



ТЕОРІЯ ТА МЕТОДИКА НАВЧАННЯ

УДК 37.013.5

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15741337>

Організаційна культура в закладі професійної освіти:

функції, типи та процес формування

Арлачов Костянтин Валерійович

аспірант кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна, arlachovkonstantin@gmail.com,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8361-3043>

Прийнято: 19.05.2025 | Опубліковано: 29.05.2025

***Анотація.** Стаття присвячена визначенню функцій, змістовних компонентів, типів та підходів до процесу формування організаційної культури у закладах професійної освіти. З'ясовано, що поняття «організаційна культура» означає сукупність правил і цінностей поведінки, а також організацію діяльності закладу освіти, що можуть бути регламентовані або враховані його співробітниками. Вона містить у собі такі змістовні компоненти як: управління; стосунки в колективі; конфліктність педагогічного складу; вміння вирішувати спільно проблеми колективу; позиціонування себе стосовно інших співробітників; зовнішня атрибутика; прийняті негласні правила поведінки; регламентовані й закріплені правила поведінки; певний рівень мотивації й лояльності співробітників. Також вона виконує такі функції: ідентифікаційну, адаптаційну, мотиваційну, контрольну, інноваційну. Усі вони взаємозалежні*



й впливають на роботу й успіх закладу освіти в цілому. Формування організаційної культури в закладі професійної освіти здійснюється за допомогою: основної місії закладу, зіставлення її з особистісними цілями педагогів і здобувачів освіти; корпоративної атрибутики закладу у вигляді гімну, герба тощо; розробки кодексу, удосконалювання й розвитку особистості здобувача освіти й викладача; мотивації до трудової й навчальної діяльності.

Методичний апарат дослідження заснований на використанні загальнонаукових, загальнопедагогічних і спеціальних методів і прийомів: методів порівняння й узагальнення, аналізу й синтезу, індукції, дедукції, угруповань і класифікацій, аналізу статистичної інформації й документів, наукової абстракції.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у практичному впровадженні результатів дослідження в підготовку викладачів економічних дисциплін та виявленні педагогічних умов формування в них організаційної культури.

***Ключові слова:** організаційна культура, заклад професійної освіти, функції, типи, підходи, процес формування.*

Organizational culture in the institution of professional education: functions, types and process of formation

Kostiantyn Arlachov

PhD student of the Department of Pedagogy, Methods and Management of Education V. N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine, arlachovkonstantin@gmail.com,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8361-3043>



Abstract. Article is devoted to definition of functions, substantial components, types and approaches to process of formation of organizational culture in institutions of professional education.

It is found out that the concept «organizational culture» means set of rules and values of behavior and also the organization of activity of educational institution which can be regulated or considered by his employees. It comprises such substantial components as: management; the relations in collective; conflictness of teaching staff; ability to solve in common collective problems; positioning of concerning other employees; external attributes; the adopted unspoken rules of behavior; the regulated and fixed rules of conduct; certain level of motivation and loyalty of employees. Also it performs such functions: identification, adaptation, motivational, control, innovative. All of them are interdependent and influence work and success of educational institution in general. Formation of organizational culture in an institution of professional education is carried out with the help: main mission of an institution, its comparison to the personal purposes of teachers and applicants of education; corporate attributes of an institution in the form of the anthem, the coat of arms, etc.; developments of the code; improvement and development of the identity of the applicant of education and teacher; motivations to labor and educational activity. The methodical device of a research is based on use of general scientific, all-pedagogical and special methods and receptions: methods of comparison and generalization, analysis and synthesis, induction, deduction, groups and classifications, analysis of statistical information and documents, scientific abstraction. Prospects of further researches seem in practical introduction of results of a research in training of teachers of economic disciplines and identification of pedagogical conditions of formation at them organizational culture.



Keywords: organizational culture, institution of professional education, function, types, approaches, formation process.

Постановка проблеми. Аналіз практики формування кадрового складу у різних галузях виробництва свідчить про підвищення вимог до сучасного фахівця. Об'єктом кадрової політики стає працівник, який володіє професійними знаннями та навичками й ціннісними настановами. Крім досвіду роботи, кваліфікації, знань, навичок від нього вимагаються певні особистісні якості, такі як: відповідальність, вміння працювати в команді, гнучкість, оперативність, комунікативність тощо. Усі системи управління націлені на більш повне використання здібностей працівника як чинника ефективності діяльності організації. Цим можна пояснити, що сучасний менеджмент покликаний забезпечити досягнення цілей організації шляхом управління всіма типами ресурсів, де основна увага приділяється системі управління організаційною поведінкою персоналу.

Поняття «організаційна поведінка» і «організаційна (корпоративна) культура» були введені в науковий обіг в 60-70-х рр. минулого століття. Відповідно, до теперішнього часу сформувалися певні теоретико-методологічні підходи до визначення сутності цих явищ. У вітчизняній науці організаційна культура розглядається в працях Г. Дмитренко, В. Кириченко, С. Оборської, З. Шершньової, О. Андросової, Д. Лефінцева.

Суттєвий внесок у вивчення проблеми управління організаційною культурою внесли зарубіжні вчені: організаційна культура, її розвиток, методи дослідження й механізми формування з'явилися предметом досліджень Е.Х.Шейна, Р. Барнарда, Р. Холу, Г. Хофштеда, Ч. Хенді, К. Камерон, Р. Куїн й ін.

Як правило, організаційна культура розуміється дослідниками як система цінностей і норм, що сприймаються співробітниками соціальної



організації й визначають їхню організаційну поведінку. Значення організаційної культури полягає в тому, що вона надає співробітникам організаційну ідентичність, формує в них «корпоративний дух», забезпечуючи стабільність і наступність розвитку компанії. Будучи динамічним системним явищем, організаційна культура визначає практично всі події, що відбуваються в організації. Організаційна поведінка є зовнішнім проявом корпоративної культури. У сучасних економічних умовах вона виступає, з одного боку, потужним фактором підвищення конкурентоспроможності компанії, з іншого боку – фактором успішної адаптації фахівців в організації. Тому цілеспрямоване формування культури організаційної поведінки, як фактор соціальної й професійної мобільності, повинне здійснюватися якомога раніше, а саме в процесі їх професійної підготовки у виші.

Проведений аналіз діяльності молодих фахівців у сфері професійної освіти показав, що значна частина з них зазнає труднощів в адаптації до колективу, у спілкуванні зі співробітниками, засвоєнні норм і правил, що існують в організації. Усе це свідчить про недостатню сформованість їхньої культури організаційної поведінки. Одна із причин стану справ, що склався, полягає в недостатній увазі, що приділяється вирішенню цієї проблеми в умовах вищої освіти. Вивчення досвіду роботи різних факультетів і вишів показало, що, незважаючи на те, що теорія організаційної поведінки вивчається як дисципліна спеціалізації, вони відчують потребу в науково обґрунтованих рекомендаціях і практичних розробках з формування в здобувачів освіти культури організаційної поведінки.

Об'єктивно виникає необхідність у розробці й реалізації комплексних програм підготовки й розвитку професійних кадрів, що дозволить адекватно реагувати на зміни усередині організацій і в зовнішньому середовищі. Вивчення культури організаційної поведінки з огляду професійної підготовки



та трудової адаптації фахівців необхідно як для оптимізації параметрів освітніх процесів у вишах, так і для підвищення ефективності діяльності молодих фахівців на підприємствах і в організаціях.

Однак у цей час концептуальні підходи до проблеми формування культури організаційної поведінки в системі професійної підготовки фахівців залишаються недостатньо розробленими. Аналіз літератури й практики дозволив виявити протиріччя між:

– запитами суспільства, що обумовили нові вимоги до педагогічних кадрів закладу професійної освіти, і системою їх підготовки, що склалася;

– необхідністю вирішення вишами завдання формування в здобувачів освіти культури організаційної поведінки як одного з найважливіших чинників, що визначають їхнє професійне становлення й адаптацію, і недостатньою розробленістю теоретичного й методичного забезпечення цього процесу.

З урахуванням названих протиріч була визначена проблема, що полягає у невідповідності існуючої практики підготовки педагогічних кадрів для системи професійної освіти сучасним вимогам щодо формування в них знань й навичок організаційної культури та, відповідно, організаційної поведінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні питання формування й розвитку організаційної культури були розглянуті Д. Борейчук [1]. Питання діагностування організаційної культури розглядали К. Kameron, R. Quinn [2]. Організаційна культура в закладах вищої освіти була предметом дослідження таких вітчизняних та зарубіжних вчених як: В. Драгунова [3], В. Каленчук [4], В. Панченко та Т. Пилаєва [5], R. Jinu та K. Subathra [6]. У закладах професійної (професійно-технічної) та середньої освіти проблематику організаційної культури досліджували: Р. Горбатюк [7], В. Нідзієва [8], Т. Поліщук [7, 9].



Рогляду питань, пов'язаних з розвитком організаційної культури в різних країнах (Індонезії, Іорданії, Казахстані, Китаї, США, Філіппінах) були присвячені праці таких науковців як: Д. Лань [10], М. Alі [11], D. Alkhodary [12], Z. Hakimova [13], J. Lang [14], R. Tampol й Н. Aguiling [15], S. Tripathi та R. Goel [16], J. Trudel [17].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у визначенні функцій, змістовних компонентів, типів та підходів до процесу формування організаційної культури у закладах професійної освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загальне поняття організаційної культури досить широке й містить у собі сукупність цінностей, колективних переконань, норм і традицій поведінки співробітників організації. Ці цінності, норми й традиції повинні бути сформовані винятково усередині колективу, тільки тоді це буде вважатися організаційною культурою.

Основна ідея формування й впливу на колектив організаційної культури полягає у визначенні поведінкових особливостей, манер взаємодії, характеристики виконання й підпорядкування співробітниками тих або інших правил поведінки. Організаційна культура це поняття, яке може мати як позитивну, так і негативну характеристику.

Правильно побудована організаційна культура організації дозволить добитися ефективної взаємодії між співробітниками колективу для досягнення стратегічно важливих цілей і завдань організації.

Як правило, виділяється три рівні організаційної культури:

- поверхневий, або символічний, що характеризується зовнішніми ознаками (наприклад, гімн, герб організації тощо);
- внутрішній рівень організаційної культури – ціннісний, містить у собі ті правила, норми й цінності, які прийняті в колективі організації, при цьому деякі з норм можуть бути закріплені в регламентуючих внутрішніх



документах організації, а деякі бути негласними;

– глибокий рівень організаційної культури, тобто поведінковий рівень, який є самим фундаментальним у визначенні всієї організаційної культури. Цей рівень полягає в характеристиці поведінкових звичок колективу, що сформувалися протягом певного часу спільної діяльності. Крім того, цей рівень організаційної культури є найбільш міцним і таким, що складно коригується [13].

Суміжними поняттями організаційної культури можна назвати ділову етику або філософію бізнесу, які також містять у собі правила поведінки й норми, прийняті колективом, однак останні два поняття характеризуються більшим ступенем регламентацією.

Провідні дослідники цієї проблематики відзначають той факт, що організаційна культура є синонімом поняттю «корпоративна культура».

Зазначену тезу легко довести, тому що корпоративна культура також означає сукупність правил і цінностей поведінки, а також організацію діяльності компанії, що можуть бути регламентовані або враховані усно співробітниками компанії. Корпоративна або організаційна культура характеризується відповідно до зовнішніх ознак організації, таких як герб організації, її гімн, форма одягу або колірна гама оформлення простору. Однак усі ці властивості організаційної культури не обов'язкові та по наявності в різних компаніях можуть суттєво відрізнятися.

Крім уже зазначених елементів організаційної культури, до них також відноситься й система управління, а саме – характерні якості й властивості поведінки керівника компанії. Це обґрунтоване тим, що саме керівник є для всіх співробітників зразком для поведінки й прикладом, і саме він розробляє й затверджує правило поведінки в колективі.

Правила поведінки, а також взаємини в колективі формують цінності колективу. Цінності колективу організації впливають на те, як співробітники



цієї організації сприймаються зовнішнім середовищем, як персонал взаємодіє між собою, у якому стилі виконує свої службові обов'язки й ін. [1].

Розглядаючи таке поняття як організаційна культура, необхідно відзначити, що це ємне поняття впливає на ефективність діяльності всієї організації, тому що від організаційної культури залежить успішність виконання функцій персоналом, лояльність персоналу, мотивація на розвиток і досягнення високих результатів. Організаційна культура також впливає навіть на конкурентоспроможність організації на ринку.

Проведення аналізу змісту поняття організаційної культури дозволило виділити такі основні її елементи: керівництво; взаємини в колективі; конфліктність персоналу, уміння вирішувати спільно проблеми; позиціонування себе стосовно інших співробітників; зовнішня атрибутика: гасла, колірна гама, місія, гімн і інше; прийняті негласні правила поведінки співробітників: цінності й норми; регламентовані й закріплені в локальних нормативних актах правила поведінки (Кодекс корпоративної етики, Трудовий розпорядок і інші внутрішні документи); рівень мотивації й лояльності персоналу [4].

Вітчизняні дослідники В. Панченко та Т. Пилаєва відзначають у [5], що організаційна культура виконує такі функції:

1) *ідентифікаційна* функція. Організаційна культура допомагає працівникам відчувати приналежність до організації й створює відчуття єдності й причетності. Вона формує загальні цінності й ідеали, які поєднують співробітників і допомагають їм ідентифікуватися з організацією;

2) *адаптаційна* функція. Організаційна культура допомагає новим співробітникам швидше адаптуватися до організації і її особливостей. Вона визначає правила й норми поведінки, очікування й вимоги, що допомагають новачкам зрозуміти, як працює організація і які вимоги в неї до співробітників;

3) *мотиваційна* функція. Організаційна культура може служити



джерелом мотивації для співробітників. Якщо культура організації підтримує цінності, які важливі для працівників, вони будуть більш мотивовано працювати й досягати поставлених цілей. Організаційна культура може також створювати стимули й винагороди, які мотивують співробітників на досягнення успіху;

4) *контрольна* функція. Організаційна культура може служити інструментом контролю й нормування поведінки співробітників. Якщо культура організації має на меті строге дотримання правил і норм, вона може допомогти в контролі й запобіганні небажаної поведінки або порушень;

5) *інноваційна* функція. Організаційна культура може стимулювати інноваційність і творче мислення співробітників. Якщо культура організації підтримує відкритість до нових ідей, експериментів і ризику, вона може сприяти розвитку нових підходів і інновацій в організації.

Усі ці функції організаційної культури взаємозалежні й впливають на роботу й успіх закладу освіти в цілому. У зв'язку із цим важливо приділяти увагу формуванню й підтримці позитивної й ефективної організаційної культури.

Формування організаційної культури – це тривалий процес, тому що елементи організаційної культури повинні бути закріплені у свідомості співробітників і бути нерушимими для них.

Крім того, формування організаційної культури крім тимчасових ресурсів для формування вимагає й фінансових вкладень: матеріальне стимулювання персоналу; система розвитку, що включає навчання за рахунок організації; зовнішня атрибутика (оформлення виробничих і офісних приміщень, корпоративні товари із символікою).

У свій час в США було розроблено й запропоновано типологізацію організаційної культури. Авторами цієї класифікації стали соціологи К. Камерон і Р. Куїнн.



Модель організаційної культури К. Камерона й Р. Куїнна, описана в [2], містить у собі 4 типи:

1) кланова культура – організації розглядаються як «велика родина», лідери сприймаються як батьки. Заохочуються колективні форми роботи, відданість, згуртованість колективу й сприятливий моральний клімат усередині організації;

2) адхократична культура – динамічне, підприємницьке й творче місце роботи, заохочується готовність до ризику, особиста ініціатива й свобода дій з боку співробітників. Лідери – новатори. Сполучна сутність – відданість експериментуванню й новаторству;

3) бюрократична або ієрархічна культура – формалізоване місце роботи, діяльність організації регламентована процедурами й правилами. Лідери – раціонально мислячі організатори роботи;

4) ринкова культура – організації, орієнтовані на результати, головною місією якої є виконання поставленої мети. Співробітники цілеспрямовані й суперничають між собою. Лідери – тверді керівники й суворі конкуренти, непохитні й вимогливі. Організація пов'язана прагненням перемагати.

Проведений аналіз зазначеної вище класифікації організаційних культур дозволив визначити для кадрової роботи таке.

Кланова (сімейно-кланова) організаційна культура характеризується такими ознаками: кадрове діловодство ведеться за всіма стандартами, відповідно до чинного законодавства; рекрутинг проводиться з акцентом на відповідність корпоративним цінностям (новий співробітник повинен бути «схожий» на вже працюючого співробітника організації); адаптація співробітників забезпечує передачу цінностей, повну інтеграцію нового співробітника в колектив; навчання проводиться не систематично, а тільки за необхідністю; атестація або інша форма оцінки персоналу найчастіше відсутня, тому що, відповідно до сімейно-кланового типу організаційної



культури, оцінювати близьких людей об'єктивно неможливо; системи мотивації й заохочення відсутні або ж полягають винятково із включеності персоналу в загальний результат (бригадна оплата, партнерство); корпоративна культура ґрунтується на підтримці корпоративних цінностей;

Адхократична організаційна культура характеризується ознаками: кадрове діловодство ведеться за всіма стандартами; у процесі рекрутингу акцент робиться на творче вирішення завдань, навченості прийнятого співробітника, його схильності до самостійності в роботі й завоюванню ініціативи; система адаптація добре розроблена й регламентована, для неї характерне навчання й розвиток з першого дня, передача інформації про ресурси, якими може скористатися новий співробітник; при адхократичній організаційній культурі навчання проводиться системно, також практикується система самонавчання й передача знань; проводиться оцінка персоналу, де основний результат оцінки персоналу полягає в забезпеченні якісного зворотного зв'язку й розробці планів розвитку персоналу; система мотивації й заохочення дуже гнучка; у корпоративній культурі акцент робиться на самостійність, саморозвиток, постійне навчання;

Бюрократична (ієрархічна) організаційна культура характеризується ознаками: кадрове діловодство ведеться за всіма стандартами, відповідно до чинного законодавства; у процесі рекрутингу основна увага приділяється кваліфікаційним вимогам, відповідності професійного рівня найманого співробітника; адаптація: передача процесів, інтеграція в процеси відділу, організації; навчання проводиться систематично, основна мета системи навчання персоналу – ефективна робота в процесній системі; проводиться оцінка персоналу з метою створення кадрового резерву; системи мотивації й заохочення містять відповіді на запитання: як працює конкретний співробітник, який результат при виконанні необхідних процедур; корпоративна культура спрямована на прагнення до «олюднення» виробничих



процесів і технологій, використовуваних в організації, чітко прописана політика місій і девізів. Головна цінність – дисципліна й стабільність.

Ринкова організаційна культура характеризується такими ознаками: кадрове діловодство ведеться за всіма стандартами, відповідно до чинного законодавства; під час рекрутингу упор робиться на стресостійкість прийнятого співробітника, його орієнтацію на результат і бажання домагатися успіху; адаптація або повністю відсутня, або дається тільки загальна інформація про продукт, бізнес-процеси (співробітника ухвалюють за принципом «впливе – потоне»); навчання проводиться не системно, основна мета навчання персоналу полягає у швидкому поліпшенні результату; як правило, оцінки або будь-якої форми атестації немає. Головна оцінка при ринковій організаційній культурі – це досягнення результату; у системі мотивації й заохочення основний акцент робиться на результат роботи, а не на сам процес його досягнення; корпоративна культура відсутня або містить елементи конкуруючої боротьби.

Звичайно в компанії, організації, установі в різному ступені одночасно представлені всі чотири типи організаційної культури. Але один з них, як правило, є домінуючим.

Кланова культура характерна для організацій сімейного типу, адхократична – для інноваційних компаній, бюрократична – для державних структур, а ринкова – для більшості сучасних торговельних, сервісних і виробничих компаній зі стабільним рівнем доходу [10, с. 74].

Таким чином, в закладі професійної освіти, щоб грамотно підбирати педколектив, недостатньо дивитися тільки на професійно-педагогічну компетентність кандидата. Навіть самий кваліфікований і підготовлений педагог може швидко піти, якщо його внутрішні переконання й мотивація не збігаються з домінуючим типом організаційної культури. З огляду на це,



можна надати характеристики педагогам, які відповідають певному типу організаційної культури.

Кланова організаційна культура віддає перевагу людям, які є м'якими, неконфліктним, які цінують стабільність. Такі співробітники рідко міняють місце роботи й реалізуються в одній компанії, просуваючись по кар'єрі. Цьому типу організаційної культури підходять сумлінні, обов'язкові кандидати/співробітники, що вміють працювати в команді.

Для адхократичної організаційної культури потрібні активні кандидати/співробітники, схильні до ризику. Для цього типу організаційної культури підходять ініціативні кандидати/співробітники із творчим мисленням. Такі люди довго не сидять на одному місці. Різноманітні проекти й завдання допоможуть удержати цінних співробітників.

Ринкова організаційна культура віддає переваги азартним людям, які схильні до суперництва та змагання. Сам по собі кандидат/співробітник може бути владним і різким, але він повинен бути орієнтований на результат і націлений на успіх.

Бюрократична організаційна культура орієнтована на цінителів сталості в зарплаті й кадровій політиці компанії, які не люблять змін. Такі люди формально виконують завдання й не замислюються, навіть їх вирішувати. У спілкуванні з колегами й керівництвом орієнтуються на регламент. Для бюрократичного типу організаційної культури потрібні люди-виконавці, що вміють додержуватися стандартів [1, с. 47].

Таким чином, організаційна культура відіграє важливу роль у житті будь-якої установи або закладу освіти. Вона визначає цінності, норми й поведінку співробітників, а також впливає на їхню мотивацію й ефективність роботи. Створення й підтримка позитивної організаційної культури вимагає зусиль із боку керівників і всього колективу. Керівник повинен бути лідером, який надихає й мотивує своїх підлеглих, а також створює умови для розвитку



й процвітання організаційної культури. Розуміння й управління організаційною культурою допомагає установі досягти успіху й стати привабливою для талановитих співробітників.

Організаційна культура має величезне значення як в управлінні освітньою організацією, так і у взаєминах між суб'єктами цієї установи.

Сьогодні, при поточному рівні розвитку ринку освітніх послуг, організаційна культура стає ключовим фактором успіху закладу професійної освіти як суб'єкта економіки й науки. Саме організаційна культура сприяє підвищенню його привабливості не тільки для майбутніх здобувачів освіти, але й для викладачів, педагогічного й допоміжного персоналу освітньої організації.

Що стосується дослідження безпосередньо організаційної культури закладу професійної освіти, то об'єктами дослідження можуть бути цілі, завдання, функції, соціальна й організаційна структури, система взаємодій і стосунків цієї освітньої організації.

За даними джерел [5; 7; 9], формування організаційної культури в закладі професійної освіти здійснюється за допомогою:

- основної місії закладу, зіставлення її з особистісними цілями педагогів і здобувачів освіти, у корпоративній атрибутиці закладу у вигляді гімну, герба тощо;
- розробці кодексу, удосконалюванню й розвитку особистості здобувача освіти й викладача;
- мотивації до трудової й навчальної діяльності.

Формування й розвиток організаційної культури освітньої організації є довгим і трудомістким процесом. За даними джерел [3] і [4] він містить у собі певну послідовність управлінських дій, що полягає у виконанні низки послідовних і взаємозалежних етапів: *перший етап* – розробка ідеї функціонування закладу освіти, формування місії, стратегічної мети, а також



вибір завдань і траєкторії розвитку, що сприяли б досягненню зазначеної мети; *другий етап* – проводиться аналіз колективу, оцінюється поведінка працівників й взаємини усередині колективу, дається характеристика перспективним напрямкам розвитку корпоративних взаємин для подальшого формування цінностей і норм організаційної культури; *третій етап* – закріплення необхідних цінностей й норми поведінки, розробка дорожньої карти по досягненню певних завдань, загальної стратегії розвитку й формування організаційної культури; *четвертий етап* – корегування невідповідної організаційній культурі, критеріальним нормам і цінностям поведінки співробітників; *п'ятий етап* – вже готову організаційну культуру керівники закладу усіх рівнів аналізують і оцінюють на відповідність первісній встановленій місії, цілям і завданням, а також оцінюють її вплив на ефективність діяльності закладу професійної освіти.

Проводячи аналіз того, що необхідно поміняти в закладі профосвіти, потрібно спочатку дати оцінку існуючій організаційної культурі, а потім уже розробляти модель організаційної культури, яка буде відповідати обраній стратегії розвитку цього закладу.

Якщо керівництво представляє, який зміст організаційної культури необхідно, виходячи з існуючого фактичного стану, то потрібно визначити, які зміни слід здійснити в колективі, і тоді вже ухвалювати рішення щодо реалізації заходів, які дозволяють освітній установі перейти з існуючого стану в запланований.

Для сучасної освітньої організації в Україні більшою мірою притаманний авторитарний стиль управління, що залишився ще від колишнього СРСР. Тому організаційна культура припускає дію численних правил і обмежень в організації, що регламентують поведінку співробітника, пріоритет групових потреб і інтересів над індивідуальними. При



авторитарному стилі управління акцент робиться на одноособовому ухваленні рішення керівником.

Виходячи із цього, на практиці організаційна культура реалізується або як формальна характеристика освітньої організації (наявність яких-небудь цінностей, норм, правил), або як змістовна ознака її ефективності (наявність розвиненої організаційної культури). Ознаками організаційної культури вітчизняного закладу профосвіти, як правило, є: «якість освітнього процесу; формальне співробітництво здобувачів освіти і викладачів; відповідальність освітньої установи; згуртованість соціальної підгрупи усередині груп; малоактивна життєва позиція» [4, с. 52].

До функцій організаційної культури закладу профосвіти «можна віднести такі функції: інтегруючу, організаційно-управлінську, трансляційну, розвиваючу, адаптаційну, орієнтаційну, прогностичну» [4, с. 55].

Аналіз спеціальної літератури показав, що формалізовані ознаки поняття «організаційна культура» застосовувані до закладів професійної освіти України, визначені недостатньо, а саме поняття поки незвично для аналітиків української освіти.

Усе викладене вище, на наш погляд, дозволить виявити новації в сутнісних характеристиках організаційної культури закладів професійної освіти.

Аналіз літератури та періодичних видань дозволив виявити такі особливості організаційної культури закладів професійної освіти: «формування підприємницької культури сучасних організацій професійної освіти; формування субкультури для здобувачів освіти, де викладачі беруть активну участь; розвиток напрямків діяльності по роботі з випускниками; формування культурних традицій» [13, с. 546].

Велике значення для формування й розвитку організаційної культури вітчизняних закладів професійної освіти мають характеристики організаційної



культури закордонної освітньої організації. Тут слід приділити увагу моделям національної організаційної культури, існуючим у різних країнах, серед яких можна виділити такі їх типи, згідно з джерелом [10]:

- континентальна (країни Західної Європи) організаційна культура, що характеризується строгими рамками ділового спілкування, орієнтацією на якість і результативність, відповідальність і індивідуальний розвиток;
- англо-американська (Австралія, Велика Британія, Канада, Нова Зеландія, Сполучені Штати Америки) організаційна культура, орієнтована на внутрішню конкуренцію, розвиток мотивації на успіх і застосування творчого підходу, довгострокові відносини між співробітниками;
- японська організаційна культура, особливостями якої є система довічного наймання співробітників, що виступає в ролі гарантії стабільності, чітка взаємодія підрозділів, орієнтація на контроль якості товарів і послуг, постійне підвищення економічної ефективності;
- китайська організаційна культура освітньої організації, в основі якої лежить колективізм, авторитаризм, закритість поряд з високим командним духом і орієнтацією на успіх, реалізацію амбіцій.

Для реалізації мети, зазначеної для статті, доцільно провести порівняльний аналіз організаційних культур закладів професійної освіти України та США.

Організаційна культура закладів професійної освіти США має особливий правовий статус. Згідно з існуючою організаційною культурою заклади професійної освіти мають власні статuti й конституції, яких дотримуються усі працівники закладу. Існує також високий рівень автономії закладу професійної освіти. Але найголовнішим є те, що тут відсутнє протиставлення суспільству й владі.

Виходячи з того, що організації професійної освіти в США мають у своєму розпорядженні землі, ціна яких підвищується згодом, багато із цих



організацій стають економічно незалежними й самостійними суб'єктами господарської діяльності. В американських закладах професійної освіти існує система для роботи здобувачів освіти у рамках освітньої організації, наприклад: вахтер, бібліотекар, будівельник і т. ін. Сформована в освітніх організаціях США організаційна культура дозволяє здобувачам освіти одержувати додаткове джерело заробітку.

Аналіз наукових джерел [1;10;11;12;14;15;16] дозволив виділити основні позитивні характеристики організаційної культури закладів професійної освіти за рубежом:

- демократія в освіті й рівні можливості: у США 60 % випускників шкіл вчаться в заклад профосвіти, у Німеччині – 30 %, у Японії – 37 %;
- більші можливості не тільки академічних програм, але й студентського дозвілля, яке так само важливе, як і навчальний процес;
- свобода вибору організації професійної освіти;
- суттєва загальноосвітня підготовка в організації професійної освіти для вибору напрямку навчання;
- незалежність організацій професійної освіти, в силу того, що існують як приватні, так і громадські організації, що веде до прямої конкуренції.

Проведений аналіз думок зарубіжних науковців в галузі організаційної культури дозволив дійти висновку, що характерними ознаками організаційної культури закладів професійної освіти в США є: сильна орієнтація на наукові дослідження й розробки; наявність системи підготовки фахівців з підвищеним науковим ступенем; широкий набір спеціальностей і спеціалізацій; високий професійний рівень викладачів; високий ступінь інформаційної відкритості й інтеграція в міжнародну систему науки й освіти; формування навколо організації професійної освіти особливого інтелектуального середовища;



наявність корпоративної етики, що базується на науці, демократичних цінностях і академічних свободах.

Також слід відзначити, що організаційна культура будь-якого закладу освіти – це інструмент управління поведінкою окремих працівників і педагогічним колективом у цілому.

Формування організаційної культури – це тривалий процес, тому що елементи організаційної культури повинні бути закріплені у свідомості співробітників і бути непорушними для них. Крім того, формування організаційної культури крім тимчасових ресурсів вимагає й фінансових вкладень, до яких можна віднести: матеріальне стимулювання персоналу; систему розвитку співробітника, що включає навчання за рахунок організації; зовнішню атрибутику (оформлення виробничих і офісних приміщень, корпоративні товари із символікою).

Висновки. 1. Організаційна культура означає сукупність правил і цінностей поведінки, а також організацію діяльності закладу освіти, що можуть бути регламентовані або враховані усно його співробітниками. Вона характеризується відповідно до зовнішніх ознак закладу освіти, таких як герб освітньої установи, її гімн, форма одягу або колірна гама оформлення простору. Однак, усі ці властивості організаційної культури не обов'язкові та по наявності в різних закладах освіти можуть суттєво відрізнятися.

2. Організаційна культура містить у собі такі змістовні компоненти як: управління освітнім процесом та колективом; стосунки в колективі; конфліктність професорсько-викладацького складу; уміння вирішувати спільно проблеми колективу; позиціонування себе стосовно інших співробітників; зовнішня атрибутика: гасла, колірна гама, місія, гімн і інше; прийняті негласні правила поведінки співробітників: цінності й норми; регламентовані й закріплені в локальних нормативних актах правила поведінки; рівень мотивації й лояльності співробітників. Вона виконує такі



функції: ідентифікаційну, адаптаційну, мотиваційну, контрольну, інноваційну. Усі ці функції організаційної культури взаємозалежні й впливають на роботу й успіх закладу освіти в цілому.

3. Свого часу в США було розроблено й запропоновано таку типологізацію організаційної культури: 1) кланова (сімейно-кланова) культура; 2) адхократична культура; 3) бюрократична (ієрархічна) культура; 4) ринкова культура. Зазвичай в організації, установі, закладі освіти в різному ступені одночасно представлені всі чотири типи організаційної культури. Але один з них, як правило, є домінуючим.

4. Формування організаційної культури в закладі професійної освіти здійснюється за допомогою: основної місії закладу, зіставлення її з особистісними цілями педагогів і здобувачів освіти; корпоративної атрибутики закладу у вигляді гімну, герба і т.д.; розробки кодексу, удосконалюванню й розвитку особистості здобувача освіти й викладача; мотивації до трудової й навчальної діяльності.

5. Характерними ознаками організаційної культури закладів професійної освіти в США, що можуть бути для нас прикладом, є: сильна орієнтація на наукові дослідження й розробки; наявність системи підготовки фахівців з підвищеним науковим ступенем; широкий набір спеціальностей і спеціалізацій; високий професійний рівень викладачів; високий ступінь інформаційної відкритості й інтеграція в міжнародну систему науки й освіти; формування навколо організації професійної освіти особливого інтелектуального середовища; наявність корпоративної етики, що базується на науці, демократичних цінностях і академічних свободах.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у практичному впровадженні результатів дослідження в підготовку викладачів економічних дисциплін та виявленні педагогічних умов формування в них організаційної культури.



Список використаних джерел

1.Борейчук, Д. Поняття «організаційна культура» у наукових дослідженнях сучасності, *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки* 16, 2021, № 1, С. 44–57, DOI: <http://dx.doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v16i1.688>.

2.Kameron, K., Quinn, R. Diagnosing and Changing Organizational Culture, *The Jossey-Bass Business & Management Series, The Jossey-Bass A Wiley Imprint*, 2006, С. 35—37.

3.Драгунова, В. Організаційна культура в закладі вищої освіти, *Вища школа*, 2024, № 1(214), С. 47-52, DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-1\(214\)-47-52](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-1(214)-47-52).

4.Каленчук, В. Організаційна культура університету: основні напрями наукового пошуку, *Психологічні ресурси в умовах життєвої та суспільної кризи: соціальний та особистісний виміри: моногр.* Херсон: Вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2021, С. 47–65.

5.Панченко, В., Пилаєва, Т. Управління організаційною культурою закладу вищої освіти, *Сучасні проблеми управління підприємствами. Теорія та практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 року*, 2021, С. 216-218,

6.Jinu, R.T., Subathra, K. The impact of organizational culture on employee engagement and job satisfaction in higher education institutions, *International Journal of Research Publication and Reviews*, 2023, Vol. 4, No. 4, Pp. 5292-5299.

7.Горбатюк, Р., Поліщук. Т. Структурно-функціональна модель розвитку організаційної культури педагогічного колективу закладів професійної (професійно-технічної) освіти аграрного профілю, *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки* 23, 2021, № 4, С. 125-141, DOI: <http://dx.doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v23i4.609>.



8. Нідзієва, В. Організаційна культура закладу загальної середньої освіти як об'єкт моделювання та змістова компонента підручника для керівника закладу освіти, *Проблеми сучасного підручника*, 2020, Вип. 24, С. 194-205, DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1309-2020-24-194-205>.

9. Поліщук, Т. Педагогічні умови розвитку організаційної культури закладу професійної освіти аграрного профілю, *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*, 2018, Т. 2, № 60, С. 83-88.

10. Лань, Д. Особливості формування організаційної культури у Китаї, *Теорія та методика навчання та виховання*, 2021, № 51, С. 67-76, DOI: <http://dx.doi.org/10.34142/23128046.2021.51.07>.

11. Ali, M. Organizational culture of educational institution in Indonesia, *Jurnal Paedagogia*, 2020, Vol. 9, No. 1, Pp. 45-60.

12. Alkhodary, D.A. Exploring the Relationship between Organizational Culture and Well-Being of Educational Institutions in Jordan, *Administrative Sciences*, 2023, No. 13(3), 92, DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13030092>.

13. Hakimova, Z. Studying of organizational culture in educational institution as a development factor, *Works of the International scientific and practical conference «Human capital as the main factor of economic development»*, Astana: L.N. Gumilyov Eurasian National University, 2022, Pp. 544-550.

14. Lang, J. A model of organizational culture of higher education institutions on the example of universities of the Szechuan province of the People's Republic of China, *Scientific Journal of Polonia University*, 2023, Vol. 56, Iss. 1, Pp. 69-74, DOI: <https://doi.org/10.23856/5611>.

15. Tampol, R., Aguilin, H. Organizational culture and human resource practices of the SVD educational institutions in the Philippines: Understanding its integration and implementation. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2021, No. 10(3), Pp. 202-212, DOI: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i3.1117>.



16. Tripathi, S., Goel, R. An Empirical Study of Employee Job Satisfaction in terms of Organizational culture in Technical Education Institutions in NCR, *International Journal Of Advanced Research in Engineering & Management (IJAREM)*, 2015, Vol. 01, Iss. 07, Pp. 17-27.

17. Trudel, J. Organizational Culture in Higher Educational Institutions: Link to Sustainability Initiatives, *Living Reference Work Entry*, 2019, Pp. 1-12.

18. Makaryan, M. Organizational culture at universities: comparative study of international practices, *Education in the 21st Century*, 2023, Vol. 5, No. 1, Pp. 220-227, DOI: <https://doi.org/10.46991/ai.2023.1.220>.