закладі вищої освіти необхідно формувати цінності ринкової організаційної культури, яка характеризується більшою орієнтацією на зовнішнє середовище. Основними цінностями представників даної культури є результат виконання роботи, досягнення мети в умовах конкуренції. Сильні сторони ринкової організаційної культури: здатність

менеджменту домагатися ясності цілей та планування діяльності щодо їх результативного досягнення; продуктивність діяльності. Критеріями ефективності організаційної діяльності є: висока якість наданих послуг, яка забезпечує перемогу в конкурентній боротьбі та досягнення цілей [73, с. 35].

Слід зазначити, що хоча в ЗВО і виявляється певна тенденція до переваги ринкового типу культури (певна частка співробітників бажають змін, запровадження інновацій у роботі, мати більше можливостей виявляти ініціативу, творчо підходити до роботи; прагнуть до досягнення реальних результатів, збільшення частки, яку займає заклад вищої освіти на ринку освітніх послуг, і підвищення престижності ЗВО), все ж таки значення ринкового типу культури як перевагу поки що недостатньо високо.

Отже, на основі аналізу літературних джерел виявлено:

- у закладах вищої освіти переважає ієрархічний тип організаційної культури;
- переважаючий тип організаційної культури не збігається з переважною більшістю працівників;
- переважання ієрархічного типу організаційної культури може бути пояснено специфікою закладу вищої освіти, його спрямованістю на підготовку фахівців для державної та муніципальної служби, якій властиві суворі ієрархічні відносини;
- існує нагальна потреба зміни типу організаційної культури з ієрархічного на ринковий;
- є тенденція визнання деякою частиною керівників та працівників необхідності формування ринкового типу культури [67, с. 113].

Істотна розбіжність домінуючого, бажаного і необхідного типів організаційної культури свідчить про необхідність цілеспрямованого управління розвитком організаційної культури. Проте механізми управління процесом трансформації організаційної культури потребують подальшого дослідження.

Основний напрямок модернізації вищої освіти безпосередньо пов'язаний з необхідністю приведення його у відповідність до вимог глобальної економіки, заснованої на знаннях. Цей запит суспільства дозволяє виділити як один з перспективних напрямів трансформації класичного університету створення інноваційного університету, в основі якого лежить «трикутник знань»: «освіта – дослідження – інновації». Проте досвід останнього десятиліття, коли університети стали активно включатися в інноваційну діяльність, показує, що необхідно детальніше оцінювати можливості та перспективи університетів як конкурентоспроможних активів на ринку інновацій. Аналіз діяльності провідних університетів розвинених країн показує, що навіть найкращі з них можуть бути інноваційно успішними лише за тісної взаємодії із сучасними, економічно розвиненими промисловими корпораціями. Саме високотехнологічні корпорації є нині основними виробниками інновацій практично у всіх сферах сучасного життя та, насамперед, звичайно, у таких галузях, як інформаційно-комунікаційні технології та біотехнології, які задають все зростаючий темп розвитку світової індустрії. Ключовим завданням інноваційного університету у умовах стає підготовка фахівців і менеджерів для інноваційної економіки [59, с. 143].

Ефективна вища освіта дозволяє здійснювати фундаментальну підготовку висококваліфікованих спеціалістів відповідно до потреб та цілей суспільства, бізнесу та держави. З цієї позиції розвиток університетської освіти значною мірою залежить від специфіки організаційної культури, яка конструє єдиний символічний та ціннісний внутрішній університетський та соціокультурний простір. Організаційна культура є першорядним чинником, що зумовлює як успішне проведення структурних чи системних перетворень, а й саме існування університетської інфраструктури, системи управління науково-освітнім процесом і науково-інноваційними комплексами. Значимість організаційної культури досить велика, оскільки вона формує корпоративні стандарти, цінності, атрибути, стиль, традиції та норми внутрішньо-організаційних відносин, від яких залежить не лише ефективність

та інноваційний характер університетської системи як інституту підготовки академічних, педагогічних та професійних кадрів, а й соціальний імідж університетів як інститутів меритократичного просування та професійної мобільності.

Будучи складною структурною одиницею, що виконує освітні, виховні, наукові, соціальні, господарські функції, заклад вищої освіти має досить складну систему управління. Як основні особливості закладу вищої освіти як складно організованої системи, порівнянної за своїми масштабами з підприємствами виробничої сфери, виділяють такі його характеристики:

- множинність цілей діяльності закладу вищої освіти та складність системи взаємопов'язаних процесів, оскільки до складу закладу вищої освіти входять різноманітні структурні підрозділи, що взаємодіють, у тому числі, із зовнішніми установами, організаціями та підприємствами;
- багатоконтурність системи закладу вищої освіти та тісний взаємозв'язок керованих процесів. Управління у закладі вищої освіти якоюсь конкретною сферою необхідно розглядати як багатоаспектне та багатозв'язне управління, що потребує тісної координації управлінських рішень між різними напрямками діяльності;
- більшість керованих процесів починається у закладі вищої освіти, а закінчується за його межами. Тобто управління ЗВО – це управління з глобальним зворотним зв'язком, як правило, через зовнішнє середовище, в якому проявляються результати діяльності закладу вищої освіти, формується його імідж, складається його авторитет як освітнього, наукового та культурного центру;
- висока інерційність закладу вищої освіти як системи, оскільки результати діяльності ЗВО виявляються через досить великий інтервал часу;
- широке використання у діяльності закладу вищої освіти інформаційних технологій [43, с. 14].

Організаційна культура інноваційного закладу вищої освіти сприймається студентами як рушійна сила розвитку університету та як відображення його політики, внутрішньої та зовнішньої стратегії. Реформування освітньої системи поставило університети в біфуркаційну ситуацію вибору подальшого шляху, що знайшло відображення у формуванні організаційної культури, що розвивається, динамічно змінює свою ідеологічну основу. Цінності, що транслуються в університеті, не можна віднести до цінностей, що формують гармонійну особистість або цінностей працюючим на перспективу професіоналізації молодого спеціаліста. Швидше це цінності, що підтверджують сенс власне перебування в університеті. Невипадково, на перспективу майбутньої діяльності, студенти розглядають як потенційний ресурс норми та традиції університету. Хоча традиції також не орієнтують студента на перспективний розвиток та майбутню трудову діяльність. На наш погляд, дослідження дозволяє зробити висновок про необхідність всебічного вивчення організаційної культури університету як інноваційної системи та актуальності розробки організаційно-технологічних механізмів формування організаційної культури у закладі вищої освіти. Але найголовніше, дослідження дають змогу зробити висновок – інтеграційні процеси, активним учасником яких останнім часом стає сучасний та інноваційний заклад вищої освіти, не знаходять відображення у специфіці їх організаційних культур. Даний факт дозволяє судити про відсутність на цьому етапі інтеріоризації таких цінностей як «співпраця» і «інтеграція» у студентському середовищі, а й у процесі управління організаційною культурою інноваційного закладу вищої освіти.

1.2. Організаційна культура закладу вищої освіти з позицій міждисциплінарного підходу

Стратегія довгострокового соціально-економічного розвитку нашої держави, що передбачає його інноваційний сценарій, відводить освіті особливу роль системних змін економіки та суспільства. При цьому сучасна освіта розглядається не так як один із результатів інноваційного розвитку, скільки як необхідна умова його здійснення. Освіта оцінюється як соціальний досвід, у множенні якого зацікавлені і держава, і громадянське суспільство.

Вирішення наявних проблем у системі сучасної освіти, лежить у самій її основі, у процесі навчання як такому. Педагогіка попередніх поколінь дізналася багато про освітні програми, ефективні методи, стандарти навчання. Нам достатньо вивчати і виходити з уже існуючих підходів у своїх побудовах з метою розширення їх застосування.

Основним способом забезпечення якості освіти є продуктивна взаємодія з колективом освітньої організації. З урахуванням важливих в організації сторін життя, способів управлінського сприяння професіоналізму, педагогічної компетентності викладачів, системи вертикального та горизонтального контролю, рівня професійної довіри, способів прояву ініціативи, поведінки в умовах інноваційної діяльності, способів вирішення проблем. Саме поняття «організаційна культура» формується із джерел професійної інформації [38, с. 50].

На думку дослідників управління має місце у тих системах, які характеризуються великою складністю та динамічністю. Стабільні зміни, переходи з одного стану в інший під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів і причин, притаманні педагогічним системам, можуть мати оборотний та необоротний характер, вести до збереження та розвитку або їх руйнування.

Для того щоб зняти деструктивний вплив різних стихійних факторів, необхідно зберегти певні якості, структурні та функціональні характеристики

системи у заданих межах та умовах, забезпечити оптимальний (найкращий) рівень функціонального розвитку [19, с. 5].

Поняття культури організації або організаційної культури включає набір уявлень про правила поведінки, набір звичок і способів діяльності, заборон, норм і цінностей, свідомо або несвідомо яких дотримуються більшістю членів колективу освітньої організації.

Будь-яка організація має організаційну культуру. При цьому членам колективу їхня культура є абсолютно природною і не потребує особливого пояснення. Наприклад, у закладі вищої освіти можуть бути введені такі правила та норми поведінки:

- 1) не критикувати на загальних зборах керівництво навчального закладу, а робити це лише у кабінеті керівника;
- 2) з'являтися на роботі у встановленій формі одягу;
- 3) не приймати жодних серйозних рішень без обговорення з керівництвом та колективом;
- 4) не затримувати початок лекції;
- 5) не скасовувати заняття, заради будь-яких заходів;
- 6) відзначати дні народження співробітників та свята у колективі, причому нехтувати цим неприпустимо;
- 7) звертатися до студентів на «ви» тощо [5, с. 182].

Ці чи інші норми, правила, очікування, заборони, цінності є основою організаційної культури освітньої організації. Усвідомлення цих елементів культури надзвичайно складно для колективу закладу вищої освіти. Цей чи інший набір уявлень має розділятися усіма іншими освітніми організаціями.

Найважливішим системоутворюючим та впорядковуючим фактором будь-якої системи називають корисний результат, зміст та параметри, які формуються спочатку системою або задаються їй спочатку у вигляді певної моделі чи мети. Усі зміни та переходи системи з одного стану в інший стають упорядкованими лише тоді, коли вони співвіднесені з цілями та результатами.

До особливостей організаційної культури закладу вищої освіти належать:

- 1) внутрішні (внутрішньо-організаційні) фактори: особистість керівника, місія, цілі та завдання організації, кваліфікація, освіта, загальний рівень педагогів;
- 2) зовнішні (поза-організаційні) фактори: національні особливості, традиції, економічні реалії, панівна культура у навколишньому середовищі;
- 3) повільно змінювана культура організації змінюється повільно [1, с. 163].

Виходячи з особливостей організаційної культури закладу вищої освіти, можливо, припустити, що спроба різкої зміни організаційної культури призводить до втрати членами колективу організації відчуття структури, що веде до зникнення традиційних центрів влади. У педагогів і співробітників може скластися враження, що йде руйнація організації, яка раніше, з їхньої точки зору, дуже успішно функціонувала.

Будь-яке управління є процес упорядкування системи, який спрямований на зменшення невизначеності її стану, що викликається деструктивними впливами ззовні та зсередини. У межах однієї й тієї самої системи кожен її окремий елемент характеризується великою кількістю ступенів свободи. З цієї причини організована та впорядкована поведінка системи неминуче передбачає обмеження такого різноманіття. На думку сучасних дослідників система не має іншого шляху для впорядкування роботи її компонентів як фокусування ступеня їх участі в кінцевому результаті.

Як зазначається мета та доцільний характер освітнього процесу як педагогічної системи є його основною властивістю, важливою ознакою та характеристикою. Будь-яка педагогічна система – це система діяльнісна, а безцільної діяльності просто не буває [11, с. 8].

Практика показує, що формальна структура освітньої організації, правові підстави діяльності двох вищих навчальних закладів можуть бути

однаковими або дуже схожими, проте вони все одно сильно відрізняються одна від одної, оскільки мають різні системи цінностей [20, с. 44].

Організаційна культура – складний соціально-психологічний феномен, вивчення якого має високу практичну цінність. Організаційна культура та ступінь її відповідності вимогам зовнішнього конкурентного середовища є фактором, що забезпечує стабільний розвиток та процвітання організації. Взаємозв'язок економічної ефективності суб'єкта господарювання та його організаційної культури в даний час є аксіоматичною і визнається всіма авторами. Міждисциплінарна інтеграція та об'єднання теоретичних підходів та методів різних наук – економіки, психології, менеджменту – дозволили створити певний пласт організаційно-культурних досліджень. Емпіричним базисом зазначених досліджень виступають суб'єкти господарювання різних організаційно-правових форм і галузевої приналежності [27, с. 63].

Виконаний нами теоретичний аналіз свідчить, що, незважаючи на відносно широку представленість робіт, присвячених організаційно-культурній тематиці, організаційну культуру освітніх установ, її роль в освітньому процесі вивчено недостатньо. Слід зазначити нечисленні виконані у педагогіці роботи організаційно-культурної тематики: розглянуто організаційну культуру освітнього закладу як чинник підвищення ефективності управління освітнім процесом, формування професійного менталітету педагога, вивчено особливості організаційної культури бібліотек. Водночас особливості формування організаційної культури, культурні детермінанти організаційного розвитку вивчені недостатньо, методи та методики, призначені для діагностики організаційної культури освітньої установи, ще не розроблені. Найбільш поширеним інструментом для такої діагностики в даний час є анкета К. Камерона та Р. Куїнна [35, с. 88].

Вивчення організаційної культури закладу вищої освіти передбачає врахування культурного, економічного та політичного контекстів її формування. Наша система освіти переходить на не властиві їй колись форми навчання, які передбачають формування у учнів як знань, а й практичних

умінь, навичок, але це, своєю чергою, вимагає особливого підходу до організації та реалізації навчального процесу. Якщо взяти до уваги ключові функції організаційної культури – адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, – стає очевидним, що зі зміною довкілля та появою нових вимог має змінитися і система колективних базових уявлень, що купуються групою в ході адаптації та інтеграції, тобто сама культура. У той самий час організаційна культура – це динамічна система, яка апелює до глибоко вкоріненим цінностям і переконанням, які вважають важливими організацію в цілому, та її окремих працівників. Понад те, організаційна культура детермінується етичними сенсами суб'єктів організаційної взаємодії [46, с. 260].

Питання про те, наскільки ефективна культура освітньої установи в нових соціально-економічних умовах і якою має бути культура освітньої установи для забезпечення її продуктивності, економічної ефективності в нових умовах, чи можна екстраполювати моделі ефективної культури, створені в рамках інших суспільно-політичних традицій, вітчизняні освітні установи ще не знайшли наукового рішення. Зміна культури організації можливо «тільки у формі підтримки певних тенденцій, властивих культурі, а чи не директивними методами». У зв'язку з цим виявлення раціональних та ірраціональних тенденцій культури освітньої установи в нових соціально-економічних умовах є високо евристичним науковим завданням, що має велику практичну цінність [54, с. 97].

Інший важливий фактор зміни організаційної культури закладу вищої освіти – збільшення практико-орієнтованих та інноваційних проєктів та підприємств, що створюються навчальними установами, взаємовплив та зміна культури освітньої установи та комерційних підприємств-партнерів, кількість яких вищі змушені збільшувати для забезпечення своєї комерційної ефективності [62, с. 103].

Нами була зроблена спроба пошуку шляхів вирішення зазначених проблемних питань. Цілі виконаного емпіричного дослідження: визначення

можливостей застосування методики К. Камерона та Р. Куїна для діагностики організаційної культури закладу вищої освіти, визначення її оптимального типу та стратегії розвитку, впливу суб'єктивних уявлень респондентів на інтерпретацію ними організаційної культури та вибір оптимальної стратегії розвитку. Методи дослідження: соціально-психологічна анкета, інтерв'ю, спостереження, опитування. Емпіричним базисом нашого дослідження став заклад вищої освіти. Респонденти – керівники середньої ланки, кандидати та доктори наук різних спеціальностей.

Розглянемо результати оцінки поточного стану культури організації СумДПУ імені А.С. Макаренка. Культура освітньої установи, з погляду респондентів, більшою мірою тяжіє до бюрократичного типу (32%), «ринковою» її назвали 25%, «клановою» – 21%, «адхократичною» – 20%. Бюрократична культура домінує у чотирьох із шести аспектів культури, виділених К. Камероном та Р. Куїном (характеристики організації, лідер організації, управління найманими працівниками, сполучна сутність організації, стратегічний акцент, критерії успіху). Адхократичні елементи культури організації, навпаки, стабільно менш виражені.

Таким чином, заклад вищої освіти – дуже формалізована та структурована організація, діяльність якої повністю регламентується різними процедурами. Як ключовий показник компетентності керівника часто виділяється здатність мислити раціонально, організувати та координувати роботу. Стратегії організацій із культурою такого типу, як правило, спрямовані на забезпечення стабільності. «Управління найманими працівниками» – «бюрократизована» складова в культурі організації [71, с. 5].

Відмінна від загальної оцінки елементів «сполучна сутність організації», в якій домінують бюрократія та адхократія, та «стратегічний акцент», де адхократія на першому місці, а на другому – бюрократія. Критерії успіху є ринково-адхократичними.

Культурна узгодженість, яка передбачає, що цінності та норми, що діють в організації, поширюються на всі сфери її активності, згідно з концепцією

К. Камерона та Р. Куїнна корелює з високою ефективністю організації. Неузгодженість є причиною проблемних станів в організаційній взаємодії. В аналізованій нами організації має місце виражена неузгодженість стратегічного акценту, критеріїв успіху та загальної оцінки культури організації, що потенційно може бути джерелом неефективності чинного лідерства та підходу до управління найманими працівниками.

Управління найманими працівниками є тим аспектом культури, у якому найбільш виражена бюрократична складова. Крім того, має місце конкуренція (оскільки друга складова – «ринок»). Раціональним напрямком стратегії розвитку культури організації, на думку респондентів, є збільшення кланової та адхократичної складових. Особливо значно збільшення кланової складової у категорії «сполучна сутність організації», тобто в галузі цінностей, які об'єднують людей. Друге місце у цій категорії займає адхократія: наголошується на важливості значного зниження бюрократичної складової. Кланова складова культури поставлена працівниками на перше місце у всіх категоріях, за винятком «стратегічного акценту», де вона поставлена на друге місце після «ринку». Адхократична складова на другому місці у всіх категоріях. Ринкова складова не отримала однозначного трактування. «Бюрократія» поставлена на четверту позицію у чотирьох із шести категорій, за винятком «управління найманими працівниками» та «сполучною сутністю організації». Таким чином, уявлення про зміни, які мають відбутися у культурі освітніх закладів для їх ефективного функціонування у найближчі п'ять років, вирізняється більшою узгодженістю [80, с. 202].

Зіставляючи отримані емпіричні результати з існуючими типологічними концепціями організаційної культури, зокрема Ч. Хенді, що виділяє типи культури організацій на підставі параметра «володіння владою», можна зробити таке: підставою для володіння владою в освітніх установах є комунікативна компетентність. Це, з погляду, лише частково характеризує організаційну культуру великих освітніх установ, оскільки існує розвинена система нормативних документів, які жорстко регламентують виконання

посадових обов'язків особою, обраною на певну посаду; крім того, поруч із виборними посадами існує велика кількість тих, на які співробітники призначаються рішенням керівника [89, с. 65].

На підставі зазначених параметрів культуру великої освітньої установи слід віднести до бюрократичного типу, тобто отримані за допомогою методики Р. Куїнна та К. Камерона дані можна вважати валідними та типовими для великих освітніх установ. Разом з тим слід зазначити, що формулювання оцінних тверджень у методиці викликає велику кількість уточнюючих питань при заповненні бланків респондентами: методика потребує адаптації для її застосування в освітньому середовищі.

К. Камерон і Р. Куїнн вважають, що «ефективність закладу вищої освіти була найвищою в організаціях, які наголошували на новаторстві і готовності до змін (адхократія), залишаючись у той же час стабільними та контрольованими (ієрархія)». Отримані нами результати свідчать про оптимальність збільшення кланової та адхократичної складових. Вказана відмінність у розумінні оптимального профілю культури освітньої установи, можливо, обумовлено особливостями зовнішнього соціокультурного середовища та потребує подальшого вивчення.

У першій чверті XXI ст. на зміну стабільності, здоровому консерватизму і традиціоналізму вищої школи, її стійкості до внутрішніх та зовнішніх впливів настали часи кардинальних змін. Поряд з тим, що у багатьох країнах світу істотно збільшилася кількість вишів, вища школа зіткнулася з принципово новими викликами, основними з яких стали:

- інформаційна культура, що формується за умов економіки, заснованої на знаннях;
- академічна революція, ознаменована включенням підприємницької функції у діяльність закладу вищої освіти та появою концепції підприємницького університету;
- посилення конкурентної боротьби на внутрішньому та міжнародному ринку наукових та освітніх послуг [97, с. 38].

Все це ставить перед сучасним закладом вищої освіти завдання інтенсивного організаційного розвитку, під яким ми розуміємо процес природних змін організації, що на всіх стадіях супроводжується активізацією її суб'єктивного фактора, актуалізацією стратегічного потенціалу (насамперед кадрового), запровадженням інновацій різного рівня та посиленням впливу корпоративної культури [107, с. 96].

Організаційний розвиток проходить різні еволюційні стадії. На першій стадії (рефреймінг) колектив вишу усвідомлює необхідність організаційних змін, пов'язаних із «обуреннями» зовнішнього середовища, визначає свої нові цілі, місію, перспективи розвитку та актуалізує свій потенціал для подальших змін [116, с. 64].

Наприклад, регіональні вузи України та інших країн пострадянського простору зіткнулися з негативними наслідками демографічної ситуації, що змінилася: у заклади вищої освіти прийшли діти «часів перебудови», коли через невпевненість потенційних батьків у майбутньому різко знизилася народжуваність. Сьогодні це привело до катастрофічного зниження кількості абітурієнтів. Так, у Сумській області кількість випускників середніх шкіл знизилася за останні три роки на одну третину. Західноєвропейські заклади вищої освіти зіткнулися з протилежною тенденцією різким збільшенням кількості учнів. В західних університетах кількість студентів, які навчаються за педагогічними спеціальностями, за останні десять років зросла вп'ятеро. Проте заклади вищої освіти Сходу та Заходу об'єднує у новій ситуації необхідність забезпечення у ході організаційного розвитку конкурентоспроможності випускників вишу на ринку праці та конкурентоспроможності самого закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг.

Стадія реструктуризації пов'язана з реальними змінами, які починають здійснюватись у закладі вищої освіти. Ці зміни стосуються як провідних видів діяльності університету, так і прийнятих структурних та кадрових рішень. На цій стадії освоюються нові правові норми, здійснюється підвищення

кваліфікації науково-педагогічного та управлінського персоналу з метою швидшої адаптації до нових умов. Структурні зміни в освітній галузі сьогодні асоціюються насамперед із Болонським процесом, зокрема із запровадженням трирівневої системи вищої професійної освіти як основної інновації початку XXI ст. Для багатьох європейських університетів така реструктуризація виявилася болісною, торкнувшись інтересів викладачів, студентів та організації загалом. Німецький дослідник К. Симон порівнює цей процес з операцією на «відкритому серці», оскільки він зачіпає «життєву артерію» класичного університету, що століттями розвивався на кшталт традицій В. Гумбольдта. Досвід низки європейських університетів-партнерів показав, що в умовах міжнародного співробітництва подібна операція переноситься легше. Наприклад, університети України і західних держав в непростий період реструктуризації під час спільної проектної діяльності отримали певні «дивіденди» як освітніх програм з подвійним дипломом, взаємного визнання навчальних досягнень студентів, визначених з урахуванням європейських кредитів [106, с. 224].

На стадії пожвавлення у багатьох елементах вишівської системи відбуваються зміни, проте сама система повністю ще не перетворюється і не набуває нової якості. На цьому етапі освоюються нові види діяльності, у тому числі підприємницької, завдяки якій заклад вищої освіти зосереджує увагу на задоволенні потреб ринку, окремих груп споживачів та замовників науково-освітніх послуг. Керівники багатьох європейських вишів сприймають комерціалізацію вищої освіти та становлення моделі підприємницького університету як процес «ерозії» класичного ідеалу. Німецькі дослідники порівнюють його з розбудовою корабля в морі, що штурмує.

При цьому доля цього корабля невизначена: він може або піти на дно, або стати стійкішим. Набуття такої стійкості і становить сенс цієї стадії.

Проте принципово нова модель закладу вищої освіти формується на завершальній стадії організаційного розвитку – стадії оновлення, коли впорядковується інфраструктура, освоюються нові освітні технології, заклад

вищої освіти стає конкурентоспроможним на внутрішньому та міжнародному ринках освітніх послуг та набуває статусу стратегічного партнера у світовій академічній спільноті. На цьому етапі інноваційні процеси стають не епізодичним явищем у житті закладу вищої освіти, а його системоутворюючим елементом, торкаючись трьох найважливіших субсистем: основні та допоміжні процеси (освітній процес, наукові дослідження, підприємницька та виробнича діяльність); систему управління та самоврядування; інфраструктуру та ресурсне забезпечення. Таким чином, логіка організаційного розвитку вишу виглядає так.

Основний вектор організаційного розвитку визначається формуванням корпоративної культури закладу вищої освіти. Найважливішим завданням стає ідентифікація членів вишівської спільноти з університетом як цілісною організацією. Інноваційний розвиток університету багато в чому залежить від привабливості його місії, філософії, цінностей для потенційних споживачів та замовників освітніх послуг. У конкурентному середовищі корпоративна культура закладу вищої освіти стає своєрідним маркетинговим інструментом, здатним забезпечити просування його продукту у територіальному та міжнародному просторі. Вона виступає ціннісним ядром закладу вищої освіти як організації, здатної забезпечити згуртованість управлінської команди та колективу в цілому. Проблема формування корпоративної культури дуже актуальна для всіх європейських закладів вищої освіти, які прагнуть у століття великих змін бути як навчальною одиницею, а й організацією [96, с. 44].

Водночас соціологічні дослідження показують, що формування образу колективного «ми» в академічному середовищі є надзвичайно складним. Для багатьох європейських учених абсолютним пріоритетом є індивідуальна автономія: інтереси індивіда значніші, ніж інтереси закладу вищої освіти як цілого. Викладачі більшою мірою пов'язують кар'єрне зростання з тією предметною та науковою областю, в якій вони ведуть дослідження та викладання. Часто вони готові підтримувати організаційні зміни лише остільки, оскільки останні позитивно позначаються на розвитку їхньої наукової

школи чи кафедри. Як зауважив німецький дослідник Г. Вільке, «європейські університети є яскравим прикладом нерозумних організацій, у яких, хоч як це парадоксально, працюють розумні люди» [87, с. 70].

Можемо запропонувати прогностичну модель розвитку організаційної культури закладу вищої освіти

1. РЕФРЕЙМІНГ
• визначення місії та нових цілей закладу вищої освіти
• визначення загальних перспектив розвитку ЗВО
• мобілізація ресурсів організації
2. РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ
• внесення функціональних змін
• організаційна та структурна перебудова
• кадрові зміни
3. ЖИВЛЕННЯ
• концентрація на потребах ринку
• освоєння нових видів діяльності
• розширення використання ІКТ
4. ОНОВЛЕННЯ
• впровадження нових освітніх технологій
• упорядкування інфраструктури
• створення інноваційної моделі закладу вищої освіти

Рис. 1. Прогностична модель розвитку організаційної культури закладу вищої освіти

У формуванні колективного «ми» найпросунутішими виявилися американські університети, де досить успішно здійснюється процес ідентифікації співробітників, викладачів та студентів з університетом як єдиною організацією. За результатами проведеного анкетування 60 представників Кентського університету (штат Огайо, США), 45% опитаних

бачать місію свого університету у навчанні, 30% – у проведенні наукових досліджень [76, с. 51].

Інші респонденти під місією розуміють служіння територіальній спільноті (5%), набір та збереження контингенту студентів (5%). Служіння Північному Заходу Огайо (5%), служіння студентам (3%), забезпечення доступності освіти (3%), служіння бізнесу (2%). 85% респондентів, розділяючи та підтримуючи офіційну місію університету, вважають її особистісно значущою. 80% з них вважають, що їхня робота в університеті безпосередньо пов'язана з його місією та сприяє досягненню стратегічних цілей.

У європейських університетах відчутно наявність кількох «локальних» організаційних культур – субкультур окремих підрозділів (факультетів, інститутів, кафедр). У цьому дуже скрутним є їх гармонізація лише на рівні формування загальних традицій, академічних ритуалів, кодексів поведінки, неформального спілкування. Як показує дослідження, проведене у Франкфуртському університеті, 9 із 10 співробітників цього університету, вимовляючи слово «ми», мають на увазі насамперед власний факультет чи власну кафедру. Коли йдеться про почуття колективного «ми» по відношенню до всього університету, то його поділяють лише третина співробітників. «Співробітники хочуть відчувати себе частиною університету, але тільки в тій мірі, як це не дозволить їм втратити свою власну ідентичність і не загубитися в анонімному натовпі» [66, с. 298].

Водночас дедалі більше викладачів і співробітників усвідомлюють необхідність створення єдиного ціннісного простору закладу вищої освіти, оскільки жорстке конкурентне середовище спонукає університети Заходу та Сходу мислити та діяти в корпоративному дусі. Зі сфери економіки добре відомо, що підприємства з сильною організаційною культурою виявляються успішнішими в конкурентній боротьбі. В умовах жорсткої конкуренції заклади вищої освіти приділяють все більше уваги іміджевій політиці, заснованій на цінностях і традиціях корпоративної культури [56, с. 61].

Розробляються логотипи та університетська символіка, створюються власні гімни, фірмовий одяг, виготовляється сувенірна продукція. Проте, як зазначає німецький дослідник Ганс Бауер із Мангеймського університету, можна створити власний гімн, посадити дерева на території кампуса під час спільної трудової акції, провести студентський фестиваль, але наївно вважати, що таких заходів буде достатньо, щоб сформувати образ колективного «ми» у членів університетської спільноти. Тих, хто вважає за можливий розвиток корпоративної культури університету за допомогою розміщення його логотипу на футболці, порівнюють із власником стайні, який, завиваючи хвіст робочого коня, намагається перетворити його на скакуна [42, с. 34].

Так чи інакше, у кожному закладі вищої освіти складається певний тип корпоративної культури, який залежить від стилю керівництва, традицій ЗВО, колективної волі викладачів, співробітників та студентів. У цьому з низки домінуючих ознак можна назвати такі типи: патерналістський, поліетнічний, колективістський, індивідуалістичний, підприємницький, ієрархічний, партисипативний [32, с. 28].

Найбільш продуктивною для інноваційного розвитку сучасного закладу вищої освіти є партисипативна корпоративна культура, що на кшталт управління відрізняється демократизмом відносин між викладачами, студентами, співробітниками та керівництвом закладу вищої освіти, колегіальним рішенням стратегічних та оперативних завдань організації, широким делегуванням повноважень підрозділам закладу вищої освіти, органам студентського управління. Для закладів вищої освіти, де склалася подібна культура, характерно шанобливе ставлення до професіоналів, створення умов для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання персоналу, турбота про молодих учених та викладачів, цілеспрямоване вирощування науково-педагогічних кадрів. Партисипативна організація є осередок громадянського суспільства з його атрибутами і традиціями. Сильними сторонами партисипативної культури є демократизм та гуманістичні відносини у колективі, справедливий розподіл владних

повноважень та ресурсних можливостей, позитивна мотивація працівників, викладачів та студентів до трудової та навчальної діяльності [15, с. 43].

Сенсоутворюючий стрижень партисипативної корпоративної культури – особлива система відносин між закладом вищої освіти як організацією та студентом як носієм корпоративної культури закладу вищої освіти, що освоює її цінності та норми на різних стадіях особистісно-професійного становлення.

До таких стадій ми відносимо:

- фазу орієнтації, де формується уявлення про корпоративну культуру ЗВО у процесі професійної та освітньої орієнтації майбутніх абітурієнтів;
- фазу адаптації, коли студент-початківець адаптується не лише до умов навчання у вищій школі, але й до цінностей та норм корпоративної культури закладу вищої освіти;
- фазу інтеракції, коли створюються умови для взаємодії студента з різними рівнями корпоративної культури закладу вищої освіти: його цінностями, ритуалами, героями, символами тощо;
- фазу інтеграції, спрямовану забезпечення ціннісно-орієнтаційної єдності студента з закладом вищої освіти, у якому він навчається;
- фазу післядії, спрямовану на утримання випускників у ціннісному просторі корпоративної культури вишу [6, с. 61].

Згідно з дослідженням, проведеним в університетах Ганновера та Оснаб-Рюкка (Німеччина), прихильність студентів до закладу вищої освіти визначається трьома основними факторами. По-перше, якістю отриманої освіти, по-друге, системою відносин, що складаються у закладі вищої освіти, по-третє, емоційним фактором, вплив якого тим сильніший, чим більше заохочуються студентські ініціативи та творчість, чим більше студенти інтегровані в академічне середовище, чим ширший спектр позааудиторних заходів [14, с. 12].

Прив'язаність до закладу вищої освіти проявляється як у конкретних діяльнісних показниках (зміна навчального закладу, відсів), так і в установках

випускників до закладу вищої освіти (емоційне тяжіння, готовність рекомендувати його іншим, бажання зберегти та підтримувати з ним контакт). Як показують зарубіжні дослідження, близько 40% випускників не мають прихильності до свого закладу вищої освіти, не мають з ним стійких контактів, відмовляються вступати до асоціації випускників [26, с. 7].

Таке ставлення часто пов'язане з феноменом «холодної прив'язки» студента до вишівської спільноти, який проявляється у відсутності емоційного зв'язку зі своїм факультетом та викладачами. Слід наголосити, що цей феномен безпосередньо не пов'язаний з академічною успішністю студента. Спостерігається чимало фактів, коли колишні студенти, перервавши навчання у ЗВО, продовжують брати активну участь у його громадському житті, демонструючи високий рівень особистої причетності до корпоративного духу свого університету [55, с. 57].

У рамках корпоративної культури найважливішими інструментами формування нової ідентичності членів вишівської спільноти є концепції управління відносинами (Relation Management), теорії повного циклу життєдіяльності студента та випускника (Student life cycle), концепції «прив'язки» студентів та випускників до вишівської спільноти (Hochschulbindung). Важливо підкреслити, що у всьому світі випускники починають займати все більш вагомі позиції у житті університетів. Вони освоюють нові ролі у системі корпоративної культури закладу вищої освіти: беруть участь у опікунських радах закладу вищої освіти та його підрозділів, виступають як спонсори та меценати (в американських університетах близько 28% спонсорських коштів надходить від випускників), консультантів та керівників студентських практик. Деякі з них включаються до системи додаткової освіти, стають аспірантами та докторантами, активно підвищують у закладі вищої освіти свою кваліфікацію [68, с. 71].

Таким чином, для досягнення цілей організаційного розвитку корпоративна культура закладу вищої освіти має забезпечувати:

- адаптацію, виживання та інноваційний розвиток закладу вищої освіти, зумовлені пошуком і знаходженням ніші на ринку науково-освітніх послуг та гнучким реагуванням на зовнішні виклики, що постійно змінюються;
- інтеграцію викладачів, студентів та співробітників для спільного вирішення проблемних ситуацій на основі ефективних ділових відносин;
- формування корпоративного духу, ціннісно-орієнтаційної єдності викладачів, студентів та співробітників, виховання у них патріотичних почуттів щодо організації, потреби у самоідентифікації з нею;
- повний цикл взаємодії індивіда зі своєю організацією, що передбачає поетапне залучення студентів до цінностей, норм, традицій закладу вищої освіти та його підрозділів, «прив'язку» випускників до вишівської спільноти, освоєння ними нових рольових позицій [79, с. 7].

Нової ідентичності заклади вищої освіти набувають також завдяки активному включенню у світові інтеграційні процеси. На формування ідентичності університетів як членів міжнародної академічної спільноти значний вплив має інтернаціоналізація вищої освіти, органічно пов'язана з явищами глобалізації, «європеїзації», посилення конкуренції на ринках науково-освітніх послуг [92, с. 14].

Зростаюча глобалізація економіки призвела до того, що ринок праці став міжнародним, а мобільність людей, пов'язана з пошуком роботи, набула світового масштабу. Національні держави у Європі перестають бути головним суб'єктом розвитку науки, технологічних інновацій, соціально-економічного зростання. Роботодавці зацікавлені у конкурентоспроможних спеціалістах, які мають міжкультурні компетенції. У міжнародному розподілі праці системотворчим чинником стає інтернаціоналізація, яка на рівні розглядається як внесок у економічне зростання, інвестиція у майбутню систему економічних відносин, найважливіший параметр зовнішньої політики України [91, с. 156].

Багато фахівців вважають, що глобалізація освіти в її ліберальному варіанті становить загрозу для національних освітніх систем, суперечить вітчизняним традиціям духовності та просвітництва, сприяє посиленню утилітарного та споживчого підходів до освіти. Їм ближчі поняття інтернаціоналізації як шляхи побудови європейської ідентичності. У такому розумінні інтернаціоналізація стає фактором глибинних структурних перетворень у європейських вишах. Із цим процесом пов'язана поява програм, що стимулюють студентську мобільність. Так, Університет м. Хільдесхайм нагороджений особливим «Знаком європейської якості» за визначні успіхи у забезпеченні мобільності студентів, яка досягла 30% від загальної кількості студентів на старших курсах. Щороку в академічних обмінах беруть участь 400 студентів цього університету, які проходять навчання або зарубіжну практику у 120 вишах-партнерах. Зростає також мобільність викладачів: лише за лінією Німецької служби академічних обмінів у німецьких вишах щорічно працюють 5000 учених, які представляють країни, які підписали Болонську декларацію. В університетах Німеччини інтенсифікується прийом зарубіжних аспірантів, що посилює полікультурну спрямованість наукових досліджень.

Образ закладу вищої освіти як міжнародної організації зазнав останніми десятиліттями суттєвих змін. Класичне уявлення про університет пов'язано з ідеалом академічної свободи, мобільністю окремих представників вищої школи, вільним обміном інформацією. Відповідно, університети сьогодні є учасниками міжнародної команди з виробництва знань, а для цього, крім вільного академічного обміну, потрібні інші форми інституційної підтримки закладів вищої освіти [90, с. 120].

Багаторічна взаємодія університетів Заходу підтвердило значний вплив міжнародного обміну на становлення корпоративної культури вишів-партнерів. Завдяки програмі «Подвійний диплом» студенти обох університетів значно розширюють межі міжкультурної компетентності. Перебування за кордоном, вивчення традицій іншої країни, цінностей та ритуалів корпоративної культури іншого університету дозволяють їм іншими очима

подивитися на власну культуру, звичаї та традиції, якість освіти у своєму університеті.

Б. Брехт пише про ефект «погляду з боку», який дозволяє по-іншому оцінити знайоме, звичне за допомогою порівняння з раніше невідомим і знову пізнаним. Такий погляд руйнує стереотипи, загострює протиріччя, позбавляє ілюзій, змінює способи ідентифікації студентів із власним закладом вищої освіти. Представляючи в іншій країні вітчизняну освіту та порівнюючи різні навчальні культури, студенти критично оцінюють зарубіжний досвід, знаходячи у ньому багато позитивного, гідного адаптації та використання у соціокультурних умовах своєї країни. Вони повертаються до свого університету з новими знаннями та враженнями, надаючи певний вплив на позитивні зміни його корпоративної культури [108, с. 49].

Звичайно, індивідуальний досвід окремого студента чи викладача є малою частиною загальної мозаїки багатотисячного університету. Але саме з невеликих фрагментів і створюються інноваційні зразки. Вони формуються не шляхом прямого перенесення закордонного досвіду на вітчизняний ґрунт, а шляхом досягнення нової якості за рахунок глибинного дотику з іншими ідеями, думками, уявленнями та поглядами.

«Інтернаціоналізація» і «глобалізація» у даному разі не тотожні поняття. З інтернаціоналізацією пов'язаний такий порядок світоустрою, у якому домінуюча роль належить національним державам із чіткими політичними кордонами, зберігаються та розвиваються національні системи освіти. Глобалізація має на увазі більш фундаментальну зміну світового порядку, при якому національні кордони втрачають своє значення, а системи освіти набувають уніфікованого наднаціонального характеру.

Інтернаціоналізація вищої освіти є масштабним феноменом, що охоплює різні сторони життєдіяльності закладу вищої освіти. У розвитку цього процесу можна виділити кілька якісно різних рівнів.

Перший рівень – міжнародні культурно-освітні контакти – відрізняється епізодичністю міжнародного співробітництва, відсутністю цілісної системи

партнерської взаємодії. Цей рівень включає обмін викладачами, аспірантами та студентами, запрошення зарубіжних фахівців, проведення міжнародних конференцій, семінарів, форумів, майстерень тощо.

Другий рівень – науково-педагогічна та освітня кооперація – відрізняється глибшим змістовним наповненням та організаційно-інституційним оформленням міжнародних зв'язків. Він передбачає розробку міжкультурних освітніх програм, конструювання нових педагогічних технологій, проведення спільних наукових досліджень, навчання іноземних студентів, взаємну участь студентів у педагогічній практиці там, систему білінгвальної освіти, використання світових систем якості.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах виникають необхідні передумови досягнення максимально високого рівня інтернаціоналізації вищої освіти – міжнародного стратегічного партнерства (третій рівень). Партнерство – більше, ніж кооперація, оскільки включає розвиток проектної культури, поділюваної партнерами, пошук нових альтернативних рішень завдань стратегічного розвитку. Воно передбачає контрактні зобов'язання та систему спільного покращення якості науково-освітніх послуг. Ознаками стратегічного партнерства у галузі вищої освіти є:

- наявність подібних стратегічних інтересів, що відображається у постановці спільних стратегічних цілей та завдань;
- довгострокові договірні відносини між закладами вищої освіти;
- інтеграція ресурсів;
- спільний аналіз результатів діяльності;
- формування стратегічних союзів;
- створення міжнародної мережі вишів-партнерів;
- взаємне визнання дипломів;
- спільна проектно-грантова діяльність.

Міжнародне стратегічне партнерство не лише поглиблює базу знань закладів вищої освіти та підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку науково-освітніх послуг, а й сприяє всебічному професійно-особистісному розвитку викладачів та студентів. Становлення нової якості інтернаціоналізації підтримує мережеву взаємодію університетів-партнерів, коли кожен учасник мережі «ділиться» найбільш сильними сторонами освітнього процесу та наукових досліджень з усіма членами міжнародної команди, підвищуючи тим самим якість освіти, яку студенти набувають у всіх університетах, що беруть участь у співпраці.

Міжнародне співробітництво стає для закладів вищої освіти України одним із шляхів набуття нової європейської ідентичності, усвідомлення себе повноправними членами світової та європейської академічної спільноти, що формує єдиний освітній простір. Розробляючи стратегії інтернаціоналізації, заклади вищої освіти повинні прагнути до взаємозбагачення своїх корпоративних культур за рахунок інтенсивного діалогу і змістовного співробітництва в міжнародній галузі з університетами-партнерами за збереження національної своєрідності освітніх систем та унікальності своїх організаційних культур.

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2.1. Методологічні засновки побудови концепції розвитку організаційної культури закладу вищої освіти

Кожна організація стоїть перед необхідністю формування власного вигляду. Заклади вищої освіти не є винятком. Тому їм необхідно визначати свої цілі та цінності, стратегії якості освітніх послуг, культурні правила поведінки персоналу, підтримувати високу репутацію в діловому світі. Ці аспекти є невід'ємною частиною організаційної культури як основи життєвого потенціалу закладу вищої освіти: те, заради чого люди стали його членами; те, як будуються стосунки між ними; які стійкі норми та принципи діяльності вони поділяють; що, на їхню думку, добре, а що погано тощо.

Грунтуючись на аналізі поглядів сучасних дослідників та багатьох інших вчених, визначено, що організаційна культура є складною композицією важливих припущень, які бездоказово приймаються і поділяються членами групи або організації. Тому досить часто організаційна культура трактується як прийняті переважно організацією філософія та ідеологія управління, припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, розташування та норми, що лежать в основі відносин та взаємодій як усередині організації, так і за її межами [75, с. 110].

Управління організаційної культурою закладу вищої освіти – це складний процес, що залежить від багатьох факторів. У контексті нашого дослідження особливий інтерес становить внутрішнє середовище закладу вищої освіти. У цьому акцентуємо увагу на специфіці закладу вищої освіти, яка визначається його основною діяльністю – освітньою, яка полягає у вихованні та підготовці фахівців, конкурентоспроможних на ринку праці.

Як основні особливості закладу вищої освіти виділяють такі його характеристики. По-перше, це множинність цілей діяльності закладу вищої освіти та складність системи взаємопов'язаних процесів. По-друге, це багатоконтурність системи закладу вищої освіти та тісний взаємозв'язок керованих процесів, що передбачає тісну координацію управлінських рішень між різними напрямками діяльності. По-третє, управління закладом вищої освіти – це управління з глобальним зворотним зв'язком, як правило, через бізнес – середовище, в якому виявляються результати діяльності закладу вищої освіти, формується його імідж як освітнього, наукового та культурного центру. По-четверте, висока інерційність закладу вищої освіти як системи, тому що результати діяльності закладу вищої освіти виявляються через досить великий інтервал часу. По-п'яте, широке використання в діяльності закладу вищої освіти інформаційних та телекомунікаційних технологій [60, с. 140].

Продовжуючи логіку дослідження, зазначимо, що зсередини закладу вищої освіти основний вплив на організаційну культуру надають управлінські та професорсько-викладацькі кадри. Саме вони у своїй основі формують основні складові організаційної культури. Щоб організаційна культура функціонувала ефективно, необхідно використовувати так звані механізми її розвитку – це місію, мету, корпоративний кодекс, «механізм участі», «механізм взаєморозуміння». Це визначило вибір методики, покладеної основою діагностики організаційної культури закладу вищої освіти [57, с. 20].

Не зупиняючись докладно на описі методики діагностики організаційної культури К. Камерона та Р. Куїнна, нагадаємо, що автори базувалися на моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». В її основі – дві шкали, що відображають континуум критеріїв ефективності закладу вищої освіти (стабільність та цілісність, гнучкість та дискретність, внутрішня орієнтація/зовнішня спрямованість). На підставі діагностики ступеня домінування тих чи інших усвідомлюваних цінностей співробітників закладу вищої освіти щодо різних аспектів робочого середовища визначається та зображується графічно профіль організаційної культури. Це дозволяє наочно

фіксувати варіативні переваги респондентів щодо кожного з чотирьох основних типів культури: кланової, адхократичної, ринкової, бюрократичної.

К. Камерон та Р. Куїнн пропонують прийом «подвійного виміру» (запитання заповнюється респондентами двічі). Це дозволяє звертати їхню увагу спочатку на усвідомлене власне сприйняття актуальної для закладу вищої освіти ситуації, а потім – на переваги щодо ідеальної чи бажаної культури закладу вищої освіти у майбутньому.

Для ефективнішого управління організаційною культурою рекомендуємо залучати персонал у діяльність вищого навчального закладу. Це дозволить підвищити мотивацію співробітників до праці і, як наслідок, покращити якість освітніх послуг, що надаються. Реалізація цієї рекомендації можлива за допомогою:

- заохочення співробітників до новаторства, творчого зростання та пропозиції нових ідей. Високий рівень освіченості персоналу означає, що більшість з них здатні зробити цінний внесок у досягнення стратегічних цілей закладу вищої освіти. Цей захід передбачає створення спільного e-mail, на який співробітники закладу вищої освіти зможуть надсилати ідеї та пропозиції. Критеріями оцінки ідей є технічна можливість реалізації, оригінальність і привабливість, ефект від застосування. За відповідністю ідеї критеріям відбору, далі серед персоналу закладу вищої освіти на сайті здійснюється голосування. Ідея, що збрала найбільше голосів, «перемагає», що сприймається як основа заохочення її автора. Заохочення можуть мати форму корпоративних подарунків, підвищення по службових сходах або листа подяки від керівництва закладу вищої освіти. У деяких випадках – як заохочення надається можливість участі у професійних міжнародних конференціях та семінарах;
- створення ефективного зворотного зв'язку між керівництвом та персоналом як інструменту оптимізації діяльності всередині закладу вищої освіти. Наприклад, професійних відносин – наскільки ефективно

співробітники взаємодіють між собою, процесу роботи – наскільки якісно вона виконується, результатів – кількісний вимір успішності. Це дозволить покращити взаємодію між керівниками та підлеглими за допомогою конструктивного діалогу [12, с. 400].

Акцентуємо увагу на важливості зворотного зв'язку для персоналу закладу вищої освіти. По-перше, це інформованість персоналу про професійні дії, що сприяють досягненню прийняттого рівня виконання роботи, корпоративних стандартів та навчання. По-друге, процедура зворотний зв'язок передбачає планування дій, вкладених у реалізацію поставлених завдань. У цьому ключі зворотний зв'язок вибудовує орієнтири у розвиток співробітника.

Для створення ефективного зворотного зв'язку лінійним керівникам необхідно позначити час, коли співробітники можуть звернутися до них без очікувань і перешкод. Цей період найкраще призначити на кінець робочого дня. З боку керівництва має бути відкрите та чесне спілкування з підлеглими.

Таким чином, запропоновані заходи орієнтовані на залучення персоналу до діяльності закладу вищої освіти та, як наслідок, реалізацію їх творчих та ініціативних засад. Це дозволить охарактеризувати тип організаційної культури як адхократичний, що у контексті нашого дослідження сприймається як управління організаційної культурою.

Глобалізація та інтернаціоналізація соціально-економічних і політичних процесів, масштабні перетворення у всіх сферах життєдіяльності українського суспільства зумовлюють необхідність модернізації системи вищої освіти, переорієнтації її діяльності на практико-орієнтовані результати, пов'язані з підготовкою висококваліфікованих фахівців, розробкою фундаментальних та прикладних ідей, впровадженням, вихованням духовно-моральної розвиненої особистості. З цієї позиції вітчизняна вища освіта має включитися до системи світових стандартів підготовки фахівців. Для цього потрібні докорінні трансформації як у самій системі вищої освіти, так і в окремих закладах вищої освіти та їх структурних підрозділах [3, с. 121].

Сучасний механізм функціонування закладу вищої освіти можливо сформувати шляхом корінної реорганізації діючої системи управління, використовуючи накопичений нею позитивний досвід і залучаючи до неї нові організаційні елементи, що підвищують органічність та адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Значні особливості має клієнтоорієнтований підхід в управлінні закладу вищої освіти, який залежить від співвідношення централізації-децентралізації, що історично склалося, готовності керівництва вищої ланки та структурних підрозділів до змін внутрішньо-вишівських відносин, загальної культури організації, інноваційного і творчого потенціалу працівників [25, с. 27].

Зростання конкуренції між закладами вищої освіти призводить до розуміння важливості лояльності клієнтів освітнього процесу, які мають безпрецедентне право вибору навчального закладу, в якому вони хочуть отримати знання/диплом/професійний досвід/престиж тощо.

Як орієнтир для класифікації клієнтів закладу вищої освіти ми використовували концепцію соціологічного моніторингу всередині університетського середовища.

Відповідно до цієї концепції як внутрішні клієнти, споживачів послуг, що надаються закладом вищої освіти, виступають:

- Студенти університету, які навчаються на різних факультетах, курсах та відповідно до освітніх програм університету, та є основним контингентом внутрішніх споживачів послуг університету. Вони віднесені до категорії «прямих клієнтів», які безпосередньо використовують результати діяльності університету в усіх напрямках.
- Викладачі університету. Дана група клієнтів включає професорсько-викладацький склад, що працює в університеті згідно зі штатним розкладом на основі трудового договору та (або) угоди.
- Адміністрація університету є людьми, які здійснюють управління університетом. До цієї групи клієнтів віднесені ректор та проректори університету, начальники та завідувачі відділами закладу вищої освіти,

а також декани та директори інститутів, науково-освітніх центрів, лабораторій, конструкторських бюро та інших підрозділів закладу вищої освіти.

- Персонал/співробітники університету є групою користувачів, що складається з наукових співробітників, працівників вищезгаданих відділів та управлінь, а також допоміжного та обслуговуючого персоналу всіх підрозділів університету.

Зовнішніми клієнтами закладу вищої освіти є:

- Абітурієнти – частина населення, яка має реальну чи потенційну можливість скористатися послугами університету щодо здобуття вищої освіти.
- Батьки – група осіб, відповідальних за вибір закладу вищої освіти студентами та абітурієнтами, зацікавлених у їхній співпраці з університетом і є, з одного боку, непрямыми користувачами результатів діяльності університету, а з іншого, найчастіше – безпосередніми замовниками, які оплачують отриману послугу, що контролюють якість результату та спостерігачами за ним.
- Роботодавці – група осіб, яка користується результатами діяльності університету у вигляді кваліфікованих фахівців за напрямками підготовки університету [48, с. 42].

Специфіка клієнто-орієнтованого підходу у контексті вивчення діяльності закладу вищої освіти, на нашу думку, полягає у розгляді ролі студента як основної ланки освітнього процесу. На самому початку соціального контакту з закладом вищої освіти студент прямо (як абітурієнт) або опосередковано (за допомогою батьків та інших суб'єктів суспільних відносин) є зовнішнім клієнтом, що оцінює конкурентоспроможність закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг. Згодом студент закладу вищої освіти стає учасником реалізації політики університету, у тому числі процесу формування організаційної культури, беручи участь і виявляючи себе в різній діяльності університету (НДР, громадська робота, студентська рада,

культурно-масова робота, освітній процес). Але водночас студент є споживачем послуг університету [63, с. 8].

На етапі професійного самовизначення та завершення ділового контракту з закладом вищої освіти (4 курс) студент виступає в ролі продукту або результату діяльності закладу вищої освіти, несучи в собі риси його організаційної культури. Сформована під впливом різних факторів (університетське середовище, вплив викладачів, практичний досвід, професійна орієнтованість) особистість є «обличчям» університету та носієм організаційної культури закладу вищої освіти.

Надалі ми можемо розглядати студента як потенційного співробітника організації, який реалізує можливості сформованої організаційної культури закладу вищої освіти у конкретній організації, а оцінку якості даного формування проводить роботодавець, оцінюючи рівень отриманих студентом знань та значення привнесених студентом елементів організаційної культури для організації загалом [81, с. 41].

Організаційна культура грає дуже помітну роль в управлінні закладом вищої освіти. На рівні розвитку ринку освітніх послуг, з введенням у дію національного проекту модернізації системи освіти організаційна культура стає значним елементом формування закладу вищої освіти як економічного суб'єкта. Організаційна культура є потужним фактором підвищення привабливості закладу вищої освіти у потенційних споживачів освітніх та інших послуг, а також його персоналу [101, с. 4].

На жаль, сьогодні далеко не всі українські керівники та представники кадрових служб чітко уявляють, що стоїть за словами «організаційна культура». Рідко хто розуміє, що організаційна культура – це ширше, ніж виробнича естетика чи частота і порядок на робочих місцях й у побутових приміщеннях.

У разі реформування інституту вищої освіти в Україні організаційна культура закладу вищої освіти набуває особливої важливості: реалізація

інноваційних стратегій розвитку навчальних закладів неможлива у таких слаборозвинених організаційних цінностях і цілях.

Звернення до проблеми організаційної культури закладу вищої освіти – це теоретична необхідність осмислення сучасних реалій, коли виникли принципово нові умови функціонування закладу вищої освіти як самостійної соціально-економічної організації, навчального та науково-дослідного центру. Нове соціальне замовлення вищої школи вимагає формування адекватної кадрової структури [114, с. 238].

Культурою необхідно займатися так само серйозно, як і будь-якою іншою діяльністю навчального закладу. Необхідно вміти грамотно здійснювати діагностику культури. А саме потрібно: визначати напрямки її руху, розглядати фактори, що впливають на неї, здійснювати коригування елементів та параметрів культури. Таким чином, вся освітньо-виховна система має бути спрямована:

- На реалізацію особистісних характеристик студента. Де, головна мета: підготувати людину, яка була б одночасно і культурною, і високоосвіченою, і діловою. Саме таким має бути спеціаліст нового типу. Завдання це практично розв'язується через виховання вимогливості до себе, через створення ситуацій, у яких людина сама відповідає за власні вчинки, змушена виявляти високу відповідальність, діяльність ще під час освітнього процесу.
- На вдосконалення професійної та корпоративної культури викладачів, оскільки корпоративна культура закладу вищої освіти – це те середовище, в якому поведінкові настанови викладачів передаються студентам [98, с. 37].

Формування та управління організаційною культурою є важливим, принциповим моментом у становленні та розвитку закладу вищої освіти, основа для якісного управління змінами, а також підвищення соціального статусу студентів та випускників закладу вищої освіти.

Виділимо наступний набір функцій організаційної культури, що впливають на ефективність діяльності закладу вищої освіти:

- накопичувальна функція – відтворення кращих елементів існуючої культури, накопичення нових цінностей;
- регулююча функція – застосування організаційної культури ролі регулятора поведінки співробітників;
- оцінна функція – оцінка поведінки людини, колективу, корпорації з присутніми у ній нормами культурної поведінки;
- пізнавальна функція – вивчення організаційної культури, здійснюваної на етапі адаптації працівника, вона сприяє процесу «вливання в колектив», також визначає його успішність;
- смислова функція – вплив на думку і погляди співробітника, трансформація організаційних цінностей на особисті цінності;
- рекреативна функція – використання організаційної культури з метою відновлення духовних сил колективу, зокрема, із застосуванням організаційних заходів [88, с. 146].

Управління культурою закладу вищої освіти має на увазі глибоке вивчення її елементів, насамперед найстійкішої групи носіїв організаційної культури закладу вищої освіти – професорсько-викладацького складу. Поширені серед викладачів цінності, норми та зразки професійної поведінки багато в чому зумовлюють особливості стану організаційної культури закладу вищої освіти загалом. Удосконалення організаційної культури закладу вищої освіти потребує виявлення вже функціонуючих типів професійної ідентичності викладачів, їх співвідношення з актуальними орієнтирами вищої освіти [86, с. 207].

Організаційна культура закладу вищої освіти включає цінності (професійні та корпоративні), моделі поведінки, відповідні місії та призначенню установи, організаційні імідж, традиції та канали комунікації.

Організаційна культура закладу вищої освіти підтримується двома основними носіями: стійкою групою викладачів і співробітників, з одного

боку, і групою студентів, що постійно оновлюється, з іншого. Ядро організаційної культури закладу вищої освіти пов'язане з цінностями, моделями поведінки та уявленнями про результати своєї діяльності викладацького складу.

Рівень розвитку організаційної культури, з погляду, визначається такими чинниками: ступенем прийняття членами організації основних цінностей професії, відданістю цим цінностям у реальному поведінці. Зміни, які в українському соціумі, вказують на важливість сильних організаційних культур, і навіть гнучких, здатних адаптуватися до нових умов.

Значення організаційної культури для закладу вищої освіти важко переоцінити: вона дає можливість співробітникам ідентифікувати себе із установою вищої освіти, успішно адаптуватися до системи норм та цінностей закладу вищої освіти новим співробітникам, формує стандарти поведінки людей та відповідальність за їх дотримання.

Необхідність вивчення корпоративної культури закладу вищої освіти зумовлена також і тим, що цей феномен реальний і має великий вплив на окрему людину, заклад вищої освіти як організацію та суспільство загалом.

Організаційна культура, як у випадку підприємства, так і у разі закладу вищої освіти, забезпечує більш ефективну діяльність своєї організації, а також – і це головне призначення корпоративної культури у закладі вищої освіти – бере участь у формуванні людського капіталу студентів – майбутніх спеціалістів [78, с. 62].

Необхідність вивчення культурних особливостей організаційної культури закладу вищої освіти зумовлена і тим, що у суспільстві відбуваються активні та багаторівневі міжкультурні контакти. Завдяки знанням про міжкультурні відмінності, у тому числі і про відмінності організаційної культури, ми дивимося на світ ширше і терпиміше ставимося до культурної своєрідності інших людей, отримуємо уявлення, як поліпшити взаємовідносини коїться з іншими людьми, і усвідомлюємо вплив своєї культури на нас [69, с. 30].

Організаційну культуру закладу вищої освіти можна визначити як сукупність очікувань, норм, символіки, традицій основних припущень, ціннісних орієнтацій та інших спільних для всіх людей в організації цінностей, що лежать в основі всіх внутрішньо-вишівських відносин, у тому числі між студентами та викладачами.

Формування та розвиток організаційної культури закладу вищої освіти – це досить тривалий процес, який цілеспрямовано здійснюється його керівництвом, відповідно до завдань довгострокової та середньострокової стратегії розвитку в умовах ринкової нестабільності, з необхідністю надання закладу вищої освіти більшої підприємницької спрямованості його діяльності.

Організаційне управління навчальними закладами означає перехід до соціотехнічних технологій організаційного управління з використанням систем мотивації, при цьому викладачі розглядаються як персонал організації, який не відрізняється від інших соціально-професійних груп. Разом з тим ринок праці, впливає і на ринок освітніх послуг і висуває нові вимоги до підготовки майбутніх фахівців, серед яких важливе значення набувають особистісні якості та рівень розвитку загальної культури.

2.2. Провідні тенденції, закономірності та принципи розвитку організаційної культури закладу вищої освіти

Успіх діяльності будь-якої організації, що діє в ринковому середовищі, значною мірою визначається рівнем реакцій у відповідь на виклики зовнішнього світу. Стан такої активної позиції залежить від перманентних змін форм та методів своєї діяльності. У світовій практиці загальноприйняті такі напрями зміни діяльності організації: запровадження менеджменту загальної якості (TQM), скорочення розмірів організації та реінжиніринг. Однак масштабні дослідження стану організацій, що працюють у різних сферах людської діяльності, показують, що значні зусилля, як інтелектуальні, так і матеріальні, щодо реалізації наведених вище напрямків змін виявляються в більшості випадків (близько 70%) безрезультатними. Аналіз причин такого положення показує, що відсутність результатів однозначно визначається відсутністю необхідних змін у чинній організаційній (корпоративній) культурі.

Культура групи може бути визначена як паттерн колективних базових уявлень, які набуває група при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати її цінною і передавати новим членам групи як правильну систему сприйняття та розгляду названих проблем (паттерн – схема, зразок, модель, приклад, рамки). Хоча сутністю організаційної культури є система колективних, які вважаються самоочевидними базових уявлень, культура виявляє себе лише на рівні доступних спостережень артефактів (емблеми, стиль одягу тощо) [9, с. 104].

Постійно зростаюче ускладнення сучасного світу призводить до розуміння, що лінійні моделі управління організацією вичерпали себе, ефективність може бути підвищена тільки шляхом відмови від лінійної логіки на користь більш складних моделей. Перехід до нелінійних моделей управління передбачає використання сукупності інших способів на

працівників понад методів прямого матеріального стимулювання. Внесок впливу організаційної культури у такій інтерпретації на ефективну діяльність працівників часом можна порівняти з впливом матеріальних факторів.

Вітчизняна вища школа, пройшовши екстремум етапу виживання, поки що значною мірою перебуває в зоні дії лінійної моделі управління, занадто сильна залежність викладачів і співробітників від «руки, що годує». Проте явне пожвавлення промислового виробництва та соціально-економічної сфери, а також реформи у вищій освіті, що протікають і готуються, актуалізують проблему підвищення ефективності діяльності закладу вищої освіти і тим самим повертають заклади вищої освіти до діагностики власної організаційної культури, усвідомлення необхідності заходів щодо її зміни, адекватних змін зовнішнього середовища [8, с. 17].

Ця перспектива підштовхнула деякі провідні українські заклади вищої освіти до застосування та адаптації сучасних методів управління корпоративною культурою у своїй діяльності. Слід зазначити, що така робота поки що немає широкої практики в українських організаціях взагалі й закладах вищої освіти особливо. Тому будь-який досвід вищої школи у діагностиці та змінах організаційної культури надзвичайно цінний для освітньої спільноти.

У науковій літературі представлено достатньо методик вивчення організаційної культури та її діагностики. Вибір методики для наших досліджень визначався, виходячи з надійності та валідності оцінок, що отримуються, а також трудовитрат для їх досягнення. Не вдаючись у порівняльний аналіз методик, який можна знайти, зауважимо, що на перших кроках практичного освоєння культурологічного аналізу найбільш оптимально використання методики організаційної культури університету, яка показала на значній кількості прикладів надійність і валідність результатів, використовуючи уніфікований, нескладний інструментарій теоретичних досліджень [16, с. 14].

Методика ОКУ дозволяє побудувати профіль організаційної культури в координатах конкуруючих цінностей: гнучкість та дискретність – стабільність

та контроль, зовнішній фокус та диференціація – внутрішній фокус та інтеграція. Ці координати генеруються двома вимірами, виділеними зі статистичного аналізу індикаторів ефективності діяльності організації, розбиваючи їх у чотири групи. Один вимір відокремлює індикатори ефективності, що виділяють гнучкість, дискретність дій, від індикаторів, ціннісна значущість яких пов'язана зі стабільністю, порядком, контролем. Організаційний динамізм та організаційна непохитність – антиподи континууму цього виміру. Другий вимір відокремлює індикатори ефективності, пов'язані з внутрішньою орієнтацією, інтеграцією та єдністю, від індикаторів, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією, суперництвом. Полярними станами на цьому вимірі є організаційна згуртованість та організаційна незалежність складових частин колективу.

Організаційна культура – це нова галузь знань, що входить до серії управлінських наук. Вона виділилася також із порівняно нової галузі знань – організаційної поведінки, яка вивчає загальні підходи, принципи, закони та закономірності в організації.

Організаційна культура в системі освіти включає завдання управлінцям-практикам освоїти різні методи вирішення всіх можливих організаційно-управлінських проблем; навчити їх ставити цілі та науково достовірно аналізувати труднощі, що заважають реалізації, показувати їм, як треба оцінювати переваги чи недоліки прийнятих управлінських рішень.

Розуміння особливостей формування організаційної культури дозволяє побачити і усвідомити, завдяки яким цінностям, символам, ритуалам, героям, способам, образам здійснюється діяльність педагогічного, студентського колективу ЗВО, як мова, легенди, фольклор, норми, традиції сприймаються, а які – ні [94, с. 108].

Організаційна культура в XXI столітті розглядається в науці як одна із субкультур, в якій знаходять своє специфічне вираження всі основні елементи культури суспільства: цінності, ідеали, норми та зразки поведінки, а також як

сукупність символів, ритуалів та міфів, які відповідають цінностям організації та поділяються усіма її членами.

У сучасному розумінні мистецтво управління передбачає глибоку інтеграцію науки та практики. Культура управління є складовою людської культури і є формою використання загальнолюдських культурних цінностей у сфері управління. Культура управління дозволяє основні цінності організації застосувати як адекватну, ефективну управлінську систему, структуру з урахуванням тенденцій розвитку об'єкта управління, складовою якої є організаційна культура.

Теоретичне осмислення організаційної культури з позиції міждисциплінарного підходу у соціально-гуманітарних дослідженнях дозволило зробити висновки, що ця категорія увійшла до понятійного апарату різних галузей наукового знання. Вона використовується для виявлення взаємозв'язку між культурою окремої організації та культурою суспільства загалом, визначення творчої сутності культури, характеристики особистих і суб'єктних проявів людини у культурі, виявлення способів підвищення ефективності організацій [109, с. 52].

Незважаючи на виявлену різноманітність визначень структурно-змістовних компонентів організаційної культури, її типології, рівнів факторів та умов розвитку, критеріальних та емпіричних характеристик, у педагогіці склалося проблемне поле розгляду організаційної культури як фактору, умови та засоби продуктивного розвитку особистості або освітньої установи в цілому, що включає сукупність протиріч, зміст, функції та структуру організаційної культури, а також умови її розвитку [112, с. 313].

Розглядаючи організаційну культуру з позиції суб'єктів педагогічного менеджменту як особливої його складової, можна стверджувати, що це специфічна система відносин, якою навчаються, яку створюють та використовують працівники закладу вищої освіти. Ця система сприяє побудові варіативних моделей поведінки учасників навчально-виховного процесу, об'єднаних спільною метою, співвіднесеною з місією закладу вищої освіти, що

знаходить своє відображення в такому системному феномені, як організаційна культура [103, с. 205].

Вивчення сутності організаційної культури керівників закладу вищої освіти дало підстави розуміння її, як цілісної інтеграції, з допомогою якої вчені та керівники-практики намічають різні шляхи підвищення ефективного розвитку організаційної культури освітніх установ. Багатофункціональний та полісуб'єктний характер організаційної культури керівника закладу вищої освіти створює передумови розуміння її як міждисциплінарного феномену.

Високий рівень організаційної культури керівника закладу вищої освіти покращує організацію навчально-виховного процесу, забезпечує злагодженість та чіткість роботи працівників, підвищує трудову дисципліну в організації. Організаційна культура керівника закладу вищої освіти є визначальним чинником розвитку культури організації та безпосередньо впливає на результати її діяльності.

Всі ці твердження є основою інтеграції основних складових організаційної культури керівника, у сукупності розкривають її сутність та змістовно-структурну специфіку.

Теоретичний та практичний аналіз організаційної культури керівника закладу вищої освіти дає підстави для виділення її структурно-змістовних компонентів.

Громадянська складова дозволяє керівнику визначати стратегічні аспекти розвитку освіти, налагоджувати зв'язки з громадськістю та батьками студентів, розвивати позитивний імідж школи, виявляти економічну та правову компетентність в управлінні та дотримуватися демократичних відносин, суспільних норм та статутних правил усіма учасниками навчально-виховного процесу [61, с. 56].

Особова складова включає комунікативні, креативні, ділові, громадські та владні якості керівника. Особові якості керівника визначають внутрішню структуру його управлінської діяльності, серед компонентів якої розрізняють пізнавальні, експресивні, управлінські.

Педагогічна складова уособлює гуманне ставлення до колег та студентів, педагогічну майстерність, творчу співпрацю, емпатію та асертивність, професійну компетентність, інтелігентність та впливовість. Реалізація завдань педагогічної майстерності керівника закладу вищої освіти розглядається у контексті запровадження нових ефективних освітніх технологій, раціонального використання дидактичних, матеріально-технологічних та кадрових ресурсів, доцільного використання досягнень вітчизняної педагогічної теорії та практики, підвищення професійного рівня педагогічних кадрів закладу вищої освіти [58, с. 45].

Управлінська складова зумовлює самостійність позиції, адміністративний вплив керівника, формування управлінського рішення, ведення документообігу, культуру умов праці, особисту організованість, стиль керівництва. Для засвоєння основ управлінської діяльності у традиційній педагогічній практиці активно використовуються методи трансляції знань, формування навичок та умінь управління закладом вищої освіти.

Організаційна складова виділяє працездатність і здоровий спосіб життя, інформаційну поінформованість, професійну комунікативність, професійну компетентність, підбір кадрів та делегування ним управлінських повноважень, лідерство та тайм-менеджмент керівника закладу вищої освіти. Базовою категорією організаційної культури керівника закладу вищої освіти є його організаторські можливості. Організаторські здібності керівника-менеджера – це навички налагодження спільної роботи багатьох людей, навички розпорядності [18, с. 170].

Культурологічна складова визначає рівень культури у відносинах з підлеглими, ініціативи керівника з мотивації власної праці та праці колег, дотримання норм поведінки, дотримання університетських традицій та цінностей, усвідомлення значення організаційної культури керівника в управлінській діяльності.

У процесі здійснення аналізу управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти визначено характерні особливості його організаційної культури.

Зміст організаційної культури керівника закладу вищої освіти виявляється у процесах управлінської діяльності з метою забезпечення розвитку кожного окремого процесу у загальній системі управління. Завдяки організаційній культурі, керівник переходить із простору мислення у простір реальних дій.

Структура організаційної культури керівника закладу вищої освіти складається з взаємопов'язаних складових, у яких представлені їх компоненти, за допомогою опису яких охарактеризовано організаційну культуру та виділено інтегровані критерії, показники та рівні її розвитку. Визначення базових складових організаційної культури та створення на цій основі комплексу методів щодо її розвитку є ефективним засобом управління закладом вищої освіти [31, с. 244].

Концептуальні основи розвитку організаційної культури керівника закладу вищої освіти представлені як єдність структури та змісту у процесуальному, розвивальному та методичному аспектах. Розкрито підсистеми та функції, фактори, тенденції, закономірності, принципи, механізми, критерії, етапи та рівні розвитку організаційної культури керівника закладу вищої освіти дозволяють діагностувати її стан та прогнозувати подальший розвиток.

Розроблені концептуальні засади розвитку організаційної культури управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти і включають такі основні підходи:

- процесуальний підхід, для якого характерна серія взаємопов'язаних функцій;
- системний підхід, заснований на теорії систем та визначає логічні взаємозв'язки між окремими компонентами;
- ситуативний підхід, який містить практичні ситуації та визначає методи їх ефективного вирішення [22, с. 6].

Концептуальні основи розвитку організаційної культури керівника закладу вищої освіти включають виявлені закономірності цього процесу,

відповідні принципи, функції та методи, що забезпечують розвиток організаційної культури керівника.

Концептуалізація соціального феномену «організаційна культура» базується на виявленні сутнісних атрибутів, що ідентифікують ту чи іншу культуру організації та особистості. Концептуальні засади розвитку організаційної культури керівника закладу вищої освіти передбачають визначення та інших функціональних особливостей суб'єкта управлінської діяльності. У зв'язку з цим уточнений педагогічний зміст функцій організаційної культури керівника закладу вищої освіти. Зокрема, зазначено, що в управлінні спостерігається посилення соціокультурних тенденцій, зміна пріоритетів управління, усвідомлення доцільності використання технологічних процедур, загальної орієнтації на особистість із її системою цінностей, поглядів, переконань, традицій [50, с. 61].

У процесі теоретичного аналізу та узагальнення практичних основ розвитку організаційної культури керівника закладу вищої освіти виділено низку основних закономірностей:

- залежність розвитку організаційної культури керівника закладу вищої освіти від раціональності та оперативності здійснення прямого та зворотного зв'язків в управлінській діяльності; залежність ефективності організаційної культури керівника від якості його функціональної визначеності у процесі управління закладу вищої освіти;
- Залежність ефективності організаційної культури керівника від рівня взаємодії всіх структурних елементів управління закладу вищої освіти; залежність ефективності розвитку організаційної культури керівника закладу вищої освіти від рівня його управлінської компетентності;
- Залежність результатів управління закладу вищої освіти від ефективності розвитку організаційної культури керівника; залежність ефективності розвитку організаційної культури керівника закладу вищої освіти від стилю керівництва [65, с. 24].

Організаційна культура – це сукупність суспільно прогресивних норм, правил і стандартів, прийнята та підтримувана у сфері організаційних відносин. Організаційні відносини – це взаємодія, протидія або нейтральне відношення елементів організації всередині або поза нею.

Проведений аналіз дозволяє охарактеризувати організаційну культуру керівника як ефективний механізм управління. У педагогічному менеджменті слід розглядати ширше поняття організаційної культури, таке як культурологічна основа управління, так як навчальний заклад вже є культурною організацією. Організаційна культура закладу вищої освіти має багато складових, а отже є складнішою як за цілями та завданнями, що ставляться перед нею, так і за змістом, ніж організаційна культура інших установ. При цьому слід враховувати, що головними носіями організаційної культури закладу вищої освіти є керівник, управлінська команда, педагогічний колектив, студенти та їхні батьки [57, с. 20].

Організаційна культура керівника на основі професійної компетентності, впливає на покращення організації навчально-виховного процесу, підвищення трудової дисципліни в організації, забезпечує злагодженість та чіткість роботи працівників. Вона є визначальним чинником формування загальної культури організації, що безпосередньо впливає на результати її діяльності. У свою чергу, професійна компетентність поєднує різні компетенції керівників та сприяє ефективності управлінських дій з проблеми формування та розвитку організаційної культури керівника закладу вищої освіти, що можливе лише за умови плідної спільної організаційної взаємодії. Слід вважати, що базовим фактором організаційної культури суб'єктів управлінського процесу в закладі вищої освіти є їхня професійна компетентність, яка визначається сукупністю знань. Дані знання необхідні для управлінської діяльності, умінь та навичок, які сприяють успішному виконанню передбачених нормативними документами функціонально-посадових обов'язків, професійних, ділових та особистісних якостей для повнішої реалізації власних сил, здібностей та можливостей керівника,

загальної культури, необхідної для формування гуманістичного погляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних та етичних засад особистості, мотивації професійного розвитку [70, с. 80].

Базовими компонентами культури організації управлінської діяльності є:

- професійна компетентність;
- педагогічна спрямованість;
- сукупність професійно важливих особистісних якостей та здібностей;
- широта світогляду;
- педагогічна ерудиція тощо [111, с. 82].

Організаційна культура керівника – це інтегративна особистісна освіта, містить сукупність знань, умінь, навичок, цінностей, переконань, норм поведінки та синтез цивільних, особистісних, педагогічних, управлінських, організаційних, культурологічних складових, професійних якостей та компетенцій керівника, необхідних для успішної організації управління закладом вищої освіти.

На етапі до компонентів організаційної культури керівника закладу вищої освіти можна зарахувати такі:

- здоров'язберігаюча культура керівника;
- комунікативна культура керівника;
- культура делегування повноважень;
- культура організації виконань управлінських рішень;
- культура умов управлінської праці;
- психологічна та психодіагностична культура керівника;
- інформаційна культура керівника;
- культура маркетингового мислення;
- підприємницька культура керівника;
- рефлексійна культура;
- естетична культура керівника [28, с. 32].

Для ефективного розвитку організаційної культури керівника закладу вищої освіти необхідні, насамперед, знання специфіки культури організації, вивчення теоретичних умов та методологічних підходів до розвитку організаційної культури. Але самих знань недостатньо для того, щоб розвиток організаційної культури приносив користь і керівнику, і самому навчальному закладу. Необхідно визначити цілі, завдання, механізми розвитку організаційної культури, адаптовані до сучасних умов розвитку освітнього середовища, при цьому обов'язковими є розуміння та сприйняття цілей та завдань розвитку організаційної культури самим керівником. Слід пам'ятати, що організаційна культура керівника закладу вищої освіти передбачає наявність готовності особистості покращувати соціальну атмосферу, в якій здійснюється процес навчання, виховання, розвитку студентів та інших учасників навчально-виховного процесу.

Важливою складовою формування організаційної культури керівника навчального закладу є розробка програми розвитку організаційної культури з урахуванням своїх можливостей, реальних умов, факторів. Згодом має бути розроблена система критеріїв, показників розвитку організаційної культури та системи аналізу результатів цієї діяльності. Керівник повинен забезпечити системний збір діагностичних даних щодо розвитку організаційної культури закладу вищої освіти для досягнення бажаного результату. Подальший крок – реалізація програми розвитку організаційної культури, оцінка реального стану організаційної культури керівника відповідно до вимог управлінської діяльності та власного творчого потенціалу [30, с. 39].

Висока організаційна культура керівника закладу вищої освіти покращує організацію навчально-виховного процесу, забезпечує злагодженість та чіткість роботи працівників, підвищує трудову дисципліну в організації.

Організаційна культура закладу вищої освіти є визначальним чинником формування загальної культури організації, що безпосередньо впливає на результати діяльності. Символьні елементи культури визначає та вводить в

організації її керівник разом із колективом. Система цінностей, якими керуються працівники навчального закладу, формується, з одного боку, у руслі самозародження основних загальних цінностей організації, з другого – впливає їх склад і сутність. Усі цінності організації керівник відбирає та оцінює, і тільки після такої селекції впроваджує їх, дбаючи, щоб вони опанували свідомість усіх працівників.

Організаційна культура керівника навчального закладу впливає на формування позитивного середовища навчального закладу, що забезпечує високі освітні можливості для студентів та викладачів, підтримує атмосферу співпраці, заохочує продуктивні педагогічні ініціативи.

Щоб успішно керувати організацією в сучасних умовах, вирішувати професійні та життєві питання, керівнику слід усвідомити сутність поняття «компетентність» і опанувати навички професійно компетентного управління. У науковій літературі компетентність окреслюється «сукупність знань і умінь, необхідні ефективної професійної діяльності: здатність аналізувати, прогнозувати результати професійної діяльності, впроваджуючи інформаційні технології» [102, с. 74].

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши рівень розвитку організаційної культури закладів вищої освіти України, можна зробити висновок щодо необхідності управління розвитком професійної компетентності керівників як складової формування організаційної культури. На нашу думку, управління розвитком професійної компетентності керівника закладу вищої освіти як складова формування його організаційної культури, включає:

- створення концепції розвитку організаційної культури керівників закладу вищої освіти як комплексу положень, що дають цілісне уявлення про формування організаційної культури та визначають методологію та організацію управлінської діяльності;
- побудова моделей організаційної культури керівника установи;
- надання системного характеру діяльності з управління розвитком організаційної культури керівників;
- індивідуалізація роботи на основі діагностичного оцінювання особистісно-професійного потенціалу керівників;
- психологічний супровід діяльності керівника;
- використання різних форм роботи (як традиційних, так і інноваційних) щодо розвитку організаційної культури керівників;
- створення рефлексивного середовища, що сприяє розвитку суб'єктів управління;
- забезпечення матеріально-технічних та інформаційних можливостей для розвитку організаційної діяльності;
- створення умов для самоменеджменту керівників закладу вищої освіти;
- виховання потреби у керівника формувати та розвивати організаційну культуру.

Формами роботи з підвищення рівня професійної компетентності як основи організаційної культури керівника можуть бути: творча група,

педагогічний практикум, консультація, школа молодого керівника, вирішення управлінських ситуацій, постійно діючі семінари, семінари-практикуми, майстер-класи, педагогічна підтримка, супервізія та управлінське консультування.

Таким чином, ми дійшли висновку, що проблема розвитку організаційної культури закладу вищої освіти є недостатньо розробленою, потребує спеціального наукового дослідження та однією з її основних складових є розвиток професійної компетентності керівника закладу вищої освіти. Перспективу подальшого вивчення проблеми ми пов'язуємо з: розробкою активних форм та методів розвитку організаційної культури закладу вищої освіти та педагогічних колективів; виявленням умов, що забезпечують високий рівень розвитку організаційної культури закладу вищої освіти; розробкою практичних рекомендацій керівникам навчальних закладів щодо розвитку їх організаційної культури.

ВИСНОВКИ

Теоретичними джерелами дослідження феномену розвитку організаційної культури закладу вищої освіти виступають теорії культури, організації, освіти. Загальнонаукові категорії «культура», «соціальна система», «організація», «освіта», «середовище», «простір», «взаємодія», «відносини» поєднуються з поняттям «організаційна культура», а їх сутнісно-змістовний взаємозв'язок дозволяє розглядати організаційну культуру закладу вищої освіти як управлінський та соціально-педагогічний феномен.

Міждисциплінарний підхід до дослідження розвитку організаційної культури закладу вищої освіти, заснований на використанні знань соціально-гуманітарних наук – соціології, філософії, менеджменту, психології та педагогіки, дозволяє визначити її змістовно-сміслове наповнення, фактори, умови, механізми та динаміку розвитку.

Методологічними підставами побудови концепції розвитку організаційної культури закладу вищої освіти виступають системний, синергетичний, діяльнісний, суб'єктний, культурологічний, антропологічний, аксіологічний та процесуальний підходи у їх взаємозв'язку та взаємообумовленості, що задають стратегічні орієнтири розвитку організаційної культури закладу вищої освіти.

Концепція розвитку організаційної культури закладу вищої освіти включає положення, що визначають у сукупності методологію, теорію та практику її здійснення в закладі вищої освіти: обґрунтування поняття та сутності розвитку організаційної культури закладу вищої освіти як системоутворюючої домінанти його соціокультурного простору, що забезпечує взаємозв'язок смислів, цілей, цінностей, норм поведінки, традицій його суб'єктів, що породжується полісуб'єктною взаємодією на основі культурозалежних відносин, виступає багатофункціональним засобом, умовою розвитку; структуру, що складається з інформаційно-когнітивної,

соціореґулюючої, психолого-педагогічної підсистем та їх змісту; тенденції, закономірності, фактори її розвитку; принципи, що конкретизують закономірні зв'язки її розвитку на рівні процесу, суб'єктів та на рівні управління; механізми розвитку (полісуб'єктний діалог, методи та засоби управління, методичні засоби, способи організації взаємодії суб'єктів); функції – розвитку, аксіологічної, регуляції, кооперації, безпеки, екологічної, фасилітації; критерії розвитку організаційної культури закладу вищої освіти (ефективність комунікацій в організаційній культурі закладу вищої освіти, ефективність управління та соціального регулювання діяльності суб'єктів організаційної культури закладу вищої освіти, ефективність взаємодії та відносин суб'єктів організаційної культури закладу вищої освіти) та відповідні їм показники що дозволяють фіксувати динаміку процесу; етапи (зародження, стабілізації, інтеграції та формалізації, переформування та перетворення) та рівні розвитку.

Технологічне забезпечення розвитку організаційної культури закладу вищої освіти здійснюється її суб'єктами через управління розвитком, на основі комунікативно-діалогічного типу, за допомогою переведення установи в стан навчальної організації на проектно-діагностичному, організаційно-діяльному, рефлексивно-аналітичному етапах.

Ефективному розвитку організаційної культури закладу вищої освіти сприяють такі психолого-педагогічні умови: соціально-педагогічні (активна співпраця закладу вищої освіти із зовнішніми соціальними партнерами та освітньою спільнотою на основі мережевої взаємодії; створення сучасного, позитивного, привабливого образу установи; встановлення конструктивної та гнучкої взаємодії із зовнішніми суб'єктами управління закладу вищої освіти; використання педагогічного, правового, економічного, організаційного, інформаційного та наукового ресурсів зовнішнього середовища та перетворення їх на внутрішній потенціал закладу вищої освіти); суб'єктно-особистісні (усвідомлення та актуалізація суб'єктами організаційної культури гуманістичної спрямованості місії та цілей закладу вищої освіти; забезпечення

ціннісної інтеграції та полісуб'єктної взаємодії всіх суб'єктів організаційної культури; вибудовування культурозалежних відносин суб'єктів на основі психолого-педагогічної безпеки; стимулювання мотивації педагогічної діяльності та стимулювання мотивації педагогічної діяльності; закладу вищої освіти, актуалізація готовності до саморозвитку у педагогів (заклад вищої освіти на основі навчання та самонавчання; розвиток професійно-особистісної компетентності керівників закладу вищої освіти в управлінні розвитком організаційної культури); організаційно-педагогічні (реалізація комунікативно-діалогічного типу управління розвитком організаційної культури; використання переваг роботи в команді; створення системи технологічного забезпечення розвитку організаційної культури на основі проектування; інформаційне забезпечення розвитку організаційної культури; моніторинг розвитку організаційної культури закладу вищої освіти).

У магістерській роботі встановлено, що розвиток організаційної культури закладу вищої освіти відбувається під впливом зовнішніх факторів (політико-правових, соціокультурних, економічних), внутрішніх об'єктивних (типу та виду установи, доступних та використовуваних установою ресурсів) та суб'єктивних (особистісних та психологічних особливостей суб'єктів, мотивації до педагогічної діяльності) факторів. Визначено, що найбільш дієвими є такі механізми розвитку організаційної культури закладу вищої освіти: полісуб'єктний діалог, переведення установи в стан організації, що навчається, метод самоврядування за допомогою командної роботи, мережева та спільно-взаємозалежна форми організації взаємодії суб'єктів. Взаємодіючи, ці механізми, стають засобом розвитку організаційної культури закладу вищої освіти на етапах зародження, стабілізації, інтеграції та формалізації, переформування та перетворення.

Концепція розвитку організаційної культури закладу вищої освіти створює передумови для наукового забезпечення процесу управління її розвитком, що будується на основі комунікативно-діалогічного типу і розглядається як свідомий, цілеспрямований вплив на організаційну культуру

управлінської групи та децентралізований, партисипативний процес участі в управлінні суб'єктів розвитку установи та саморозвитку суб'єктів.

Діагностика розвитку організаційної культури закладу вищої освіти вимагає використання комплексу методів вивчення, проведення констатуючого та формуючого етапів експерименту, включеного спостереження та блоку методик. Оцінка розвитку організаційної культури закладу вищої освіти складає основу критеріїв: ефективності комунікацій в організаційній культурі закладу вищої освіти; ефективності управління та соціального регулювання діяльності суб'єктів організаційної культури закладу вищої освіти; ефективності взаємодії та відносин суб'єктів організаційної культури закладу вищої освіти. Як важливі показники виступають інтегровані параметри організаційної культури: спрямованість, комунікативність, відкритість, рефлексивність, інтегрованість, безпека (зовнішня і внутрішня), привабливість, включеність.

У роботі встановлено, що організаційна культура досліджуваних закладів вищої освіти перебуває на етапах зародження чи стабілізації, характеризується складними та суперечливими тенденціями. Ці установи успішно інтегрувалися в соціальний, економічний, ціннісно-нормативний контекст соціуму, відрізняються інноваційністю, достатньою динамічністю і гнучкістю існування, але в них відсутні норми життєдіяльності, систематична робота з формування образу установи, єдність ціннісних орієнтацій суб'єктів. Вони відчують нестачу зовнішньої інформації про діяльність інших установ, характеризуються авторитарним стилем управління, неорганізованістю предметно-просторового оточення, схильні до сильного впливу зовнішніх впливів.

Доведено, що технологічне забезпечення розвитку організаційної культури закладу вищої освіти, що здійснюється за допомогою проектування та переведення установи у стан навчальної організації, реалізується поетапно – на проектно-діагностичному (створення управлінської команди проектної діяльності, проблематизація та цілепокладання, аналіз зовнішніх та

внутрішніх ресурсів середовища, моделювання технології розвитку організаційної культури, прогнозування результатів, конструювання навчальних програм для групових суб'єктів установи та її предметно-просторового оточення); організаційно-діяльнісному (реалізація навчальних програм для управлінської команди, педагогічного колективу, сімей, дитячих навчальних груп, організація колективно-продуктивних форм діяльності для всіх суб'єктів організаційної культури установи, реалізація напрямів мережевої взаємодії із соціальними партнерами (науково-методичного, інформаційного, благодійного)), рефлексивно-аналітичному (аналіз результатів проектної діяльності посередників, моніторингу та експертизи, їх групова та індивідуальна рефлексія, продовження роботи в режимі проектної діяльності) етапах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабець М.В. Корпоративна культура як основа успішної організації. *Пізнавально-творча і професійна самореалізація особистості в евристичній освіті: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 22-23 лютого 2018 року* / МОН України, Департамент освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації; Ін-т пед. освіти та освіти дорослих НАПН України та ін.; [редкол.: О.Г. Козлова, С.М. Кондратюк, М.О. Лазарєв та ін.]. Суми: ФОП Цьома С.П., 2018. С. 167–169.
2. Балягіна І. Адаптація студентської молоді до навчання та духовно-культурного середовища університету як шлях формування корпоративної культури. *Вища школа*. 2012. № 1. С. 112–116.
3. Белякин А.М. Управление современными институциональными преобразованиями: опыт университетов США. *Педагогика*. 2009. № 6. С. 119–123.
4. Беспутчик В.Г. Проблемы корпоративной физической культуры и спорта. *Сучасні проблеми фізичного виховання і спорту різних груп населення: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, (18-19 травня 2017 року, м. Суми): у 2 т.* / МОН України, Сумський держ. педагогічний ун-т імені А. С. Макаренка, Навчально-науковий ін-т фізичної культури; Управління молоді та спорту Сумської обласної держ. адміністрації та ін.; [редкол.: Ю.О. Лянной, М.О. Лянной, О.А. Томенко та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2017. Т. 1. С. 27–30.
5. Білий Л.Г. Організаційно-педагогічні умови ефективного управління вищим навчальним закладом недержавної форми власності. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології: науковий журнал* / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Сумський держ. пед. ун-т

- ім. А.С. Макаренка; [редкол.: А.А. Сбруєва, Б.В. Год, О.В. Єременко та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2011. № 6-7 (16-17). С. 178–186.
6. Блинов Л.В. Концептуальна модель корпоративної культури магістратури. *Педагогическое образование и наука*. 2010. № 8. С. 57–64.
 7. Бобало Ю. Управлінські впливи системи внутрішнього забезпечення якості в закладах вищої освіти. *Вища освіта України*. 2019. № 2. С. 10–29.
 8. Боголіб Т. Специфіка управління структурою організації в інноваційному ВНЗ. *Рідна школа*. 2008. № 10. С. 16–18.
 9. Боголіб Т.М. *Принципи управління вузом*. Переяслав-Хмельницький ДПУ ім. Г. Сковороди, 2004. 202 с.
 10. Бойчев І. І. *Підготовка майбутнього вчителя до організації культурно-дозвілєвої діяльності учнів: Автореферат дис...канд. пед. наук / І. І. Бойчев*. Одеса, 2005. 21 с. .
 11. Бойченко М.А. Болонський процес як форма централізації управління вищої освіти в Європейському регіоні. *Болонський процес: проблеми, пошуки, перспективи*: Матеріали конф., 21-22 березня 2006 р., м. Суми / Редкол.: В.В. Бугаєнко, О.Г. Козлова (голова), М.О. Лазарєв та ін. Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. С. 6–10.
 12. Бойченко М.А. Менеджмент талантів у вищій школі: інноваційна модель. *Теорії та технології інноваційного розвитку вищої освіти: глобальний і регіональний контексти*: монографія / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка; за заг. ред. професора А.А. Сбруєвої. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2015. С. 387–402.
 13. Бондар В.В. Локалізація об'єктів корпоративного менеджменту в метрополісі Києва у контексті розвитку його організаційно-управлінських функцій. *Український географічний журнал*. 2020. № 1. С. 45–50.
 14. Бутівщенко С.В. Закономірності управлінської діяльності у сфері вищої освіти. *Нові технології навчання: науково-методичний збірник / МОН України, Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОН України*; [ред. кол.: О.П. Гребельник, Я.Я. Болюбаш, І.А. Шелест та ін.]. Київ: Ін-т

- інноваційних технологій і змісту освіти МОН України, 2010. Вип. 63: Ч. 1. С. 10–15.
15. Васильєв А. Побудова інноваційної системи управління університетом: інтегрована інформаційна система: на прикладі Сумського державного університету. *Вища школа*. 2011. № 1. С. 40–45.
 16. Васиньова Н.С. *Розвиток теорії управління вищими навчальними закладами в Україні (остання чверть XX - початок XXI століття)*: автореф. дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.06 "Теорія і методика управління освітою, 01 "Освіта/Педагогіка"; МОН України, Державний заклад "Луганський національний унт ім. Т. Шевченка". Старобільськ, 2019. 20 с.
 17. Величко А.І. Корпоративної культури керівника та організації як важливе питання сьогодення. *Магістр*: збірник наукових праць молодих учених, 24 травня 2018 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка, Навчально-науковий ін-т педагогіки і психології; [Гол. ред. О.Г. Козлова; редкол.: А.А. Сбруєва, М.О. Лазарєв, М.Ю. Рисіна та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. С. 219–224.
 18. Величко А.Л. Роль керівника підприємства у процесі формування корпоративної культури. *Пізнавально-творча і професійна самореалізація особистості в евристичній освіті*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 22-23 лютого 2018 року / МОН України, Департамент освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації; Ін-т пед. освіти та освіти дорослих НАПН України та ін.; [редкол.: О.Г. Козлова, С.М. Кондратюк, М.О. Лазарєв та ін.]. Суми: ФОП Цьома С.П., 2018. С. 169–173.
 19. Вища школа: управління, фінансування і якість. *Освіта України*. 2019. № 8, 25 лютого. С. 5.
 20. Волинський Г. Про якість корпоративного управління. *Економіка України*. 2009. № 1. С. 42–49.
 21. Волошина І. Корпоративна культура оперативно-рятувальної служби цивільного захисту та її вплив на розвиток і мотивацію особового складу:

- День пожежної охорони (17 квітня) та День рятівника (17 вересня). *Надзвичайна ситуація*. 2016. № 3. С. 38–41.
- 22.Галата С. Як розподілити повноваження у вищих навчальних закладах? *Освіта України*. 2016. № 5, 8 лютого. С. 6.
- 23.Гондол І. Коучинг і шкільна корпоративна культура. *Відкритий урок: розробки, технології, досвід*. 2011. № 11. С. 11–13.
- 24.Гончаров Ю.В. Особливості структурної побудови та організації діяльності вищих органів різних моделей управління корпораціями. *Актуальні Проблеми Економіки*. 2018. № 7/8. С. 4–15.
- 25.Горелкова Т. ВНЗ: теоретичні основи розвитку організаційної культури. *Освіта і управління*. 2004. № 3/4. С. 23–30.
- 26.Гудзь О.Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3. С. 4–12.
- 27.Гулевич О. А. Организационная культура как фактор восприятия организационной справедливости. *Психологический журнал*. 2012. Т.33, № 2. С. 59–68.
- 28.Джинджоян В.В. Місце підприємницької та корпоративної діяльності в реалізації сучасної соціальної парадигми. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 30–33.
- 29.Дмитрук С. Груподинамічні вправи як засіб формування корпоративної культури. *Рідна школа*. 2006. № 3. С. 48–50.
- 30.Доброскок І. Інформаційне забезпечення освітнього середовища майбутніх соціальних педагогів як засіб активізації й інтенсифікації управління навчальним процесом у ВНЗ. *Рідна школа*. 2012. № 8/9. С. 37–41.
- 31.Донець М.В. Корпоративна культура, як невід'ємний компонент успішної організації. *Магістр: збірник наукових праць молодих учених*, 24 травня 2018 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А.С.Макаренка, Навчально-науковий ін-т педагогіки і психології; [гол.

- ред. О.Г. Козлова; редкол.: А.А. Сбруєва, М.О. Лазарєв, М.Ю. Рисіна та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. С. 242–245.
- 32.Донець М.В. *Формування корпоративної культури організації*: магістер. робота; науковий керівник О.І. Огієнко. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 93 с.
 - 33.Євтушевський В.А. *Корпоративне управління*: підручник; КНУ ім. Т. Шевченка; Ін-т вищої освіти АПН України. Київ: Знання, 2006. 406 с.
 - 34.Євтушевський В.А. *Основи корпоративного управління*. Київ: Знання-Пресс, 2002. 317 с.
 - 35.Євтушевський В.А. *Стратегія корпоративного управління*. Київ: Знання, 2007. 287 с.
 - 36.Єскименко В.К. *Формування корпоративної культури закладу середньої освіти*: магістер. робота; науковий керівник Є. М. Хриков. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 139 с.
 - 37.Єльнікова Г. Поняття і зміст організаційної культури. *Управління освітою*. 2009. № 24, грудень. С. 16.
 - 38.Загірняк М. Система показників оцінювання діяльності керівників ВНЗ як управлінців вищої школи. *Вища школа*. 2007. № 5. С. 45–54.
 - 39.Іщук О. В. *Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник становлення професійної ідентичності студентів*: автореф. дис. ... канд. психологіч. наук: спец. 19.00.10 "Організаційна психологія; економічна психологія" / О. В. Іщук; Нац. академія пед. наук України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. Київ, 2013. 20 с.
 - 40.*Кадрова політика та корпоративна культура. Розділ 2* Звіт ректора Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка Лянного Юрія Олеговича / МОН України, Сумський державний педагогічний у-т ім. А. С. Макаренка; [за ред. Л. В. Пшеничної]. Суми: ФОП Цьома С.П., 2018. С. 22–26.
 - 41.Карпенко Ю.В. Сучасні аспекти розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств сфери туризму. *Актуальні проблеми*

- сучасного економіко-гуманітарного дискурсу в Україні: матеріали I Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 28 квітня 2017 р., м. Кривий Ріг / МОН України, Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського; [орг. комітет: О.Б. Чернега (голова), С.В. Маловичко (співголова), О.М. Романуха (вчений секретар) та ін.]. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. С. 285–287.
42. Кириченко О. Формування системи управління вищим навчальним закладом інноваційного типу. *Вища школа*. 2011. № 11. С. 29–38.
43. Ковалевський С. Методи вивчення та структура культури організацій. *Підручник для директора*. 2008. № 7/8. С. 9–16.
44. Ковальова М.Л. Принципи корпоративної соціальної відповідальності у підприємствах індустрії дозвілля. *Культурно-дозвілєва діяльність у сучасному світі*: колективна монографія / МОН України, М-во культури України, Київський національний ун-т культури і мистецтв; [редкол.: І.В. Петрова, Д.В. Солоха, М.М. Ткач та ін.]. Київ: Ліра-К, 2017. С. 226–242.
45. Козлова Е.Г. Стратегическое управление инновационным развитием высшего учебного заведения. *Актуальные проблемы организации обучения в высшей и средней школе*: монография / под ред. О. В. Михайличенко. Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2018. С. 203–216.
46. Козлова О. Сутнісні характеристики інноваційної управлінської команди навчального закладу. *Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції для студентів та молодих учених, 16-17 травня 2016 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А.С. Макаренка, Навчально-науковий Ін-т педагогіки і психології та ін.; [редкол.: С.Б. Кузікова, Ю.А. Бондаренко, С.М. Кондратюк та ін.]. Суми: ФОП Цьома С.П., 2016. С. 258–262.
47. Козлова О.Г. Болонський процес та зміни у реалізації вітчизняної вищої освіти. *Болонський процес: проблеми, пошуки, перспективи*: Матеріали конференції. Суми: Університетська книга, 2006. С. 20–22.

- 48.Конюхова Е. Т. Установка личности на успешность в профессиональной деятельности как ценность организационной культуры студента. *Педагогическое образование и наука*. 2007. № 4. С. 40–44.
- 49.Королук С. В. Особливості професійної культури менеджера організацій. *Управління школою*. 2013. № 7/9. С. 56–60.
- 50.*Корпоративна культура навчального закладу*. Київ: Редакції газет з управління освітою, 2012. 115 с.
- 51.*Корпоративне управління* / Т. Л. Мостенська [та ін.]; МОН України; Нац. ун-т харчових технологій; Нац. авіаційний ун-т. Київ: Каравела, 2008. 383 с.
- 52.*Корпоративне управління і фондовий ринок* / О. М. Царенко [та ін.]. Суми: Університетська книга, 2005. 333 с.
- 53.Костюк А.Н. *Корпоративное управление в банке*: монографія. Суми: ГВУЗ "УАБД НБУ", 2008. 332 с.
- 54.Красуля А.В. Освітній фандрейзинг як інноваційна складова управління сучасним університетом. *Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний та національний виміри змін*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, (26-27 березня 2015 року) / МОН України, СумДПУ ім. А.С. Макаренка; Сумська обл. держ. адміністрація, Ін-т педагогіки НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, С.Б. Кузікова, О.І. Огієнко та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2015. Т. 2. С. 94–98.
- 55.Кремнева Н.Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы. *СОЦИС*. 2007. № 7. С. 52–59.
- 56.Кривошея Є.В. Стан системи управління вищим навчальним закладом в Україні. *Філософія геокультури*: Всеукраїнська науково-практична конференція: присвячується 95-річчю кафедри філософії Харківського національного аграрного ун-ту ім. В. В. Докучаєва, 20-21 квітня 2017 р. / МОН України, М-во аграрної політики та продовольства України; Ін-т

- модернізації змісту освіти та ін.; [голова оргкомітету О.В. Ульянченко]. Харків: ФОП Бровін О. В., 2017. С. 59–62.
- 57.Кримова Т. Способи формування та розвитку організаційної культури навчального закладу. *Управління школою*. 2009. № 14. С. 18–23.
- 58.Кубко В. Корпоративна культура як об'єднальна основа вищих навчальних закладів. *Вісник Книжкової палати*. 2011. № 11. С. 43–46.
- 59.Листопад О.В. Умови ефективного управління інноваційними процесами. *Професійно-творча самореалізація педагога в умовах інноваційної освіти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 25-26 жовтня 2012 року / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Управління освіти і науки Сумськ. обл. держ. адміністрації, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України та ін.; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, О.М. Семеног, Н.В. Гузій та ін.]*. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. С. 141–144.
60. Литвинова Л. Організаційна культура управління державною установою: соціально-психологічний аспект. *Соціальна психологія*. 2009. № 5(37). – С. 136–142.
- 61.Луговий В. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів України: виклики та перспективи. *Вища освіта України*. 2013. № 3. С. 51–59.
- 62.Лушникова Г.А. Особенности и традиции развития корпоративных тенденций высшего профессионального образования. *Педагогическое образование и наука*. 2011. № 12. С. 100–104.
- 63.Львов М.С. Інформаційна система управління вищим навчальним закладом як платформа реалізації управління академічним процесом. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2007. № 4. С. 7–10.
- 64.Лянна Г.Ю. *Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу: магістер. робота; науковий керівник О.Г. Козлова*. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2016. 155 с.

- 65.Малихіна Я.А. *Теоретичні і методичні засади управління взаємодією вищого навчального закладу із зовнішнім середовищем*: автореф. дис. ... доктора пед. наук: спец. 13.00.06 "Теорія і методика управління освітою"; МОН України, Держ. заклад "Луганський нац.ун-т ім. Т. Шевченка". Старобільськ, 2015. 40 с.
- 66.Малько Г.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні. *Актуальні проблеми сучасного економіко-гуманітарного дискурсу в Україні*: матеріали І Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 28 квітня 2017 р., м. Кривий Ріг / МОН України, Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського; [орг. комітет: О.Б. Чернега (голова), С.В. Маловичко (співголова), О.М. Романуха (вчений секретар) та ін.]. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. С. 297–300.
- 67.Медведєв І.А. *Державне управління розвитком університету: теоретичні та прикладні аспекти*: монографія; Національна академія держ. управління при Президентові України, Харківський регіональний ін-т держ. управління. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2011. 219 с.
- 68.Москаленко К.М. *Теоретико-методичні засади управління формуванням корпоративної культури організації*: магістер. робота / К. М. Москаленко; науковий керівник Л.В. Пшенична. Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2018. 110 с.
- 69.Муругова Е. Г. Организационная культура управления. *Педагогика*. 2012. № 8. С. 28–32.
- 70.Недогрєєва Л.С. Сучасні стратегії та технології підготовки керівника закладу освіти до реалізації управлінських завдань. *Болонський процес: проблеми, пошуки, перспективи*: Матеріали конференції. Суми: Университетська книга, 2006. С. 79–82.
- 71.Непрядка С. Корпоративне управління сучасною школою. *Директор школи*. 2009. № 42, листопад. С. 1, 3–7.

- 72.Непрядка С. Корпоративне управління сучасною школою. *Директор школи*. 2009. № 41, листопад. С. 1, 3–12.
- 73.Нестерова М. Когнітивні аспекти прийняття управлінських рішень: завдання вищої освіти. *Вища освіта України*. 2013. № 4. С. 32–37.
- 74.Ногінська А.О. *Формування корпоративної культури в майбутніх винаробів у процесі фахової підготовки*: автореф. дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.04 "Теорія і методика професійної освіти"; держ. заклад "Південноукраїнський Нац. пед. ун-т ім. К.Д. Ушинського. Одеса, 2011. 20 с.
- 75.Осік Ю. Менеджмент у вищій школі: проблеми і перспективи розвитку. *Психологія і суспільство*. 2012. № 3. С. 108–112.
- 76.Остапенко Г. Корпоративне управління: семінар для керівників загальноосвітніх позашкільних закладів освіти міста. *Управління освітою*. 2019. № 2, лютий. С. 42–65.
- 77.Перехватов М. Корпоративна культура: як не допустити деструктивної боротьби за владу. *Довідник кадровика*. 2015. № 6. С. 81–85.
- 78.Полуйко А.Б. *Контрольно-аналітична діяльність керівника в системі управління закладом вищої освіти*: магістер. робота; науковий керівник О.Г. Козлова. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 104 с.
- 79.Пономарьова Г. Демократизація управління і контролю за вищим навчальним закладом. *Вища школа*. 2006. № 5/6. С. 3–9.
- 80.Праксеологічні аспекти якості освіти. Розділ IV. *Філософсько-методологічні засади підвищення якості вищої освіти в Україні: європейський вимір*: колективна монографія / НАПН України, Ін-т вищої освіти; [авт. кол.: В. Андрущенко, М. Бойченко, Л. Горбунова та ін.]. Київ: Педагогічна думка, 2012. С. 154–216.
- 81.Приходько В. Ранжування ВНЗ як інструмент державно-громадського управління якістю вищої освіти. *Вища школа*. 2008. № 7. С. 33–43.

82. Про внесення змін до деяких законів України щодо передачі корпоративних прав в управління: закон від 02.09.20 р., № 852-IX / Україна. *Урядовий кур'єр*. 2020. № 188, 26 вересня. С. 4.
83. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах: закон від 23.03.17 р., № 1983-VIII / Україна. *Урядовий кур'єр*. 2017. № 114, 21 червня. С. 6–7.
84. Пшенична Л.В. Інновації управління як фактор підвищення конкурентоздатності системи вищої освіти. *Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний та національний виміри змін*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, (06-07 квітня 2016 року, м. Суми) / МОН України, СумДПУ ім. А. С. Макаренка; Сумська обл. держ. адміністрація, Ін-т педагогіки НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України; [редкол.: А.А. Сбруєва, С.Б. Кузікова, Г.Ю. Ніколаї та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2016. Т. 1. С. 218–220.
85. Пшенична Л.В. *Управління фінансово-економічною діяльністю*: навчально-методичний комплекс для магістрів спец. 8.18010020 "Управління навчальним закладом"; МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2016. 263 с.
86. Родіонов О.В. Розвиток науково-методичних підходів до управління якістю вищої освіти. *Вісник Сумського національного аграрного університету*: науковий журнал / ред. кол. : В.І. Ладика, А.М. Салогуб, Ю.І. Данько та ін. Суми: Сумський нац. аграрний ун-т, 2012. Вип. 8 (53). С. 205–211.
87. Романовський О. Корпоративна культура вищого навчального закладу. *Рідна школа*. 2010. № 11. С. 69–74.
88. Романовський О. Університетська (академічна) корпоративна культура. *Освіта і управління*. 2011. Т. 14, № 1. С. 141–150.

- 89.Румянцев С.А. *Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток*. Київ: Знання, 2003. 149 с.
- 90.Сбруєв М.Г. Завдання та управлінські механізми науково-інноваційної діяльності сучасного університету. *Соціалізація особистості: культура, освітня політика, технології формування*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів, 20-21 квітня 2011 р., м. Суми / М-во освіти, науки, молоді та спорту України, Ін-т інновац. технологій і змісту освіти МОНМС України; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, О.Ю. Щербина-Яковлева, В.А. Косяк та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2011. С. 119–121.
- 91.Сбруєва А.А. Інноваційні професійні уміння як "глобальна валюта" ХХІ століття: аналіз міжнародної стратегії розвитку. *Професійно-творча самореалізація педагога в умовах інноваційної освіти*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 25-26 жовтня 2012 року / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Управління освіти і науки Сумськ. обл. держ. адміністрації, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України та ін.; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, О.М. Семеног, Н.В. Гузій та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. С. 154–158.
- 92.Светлорусова А.В. *Професійна підготовка магістрів управління навчальним закладом на засадах рефлексивного підходу*: автореф. дис. .. канд. пед. наук: спец. 13.00.04 "Теорія і методика професійної освіти"; АПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. Київ, 2009. 22 с. .
- 93.Сергієнко Є. Сміслові аспекти управління сучасним університетом. *Вища освіта України*. 2018. № 3. С. 78–83.
- 94.Силадій І. Якісна освіта в контексті управління впровадження інновацій. *Вища освіта України*. 2011. № 4. С. 105–112.
- 95.Сіроштан А. Розгляд поняття корпоративна культура в підприємницькій діяльності. *Магістр*: збірник наукових праць молодих учених, 24 травня 2018 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім.

- А.С. Макаренка, Навчально-науковий ін-т педагогіки і психології; [гол. ред. О.Г. Козлова; редкол.: А.А. Сбруєва, М.О. Лазарєв, М.Ю. Рисіна та ін.]. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. С. 171–176.
96. Сіроштан А.М. *Теоретико-практичні засади корпоративної культури організації: магістер. робота; науковий керівник О.І. Скоробагатська*. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 92 с.
97. Смолінська О. Інноваційне управління у вищій педагогічній освіті з урахуванням співвідношення категорій організаційної культури та гендеру. *Освіта і управління*. 2012. Т. 15, № 1. С. 33–41.
98. Смолінська О. Інноваційне управління у вищій педагогічній освіті з урахуванням співвідношення категорій організаційної культури та гендеру. *Освіта і управління*. 2012. Т. 15, № 1. С. 33–41.
99. *Социальный менеджмент*. Москва: Высш. шк., 2002. 271 с.
100. Співаковський О.В. Інноваційні методи управління інформаційними активами вищого навчального закладу. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2013. № 3. С. 3–7.
101. Степчина Н.П. Роль учнівського самоврядування у створенні єдиної системи корпоративної культури школи цінностей. *Виховна робота в школі*. 2013. № 12. С. 2–8.
102. *Теоретичні та методичні засади управління підготовкою фахівців з педагогіки вищої школи на основі компетентнісного підходу в межах європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу*: монографія / Національна акад. пед. наук України, Державний вищ. навч. заклад "Університет менеджменту освіти"; [З.В. Рябова, І.І. Драч, Н.О. Приходькіна та ін.]. Київ: ТОВ "Альфа-Реклама", 2014. 337 с.
103. Тимошенко Н.Л. *Корпоративна культура. Діловий етикет*. Київ: Знання, 2006. 391с.
104. Тимченко В.В. Организационные условия устойчивого управления вузом *Освіта в інформаційному суспільстві: філософські, психологічні та*

- педагогічні аспекти: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, 27-28 жовтня 2010 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка, Ін-т педагогіки АПН України; [редкол.: О.В. Михайличенко, А.А. Сбруєва, В.І. Статівка та ін.]. Суми: Університетська книга, 2010. С. 173–175.*
105. Труш М.С. Феномен корпоративної культури: генеза, еволюція, термінологічні інтерпретації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3. С. 103–109.
 106. Улановська А. Залучення студентства до управління вищою освітою у контексті Болонського процесу: аналіз основних понять. *Педагогічна компаративістика - 2015: трансформації в освіті зарубіжжя та український контекст: матеріали Всеукраїнського науково-практичного семінару, м. Київ, 11 червня 2015 р. / Національна академія педагогічних наук України; Ін-т педагогіки НАПН України; [за заг. ред. О. І. Локшиної]. Київ: Педагогічна думка, 2015. С. 221–225.*
 107. Улановська А. Залучення студентства до управління у вищій освіті: інституційний вимір дослідження. *Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції для студентів та молодих учених, 16-17 травня 2016 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка, Навчально-науковий Ін-т педагогіки і психології та ін.; [редкол.: С.Б. Кузікова, Ю.А. Бондаренко, С.М. Кондратюк та ін.]. Суми: ФОП Цьома С. П., 2016. С. 94–97.*
 108. *Управление высшим и средним образованием: монография / под ред. О. В. Михаличенко. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2019. 277 с.*
 109. Управление образовательным процессом в университете. *Педагогическое образование и наука*. 2008. № 5. С. 40–67.
 110. Фадєєв В.І. Структура і функції системи управління освітніми ресурсами вищої освіти України. *Педагогічні науки: теорія, історія,*

- інноваційні технології*: науковий журнал / МОН України, Сумський держ. пед. ун-т ім. А.С. Макаренка; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, Дж. Бішоп, О.В. Єременко та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2013. № 5 (31). С. 378–385.
111. Факторович А. Управление качеством образовательного процесса в современном вузе. *Педагогика*. 2009. № 3. С. 80–83.
 112. Фоксек А.В. Суб'єкт-суб'єктне управління як інноваційний шлях підготовки майбутнього вчителя. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*: науковий журнал / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Сумськ. держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка; [ред. кол.: А.А. Сбруєва, Б.В. Год, О.В. Єременко та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. № 3 (21). С. 309–315.
 113. Черкасов О.В. Формування ефективної моделі корпоративного управління в інноваційному суспільстві. *Право та інновації*. 2018. № 4. С. 20–24.
 114. Чистякова І. Команда як організаційна форма колективного управління в контексті мережування вищих навчальних закладів. *Педагогічна компаративістика - 2015: трансформації в освіті зарубіжжя та український контекст*: матеріали Всеукраїнського науково-практичного семінару, м. Київ, 11 червня 2015 р. / Національна академія педагогічних наук України; Ін-т педагогіки НАПН України; [за заг. ред. О. І. Локшиної]. Київ: Педагогічна думка, 2015. С. 237–239.
 115. Шаповалова А.Т. *Корпоративна культура підприємств туристської індустрії*: магістер. робота; науковий керівник О.Ю. Кудріна. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. 78 с.
 116. Шевченко Є. Етичність організації: оцінка рівня етичності організації. *Управління освітою*. 2019. № 11, листопад. С. 60–65.
 117. Яременко Л. Організаційно-економічний механізм управління вищою освітою. *Рідна школа*. 2008. № 10. С. 49–50.