

**Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II**

**Кафедра педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління  
закладом освіти**

Реєстраційний № \_\_\_\_\_

**Магістерська робота**

**ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ  
ОСВІТИ**

**ОСТРОВСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ**

Студента II-го курсу

Освітня програма: 011 Освітні, педагогічні науки

Ступінь вищої освіти: магістр

Тема затверджена Вченою радою ЗУІ

Протокол № 103-Вн від 23.11.2022 року

Науковий керівник:

**СИЛАДІЙ І.М.,  
доктор педагогічних наук, професор**

Завідувач кафедру:

**Біда Олена Анатоліївна,**

**доктор пед. наук, професор**

Робота захищена на оцінку \_\_\_\_\_, «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

Протокол № \_\_\_\_\_ / 2024

**Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II**

**Кафедра педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління  
закладом освіти**

**Магістерська робота**

**ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ  
ОСВІТИ**

Ступінь вищої освіти: магістр

Виконав: студент II-го курсу

**ОСТРОВСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ**

Освітня програма: 011 Освітні, педагогічні науки

Науковий керівник: **СИЛАДІЙ І.М.,**  
**доктор педагогічних наук, професор**

Рецензент: **ТЯГУР В.М.**  
**кандидат педагогічних наук, доцент**

Берегове  
2024

**II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola**

**Pedagógia, Pszichológia, Tanító, Óvodapedagógia, Oktatás- és Intézményvezetés Tanszék**

**A SZERVEZETI KULTÚRA KIALAKÍTÁSA A FELSŐOKTATÁSI  
INTÉZMÉNYEKBEN**

Magiszteri munka

Képzési szint: mesterképzés

**Készítette: Osztrovskij Sándor**

II. évfolyamos hallgató

Képzési program: 011 Oktatás és pedagógia tudományok

**Témavezető: Sziládj Iván**

**Pedagógiai tudományok doktora, professzor**

**Recenzens: Tyahur László**

**Pedagógiai tudományok kandidátusa, docens**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ I. МОДЕЛІ ТА ФУНКЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Функції корпоративної культури .....	7
1.2. Моделі корпоративної культури .....	14
Висновки до I розділу .....	21
<b>РОЗДІЛ II.. ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧА В УМОВАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....</b>	<b>22</b>
2.1. Професійно-педагогічна культура і корпоративна культура викладача вищої школи .....	22
2.2. Корпоративні цінності і ціннісні орієнтації у системі професійно-педагогічної діяльності викладача .....	34
Висновки до II розділу .....	44
<b>РОЗДІЛ III. ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ СПЕЦИФІКА У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....</b>	<b>46</b>
3.1. Специфіка корпоративної культури закладів системи вищої освіти .....	46
3.2. Шляхи вдосконалення корпоративної культури закладів вищої освіти .....	54
Висновки до III розділу .....	62
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>64</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>67</b>
<b>ДДОДАТКИ .....</b>	<b>70</b>

## TARTALOM

<b>BEVEZETÉS .....</b>	<b>6</b>
<b>I. FEJEZET. A VÁLLALATI KULTÚRA MODELLEI ÉS FUNKCIÓI A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEKBEN .....</b>	<b>7</b>
1.1. A vállalati kultúra funkciói .....	7
1.2. A vállalati kultúra modelljei .....	14
Következtetések az I. fejezetéhez .....	21
<b>II. FEJEZET. A TANÁR SZAKMAI TEVÉKENYSÉGÉNEK JELLEMZŐI A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK VÁLLALATI KULTÚRA FELTÉTELEI KÖRÜL .....</b>	<b>22</b>
2.1. A felsőoktatási tanár szakmai-pedagógiai kultúrája és vállalati kultúrája .....	22
2.2. Vállalati értékek és értékorientációk a pedagógus szakmai és pedagógiai tevékenységének rendszerében .....	34
Következtetések a II. fejezetéhez .....	44
<b>FEJEZET III. A VÁLLALATI KULTÚRA ÉS SPECIFITÁSÁNAK FEJLESZTÉSE A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEKBEN .....</b>	<b>46</b>
3.1. A felsőoktatási rendszer intézményi vállalati kultúrájának sajátosságai .....	46
3.2. A felsőoktatási intézmények vállalati kultúrája fejlesztésének módjai .....	54
Következtetések a III. fejezetéhez .....	62
<b>ÖSSZEFOGLALÓ .....</b>	<b>64</b>
<b>A HASZNÁLT FORRÁSOK LISTÁJA .....</b>	<b>67</b>
<b>MELLÉKLETEK .....</b>	<b>70</b>

## Вступ

**Актуальність наукового дослідження.** Сучасні соціально-економічні та суспільні зміни в Україні ставлять нові вимоги до рівня підготовки майбутніх викладачі закладів вищої освіти за магістерськими програмами. Важливого значення набуває формування корпоративної культури у змісті професійної освіти викладачів університетів. Як свідчить досвід вітчизняних закладів, викладач із дипломом магістра відчують певні труднощі при входженні в нову спеціалізацію. Вони можуть не знати, як встановити оптимальні та адекватні стосунки з колегами, які мають тривалий досвід роботи та високий соціальний статус у закладі. Вони працюють у команді разом з іншими представниками навчального закладу. Розробляючи дослідницькі та навчальні проекти, вчителі стикаються з проблемами, пов'язаними з прийняттям рішень та їхньою відповідальністю. Конструктивні характеристики власної "корпоративної" поведінки викладачів загалом визначаються їхнім ставленням до викладачів і закладу в цілому, а також тим, наскільки вони поділяють і дотримуються цінностей корпоративної культури закладу.

**Мета дослідження** – розкрити поняття формування корпоративної культури.

Для реалізації такої мети необхідне виконання таких наукових завдань:

- охарактеризувати особливості формування корпоративної культури;
- визначити функції і моделі корпоративної культури;
- виявити цінності корпоративної культури викладача навчального закладу;
- дослідити специфіку формування корпоративної культури;
- проаналізувати шляхи вдосконалення корпоративної культури в ЗВО.

**Предметом** дослідження є теоретичне обґрунтування особливостей формування корпоративної культури у ЗВО.

**Об'єктом** наукової праці є аналіз моделей і функцій корпоративної культури в ЗВО.

**Наукова новизна.** Дана магістерська робота є спробою здійснити концептуальне дослідження системи формування корпоративної культури в ЗВО, в аспекті морально-етичної культури викладача загалом. В роботі шляхом цілісного аналізу окреслено теоретичне обґрунтування особливостей формування цілісної системи корпоративної культури.

**Практичне значення** магістерської роботи полягає в тому, що її теоретичні напрацювання доцільно використати як додатковий матеріал при вивченні таких дисциплін як «Етика», «Професійна етика», «Культура управління», «Демократичне управління освітою», «Професійні компетентності керівника закладу освіти».

**Апробація результатів.** Основні положення й результати дослідження доповідалися та обговорювалися на: Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики сучасної освіти зумовлені екстремальними умовами функціонування» (м. Берегово, Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II 2023 р.).

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, 3-ох розділів, висновків до розділів, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг магістерської роботи становить 79 сторінок, основний текст викладено на 64 сторінках. Робота містить 2 таблиці, 4 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 25 найменувань.

# РОЗДІЛ I. МОДЕЛІ ТА ФУНКЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

## 1.1. Функції корпоративної культури

Сьогодні науковці використовують понад 200 різних визначень поняття "культура". А саме: матеріальна культура та нематеріальна культура або духовна культура. Матеріальна культура включає в себе фізичні об'єкти, предмети і ресурси, які люди використовують для визначення своєї культури. Житла, храми, будівлі, одяг, посуд, прикраси, інструменти та багато іншого – всі ці артефакти і предмети, які протягом століть удосконалювалися для добробуту і комфорту людини, є матеріальною культурою. Ментальна культура відноситься до "нефізичних" культурних уявлень людей. Духовна культура включає правила, норми, мораль, цінності, соціальні ролі, етику, мистецтво, релігію, звичаї та традиції. Як нематеріальна, так і матеріальна культура формують сутність діяльності організації [5].

Головне завдання корпоративної культури – це розробка іміджу організації, визначення ролі кожного працівника в команді, формування загального духу колективу.

У корпоративну культуру входять:

- історія компанії, її традиції;
- мета та стратегія розвитку;
- етичний кодекс із набором певних правил;
- дрес-код (або його відсутність);
- символіка, інтер'єр;
- способи комунікації між усіма членами колективу;
- політика ведення переговорів.

Зазвичай розробкою корпоративної культури займається керівник. Чим чіткіше та ясніше прописані правила, тим легше їх виконувати. Кожну цінність слід описати за допомогою поведінкових маркерів. Важливо, щоб



співробітники відчували себе максимально вільно і могли в будь-який момент звернутися до лідера для прояснення будь-яких питань.

Плюсів у корпоративній культурі чимало. До них належать:

- забезпечення командної роботи;
- швидка адаптація нових членів колективу;
- підвищена продуктивність роботи;
- легший перехід колективу до змін;
- покращений сервіс роботи з клієнтами;
- добрий мікроклімат усередині команди.

З мінусів можна відзначити тривале впровадження корпоративної культури та необхідність оновлення політики залежно від обставин, що змінилися [18].

У науці виокремлюють три періоди розвитку концепції культури організації:

**I період (до 1970 року )** - висувалися лише припущення, значення культури організації не було офіційно введене (М. Шериф, К. Левін, Д. МакГрегор).

**II період (з 1970 по 1980 роки)** - для характеристики організації був застосований термін «культура»; визначені поняття антропології в організаційному аналізі (П. Тернер, А. Петтігрю, К. Гьортц).

**III період (з початку 1980- тих років)** - стосовно теорії організації, одним з основних у літературі стало визначення корпоративної культури (Е. Шейн, Т. Діл і А. Кеннеді, Дж. Мартін) [6].

У другій половині ХХ ст. ряд американських дослідників (Т. Пітерс, Р. Уотермен) звернули увагу на раціональні управлінські теорії, на яких базуються універсальні методи регуляції трудового поведіння й стимулювання мотивації (методика «батога і пряника» Ф. Тейлора, принципи школи людських відносин) і відзначили, що ті перестали себе виправдовувати. Дослідження показали, що однотипні управлінські впливи в різних організаціях викликають розбіжні (іноді протилежні) поведінкові реакції, а самі способи і

методи управління багато в чому визначаються традиціями та культурними особливостями [1].

Наприкінці 60-х років в США публікуються праці (Д. Хемптона, Х. Трансу), в яких акцентується увага на різноманітних традиціях, обрядах і ритуалах, які прийняті в організаціях. Вивчаючи організаційну (корпоративну) культуру, професори Гарвардської школи бізнесу Ренато Таджурі і Джордж Літвін в рамках концепції організаційного клімату, виклали свої припущення у виданій 1968 року книзі «Організаційний клімат: дослідження концепції» (Organizational Climate: Explorations of a Concept).. Висловлювалася декількома дослідниками думка про те, що організації мають свої «культури», наприклад, П. Тернером в 1971 р., С. Ганді в 1978 р., А. Петтірго в 1979 р. Переважна більшість вчених вважали, що основи теорії корпоративної культури були закладені в 1973 році К. Гіртцем в книзі «The Interpretation of Cultures». У 70-80-тих роках вчені активно розпочали роботу по вивченню корпоративної культури. У 1980-ті роки в журналах «European Management Journal», «Academy of Management Review», «International Studies of Management and Organization» були опубліковані статті з даної теми, засновані на рекомендаціях та практичних спостереженнях топ-менеджерів К. Мацусіта, А. Моріти [1].

В 1982 році, вперше сформулювали поняття «корпоративна культура» Теренс Є. Діл і Аллан А. Кеннеді, як найважливіший фактор, що впливає на поведінку всередині організації і соціальний розвиток. Вчені виявили, що успіхам організацій, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках сприяють саме ті організації, які мають у своєму розпорядженні сильну культуру та особливий стиль, а також висококваліфікований персонал, ефективно управління, інноваційні стратегії [1].

Для успіху організації і розкриттю значення корпоративної культури сприяли дослідження Р. Уотермена і Томаса Дж. Пітерса. Дослідники чітко сформулювали ідею про те, що керівник, який впливає на стан справ в організації, повинен керувати ціннісними установками організації, не тільки

займатися економічними питаннями, але прямому сенсі створювати «сенс» роботи в цій установі.

Вчені Т. Діл, А. Кеннеді, Т. Пітерсі Р. Уотерман завдяки своїм дослідженням зуміли продемонструвати переваги компаній з сильною культурою і викликали інтерес до поняття "корпоративна культура". Першою важливою теоретичною роботою на цю тему вважається книга американського психолога Е. Шейна "Організаційна культура і лідерство"(1985). Автор вперше описав теорію, яка вивчала три рівні корпоративної культури: [1].

- I рівень — артефакти;
- II рівень — проголошені цінності;
- III рівень — базові уявлення. На основі його трирівневої моделі будувалися вже подальші дослідження корпоративної культури [1].

На думку українських авторів В.В. Дергачова і Г.А. Федірко існує тісний зв'язок між культурою організації та діловою етикою, організаційною поведінкою і філософією бізнесу. Вони стверджують, що у сучасних умовах економіки корпоративна культура є інструментом ефективного управління та визначає пріоритетні орієнтири поведінки: всередині організації, у взаємодії між працівниками на робочому місці (культура роботи), за межами організації, у взаємодії між різними інституційними суб'єктами та діловими партнерами[3].

Важливість і пріоритети окремих функцій варіюються залежно від цілей, впливів, специфіки корпоративної культури та параметрів зовнішнього середовища.

Основними функціями корпоративної культури є формування почуття ідентичності, відчуття "ми" як групи та забезпечення гармонії між індивідуальними та організаційними інтересами. Функції організаційної культури також полягають у наступному: [4]

-формування цінностей – формування поглядів і розуміння працівниками цінностей, прийнятих в організації. На світогляд працівників впливає корпоративна культура. Особисті та командні цінності трансформуються в корпоративні цінності або конфліктують з ними;

-нормування та регулювання – регулює норми поведінки працівників, тобто робить поведінку працівників передбачуваною та керованою. Ця функція контролює форми та сприйняття поведінки;

-пізнання дає можливість працівникам реалізувати свої особисті мотиви в рамках корпоративної культури, так і як бажання вчитися, своє місце в команді та бажання пізнати себе;

- комунікація – це створення та використання ефективних комунікаційних "потоків" для аналізу, надання та обміну різного роду та виду інформацією. Ця функція задовольняє природне прагнення до здобуття нової і корисної інформації;

-мотивація- забезпечує стимули для підвищення продуктивності та мотивує людей діяти в інтересах організації. Вона може мобілізувати зусилля всіх підрозділів закладу вищої освіти для досягнення цілей і завдань корпоративної культури;

-стабілізуючу підвищити згуртованість колективу, розвинути систему соціальної "стійкості" в організації та досягти спільних цілей через спільну дію ключових елементів корпоративної культури;

-Інноваційна- допомагає організації зайняти лідируючі позиції на ринку та вижити в конкурентному середовищі. Вона базується на системі цілей, орієнтованих на потреби клієнтів, інновації та прийняття ризиків в сучасних умовах [3,4].

З точки зору складових і чинників процесу формування корпоративної культури, також, варто розглянути структуру та її рівні.

Розрізняють такі рівні корпоративної культури:

- національна (загальнолюдська) культура;
- корпоративні цінності;
- зовнішні форми прояву (актуалізація) корпоративної культури. [2]

I рівень – рівень « національної» або загальнолюдської культури. Головною умовою та чинником формування корпоративної культури є онтологічні, глибинні чинники загальної людської «національної» культури,

зокрема світогляд, вірування, сенс життя, духовність, мораль, цінності, уявлення, установки людини та ін. За своєю суттю – це є позаорганізаційними, надкорпоративними елементами корпоративної культури. [7].

II рівень визначається корпоративними цінностями, які з одного боку, під впливом загальнолюдської « національної » культури актуалізуються в місії організації, сформульованих на її основі, а з іншого, цінностями організації та етичних принципах. [7].

III рівень – рівень актуалізації (формальних ознак, зовнішніх проявів, зовнішніх форм прояву) корпоративної культури [7].

На розвиток організації впливає вдосконалення корпоративної культури. З досягненням найкращих соціально-психологічних умов організації пов'язана « культура » організації, що сприяє працівникам розвивати свої особливості і кращі якості. В подальшому дозволяють підвищити ефективність діяльність організації навіть в скрутних умовах зовнішнього середовища.

Важливим засобом, за допомогою якого заклади вищої освіти можуть забезпечити собі процвітання та стабільність, залишаючись ще конкурентоспроможними навіть в період кризи є « культурні аспекти ».

В сучасних умовах керівники ЗВО розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент. В результаті цього корпоративна культура може бути одним з важелів підвищення « здорової » конкуренції організації, який в свою чергу дозволяє мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечити продуктивну співпрацю, а також скерувати всі необхідні підрозділи та окремих осіб, для досягнення загальних цілей корпоративної культури ЗВО [1].

**Корпоративна етика** – це система етичних правил, що прописані в документах, прийнятих добровільно представниками будь-якої професії, галузі, громадського об'єднання і є обов'язковими для виконання тими особами, що є членами об'єднання, які прийняли цей документ.

Крім вимог загальної вихованості й внутрішньої інтелігентності людини, а також корпоративної чи офіційно етики існують взаємини, не врегульовані будь-якими правилами [1].

На формування корпоративної культури впливають наступні фактори: місія закладу вищої освіти (ЗВО), його розмір та структура, культура керівника, національна культура, загальна кількість « робочої сили » і навколишнє середовище. Корпоративна культура може бути придатною для певного періоду часу і умов, так як « швидка » зміна зовнішньої конкуренції, державного регулювання, нові технології, стрімкі економічні зміни потребують зміни культури самої освітньої установи, що стримує підвищення її ефективності, а з часом і збільшення ефективності діяльності цього закладу.

В першу чергу, корпоративна культура повинна будуватися на взаємній довірі вищого керівництва ЗВО та його персоналу. Без такої довіри освітня установа стає бюрократичною структурою лише зовнішніх і основних атрибутів корпоративної культури. Внутрішній стрижнем або основою, що формує заклад освіти є *довіра*. Вона перетворює його на те місце, куди працівнику хочеться приходити й те місце, де хочеться працювати.

Характерними ознаками, що показують сутність корпоративної культури ЗВО є:

- стосунки між членами колективу;
- соціально-психологічний клімат;
- першочергові цінності;
- система управління;
- зміни зовнішніх та внутрішніх чинників.

Корпоративна культура формується в тісній взаємодії з різноманітними факторами і в процесі вирішення корпоративних проблем, які спрямовані на досягнення цілей закладу вищої освіти. Отже, успіх ЗВО залежить від сили та сутності корпоративної культури та за допомогою функцій корпоративної культури, яких дотримується навчальна установа.

## 1.2. Моделі корпоративної культури

Як напрям дослідження, корпоративна культура, поєднується з такими науками, як менеджмент, культурологія, соціологія і психологія. Під час дослідження, з одного боку, виникають певні труднощі, а з іншого — ми маємо можливість найповніше застосовувати корпоративну культуру як інструмент ефективного управління закладом вищої освіти (ЗВО), який дає змогу значно звести до мінімуму плинність кадрів в ЗВО, підвищити продуктивність праці, в умовах конкуренції. Дослідження показують, що успішним організаціям притаманний високий рівень корпоративної культури, який спрямований на розвиток ціннісних орієнтацій корпорації, і формується у результаті спільних зусиль задля блага всіх зацікавлених сторін. Кожен співробітник, на своєму робочому місці бажає показати на, що він значить для інших, на що він здатний. Обов'язково потрібно оцінювати працю кожного окремого працівника, давати консультації іншим працівникам, надавати можливість приймати рішення з питань, які відносяться до його компетенції та ін. Варто формувати світогляд команди на робочих місцях, не можна руйнувати неформально існуючі групи, якщо вони не завдають зайвого клопоту. Фактично, кожен працівник повинен власну думку щодо поліпшення своєї праці. Роботу слід організувати так, щоб працівники освітньої установи могли реалізувати свої плани, звичайно опираючись на підтримку з боку вищого керівництва організації.

Механізм функціонування моделі корпоративної культури ЗВО полягає в інтегруванні середовища формування корпоративної культури із системою управління закладу, традиціями та звичками, етикою і мораллю, а також відповідальністю працівників у реалізації місії та досягненні цілей ЗВО. В даній моделі, значне місце посідають особливості національної культури українця, які, незважаючи на деякі негативні риси, зумовлені історичним розвитком суспільства. Вони характеризуються низкою «конструктивних» рис української вдачі, які в свою чергу сприяють формуванню нормативних цінностей корпоративної культури. Мова йдеться про високий рівень розвиненості «волелюбства», природного демократизму, які закріплені не лише

у корпоративній культурі, а й в політичній також. Варто відзначити, що свободолюбство в поєднанні з недостатнім рівнем відповідальності призводить до імпульсивності, стихійності, неупорядкованості. Саме через це українці абсолютно не сприймають деспотію й схиляються до анархізму [10].

Основною метою системи управління закладом вищої освіти є впорядкованість та взаємозалежність, а також цілісність і єдність процесів та елементів управління. Діяльності ЗВО залежить від правильно розробленої моделі корпоративної культури, формування та усвідомлення цілей її працівниками, які повинні зробити певний внесок в загальний розвиток та процвітання цього закладу.

Система управління персоналом в закладі може бути ефективною лише в тоді, коли: а) між працівниками є сформовані стабільні міжособистісні відносини; б) співробітників мотивуються як фінансовими, так і нефінансовими заохоченнями; в) враховувати інтереси та потреби науково-педагогічних працівників.

Вчені стверджують, що корпоративна культура це потужний стратегічний інструмент, що орієнтує всі підрозділи організації й окремих осіб на спільні цілі, ініціативність та мотивацію співробітників, забезпеченню відданості ЗВО і полегшенню спілкування з колегами. Важливо, щоб цілі і завдання керівництва були притаманні і всьому колективу, для кращого впровадження корпоративної культури в ЗВО.

Науковці розглядають корпоративну культуру як особливу сферу організаційної діяльності. Іншими словами, корпоративна культура складається з комплексу спеціалізованих, упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів та результатів працівників, включаючи міжособистісні системи, у поєднанні і з взаємопов'язаними організаційними процесами та явищами, які завдяки цілеспрямованим діям колективу трансформують вищезазначені ресурси та часткові результати в т кінцеві результати діяльності організаційної системи в цілому [11].



Таким чином, в структурі корпоративної культури можна виділити такі основні чинники: а) система матеріальних та духовних цінностей; б) передбачення; г) вірування та очікування, г) норми та стиль поведінки, які підтримуються переважною більшістю, а також визначають спосіб міжособистісної взаємодії і їхніх дій у повсякденній та професійній діяльності.

Під поняттям «модель», В. Штофф розуміє уявну або матеріально реалізовану систему, яка відображає об'єкт дослідження, і здатна замінювати його таким чином, щоб її дослідження дало нам певну інформацію про цей об'єкт. Вчені також, уявляють модель як певний об'єкт, у вигляді уявного образу створений з метою одержання, зберігання інформації, опису знаковими засобами (графіками, рисунками та схемами та ін.) або матеріального предмета, що відображає усі властивості досліджуваного об'єкта [11].

У педагогічних дослідженнях розглядаються різноманітні види моделей, що використовуються в професійній освіті. Найбільш вагомими є: а) *прогностична модель* для конкретизації цілей та оптимального розподілу ресурсів; б) *концептуальна модель*, ядром якої є програмі дій та інформаційна база даних; в) *інструментальна модель* дозволяє підготувати засоби виконання; г) *модель моніторингу* забезпечує способи коригування можливих відхилень від очікуваного результату та створення механізмів зворотного зв'язку; г) *рефлексивна модель* надає можливість вирішувати непередбачувані ситуації; д) *структурна модель* характеризує складну структуру складного об'єкта, що не піддається кількісній обробці та складається з окремих частин між якими існує зв'язок; е) *функціональна модель* – у котрій величини, відображають послідовність дій та виражаються у кількісному значенні, що відбувається в об'єкті та які характеризують досліджуване явище або об'єкт [9].

Моделі корпоративної культури класифікують: за видом (ідеальні, матеріальні, символічні, предметні); за предметом дослідження (хімічні, технічні, фізичні тощо); за формою відображення дійсності (математичні, логічні, механічні); за завданням дослідження (евристичні, прогностичні); за природою явищ (соціальні, економічні, психологічні, біологічні); за

властивостями відображення (функціональні, інформаційні, системні); за ступенем точності (можливі, наближені, точні, достовірні тощо); за обсягом (повні та неповні); за способом вираження (схематичні, матеріальні, графічні, знакові) [19].

Як соціокультурний і педагогічний феномен, *корпоративна культура* недостатньо вивчений, тому в наукових джерелах є різні підходи щодо уявлення моделі формування корпоративної культури студентів закладів вищої освіти та її структурних компонентів. У своїх дослідженнях, вчений Е. Шейн пропонує трирівневу модель, відповідно до якої структура корпоративної культури студентської молоді може аналізуватися на трьох рівнях: а) артефакти, б) засвоєні цінності, в) базові уявлення (Рис.1) [23].

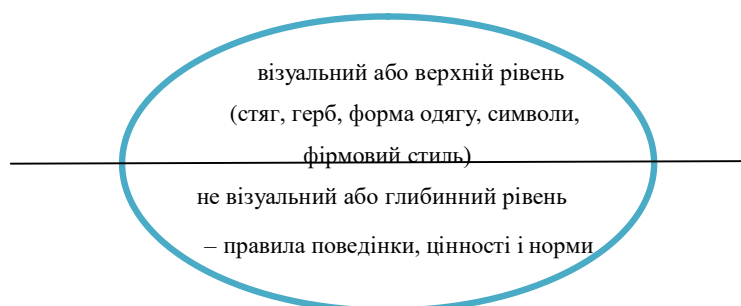


**Рис.1** Модель корпоративної культури за Е. Шейном

Найбільш *вагомим* рівнем корпоративної культури виступають базові уявлення, які знаходяться у підсвідомості і є відомими для усіх суб'єктів освітнього процесу, що варіювання поведінки в межах цієї культурної одиниці мінімізується. Усталені цінності інституту або університету, які мають позитивне схвалення усіма членами освітньої організації є «*проміжним*» рівнем корпоративної культури. Згадані вище цінності визначають соціальні норми, які усвідомлюються викладачами та студентами і регулюють їх поведінку.

Останній рівень «*артефакти*» є поверхневим за своєю сутністю тому, що на ньому можна побачити, почути і відчути всі ті події, що відбуваються під час входження у нове незнайоме для індивіда культурне середовище. На цьому рівні знаковими є зовнішні прояви корпоративної культури закладу вищої освіти, які виражаються через способи вербальної та невербальної взаємодії, стиль поведінки, клімат, імідж організації, дизайн приміщень, ритуали тощо.

**«Спрощена» модель Е. Шейна.** Дана модель має два рівні: *верхній* рівень або візуальний надає уявлення про зовнішні атрибути організації (форма одягу, символи, фірмовий стиль та ін.), не візуальний, або *глибинний* рівень, який представлений правилами поведінки, цінностями і нормами. (рис. 2) [23].



**Рис.2** «Спрощена» модель Е. Шейна.

Завдяки візуальним елементам внутрішній або глибинний рівень розкриває сутність організації, яка виявляється і створює уявлення про організацію як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Запропонована Г. Джонсоном **модель «Культурна мережа»** (рис. 3).



В моделі Г. Джонсона відображаються такі основні елементи організації, як: організаційні структури, системи контролю, структури влади, ритуали та рутина, символи, міфи та історії [2].

Модель корпоративної культури закладу вищої освіти, яку запропонував Г. Хаєт представлена як багаторівневе утворення, що складається з трьох рівнів. Мораль, як важлива якість особистості, знаходиться на першому рівні. Сенс життя і діяльності знаходяться на другому рівні, третій рівень складає набір цінностей, переконань, вірувань, уявлень та установок суб'єктів вищого навчального закладу. Таким чином, мотиваційними установками характеризується перший рівень моделі корпоративної культури, що зумовлюють трудову поведінку. Задекларовані візія, місія, ділові принципи знаходяться на другому рівні. Зовнішні прояви корпоративної культури закладу вищої освіти – герб, імідж ЗВО, гімн, прапор, ритуали тощо знаходяться на третьому рівні [21].

Циклічність процесу впливу елементів корпоративної культури один на одного є специфічною ознакою моделі, а саме: першого рівня на другий, другого на третій, третього на перший з повторенням дій циклічного процесу.

Підвищення ефективності діяльності вітчизняних закладів вищої освіти вимагає особливого ставлення до такого елемента управління, як корпоративна культура. Необхідність дослідження цієї категорії та її впливу на результати діяльності закладів вищої освіти зумовлена складністю та неоднозначністю даного питання. Незважаючи на те, що в науковій літературі розглядаються окремі питання та приклади реалізації корпоративної культури на практиці, це поняття вимагає індивідуального підходу до формування та вдосконалення на окремому навчальному закладі чи в освітній галузі.

Виходячи з вище зазначеного, у поняття «модель корпоративної культури» вчені вкладають різний зміст. Більшість дослідників цієї проблеми розуміють під моделлю корпоративної культури фахівців матеріальний образ, що відображає основні характеристики досліджуваного об'єкта, яким є узагальнений образ фахівця даного профілю, що не суперечить філософському

визначенню моделювання. Зокрема, модель корпоративної культури закладу вищої освіти розглядається як уявна або матеріальна реалізована система, що здатна заміщувати його таким чином, а також відображає об'єкт дослідження так, щоб дати нам певну інформацію про цей об'єкт через його дослідження.

Викладені нами положення дають змогу підсумувати, що корпоративна культура – це:

- правила та норми поведінки працівників, які сформовані на культурних, соціальних та етичних потребах викладачів, матеріальних та духовних цінностях, формується творча енергія та позитивний корпоративний дух ЗВО;

- на основі сформованого клімату, діяльність ЗВО, сприяє підвищенню продуктивності, а отже, ефективності та результативності;

- рівень умінь та майстерності не тільки персоналу, а й керівництва формувати позитивний імідж закладу та формувати його конкурентні переваги.

Таким чином, описані нами моделі формування корпоративної культури мають відкритий характер та можуть доповнюватися новими елементами. Представлені моделі виступають основою для організації експериментальної роботи у закладах вищої освіти і дозволяють на практиці встановити результативність їх використання, спрямованого на формування корпоративної культури фахівців закладу вищої освіти.

### **Висновки до першого розділу**

В першому розділі нами розкрито поняття корпоративної культури, як ефективного інструменту управління, який стає керівним чинником успіху діяльності ЗВО, оскільки корпоративна культура задає орієнтири поведінки: всередині організації, у взаємодії між викладачами та студентами, тому що в останній час діяльність ЗВО все більше залежить від згуртованості та командної роботи персоналу, а це вимагає формуванню цінностей які об'єднують, правил, які допомагають ефективно працювати усім співробітникам наукової установи; з часом зникають мотиваційні особливості та особисті потреби персоналу організації, які піднімаються на новий рівень. На жаль, економічні засоби

мотивації, не завжди дають ефект, в разі коли є потреба самореалізації працівників колективу.

Обґрунтовано значення та функції корпоративної культури: надання співробітникам організаційної ідентичності, визначення певного уявлення про навчальний заклад та надана теоретично-методологічна допомога новим співробітникам швидко адаптуватись і залучитися до ефективної роботи, аналізувати та сприймати явища, що відбуваються в ЗВО, окреслити відповідні завдання корпоративної культури.

Проаналізовано зовнішні та внутрішні фактори впливу освітньої організації на формування корпоративної культури. Розглянуто особливості формування корпоративної культури в ЗВО, оскільки багатоаспектність видів діяльності суб'єктів вищої освіти обумовлює формулювання різноманіття дотримання вимог щодо формування корпоративної культури в закладі освіти, через призму використання функцій і моделей формування організаційної та корпоративної культури, задля ефективної діяльності ЗВО.

## **РОЗДІЛ ІІ. ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧА В УМОВАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

### **2.1. Професійно-педагогічна культура і корпоративна культура викладача вищої школи**

Демократичний і гуманістичний розвиток української держави вимагає принципово вдосконалити систему педагогічної освіти. Система освіти відбувається в контексті євроінтеграційного процесу. Необхідно відновити духовні пріоритети суспільства і змінити напрямок світогляду. Розширення громадянської та національної свідомості. Конкретні положення є домінуючими на основі концепції Національної доктрини розвитку освіти в Україні ХХІ ст., Закону України «Про освіту», державної програми «Вчитель».

Викладач відіграє особливу роль у розбудові демократичної української держави. Високі вимоги до педагогів об'єктивно відображають його сутність через його діяльність, яка є незамінна і соціально значуща в суспільстві. Сучасний вчитель має стати свідомим суб'єктом і активним суб'єктом навчального процесу, а також стимулювати соціальний і науковий прогрес. Питання підвищення ефективності навчання та розвитку педагогічних кадрів є концептуальною основою педагогічної діяльності.

Педагогічна професія складається з безлічі функцій і містить різні посадові обов'язки. Оскільки посадові функції залежать від специфіки педагогічної діяльності і є мінливими (рухомими) у часі. Саме тому професійна підготовка має здійснюватися залежно від сучасних вимог та потреб із змістовим упередженням на можливі зміни у характері праці. ЗВО мають враховувати ці особливості.

Значний вплив на структуру теоретичної частини професійної освіти надають наступні чинники:

1. Основним визначальним чинником професійної освіти виступають її цілі.

2. Загальну структуру професійної діяльності складають технологічна, управлінська, наукова, проектно-конструкторська та педагогічна діяльності.

3. Об'єктом вивчення її структури виступає галузь людської діяльності, що відповідає специфіці професійної підготовки.

4. Основні способи інтеграції конкретно-посадової професійної діяльності.

Виникає необхідність поетапного засвоєння професії відповідно до кваліфікаційних рівнів.

Для того, щоб дослідити феномен професійно-педагогічної культури можливе завдяки аналізу таких складових: загального поняття «культура» як професійної та педагогічної категорії.

Слово «культура» – походить з латинського (cultura) й спочатку мало значення «обробка» (від cultum) – тобто обробка ґрунту. З часом почало вживатися у широкому розумінні як вплив на природу і вплив на людину.

Культура є феноменом одночасно соціальним і особистісним. Кримський С. Б. зазначає, що «культура виникає власне тоді, коли афективно-нормативне регулювання життєдіяльності колективу (табу, тотеми) змінюється на нормативно-раціональне регулювання стосунків окремою людиною. Внутрішній світ особистості починає визначати поведінку – релігійна віра, мораль, розуміння добра, зла, почуття провини, особистого покарання. Коли людина сама відповідає за себе, тоді виникає особистість і культура» [9].

Як необхідна якість професійної культури виявляється *відповідальність*, завдяки проявам загальної культури особистості, але також передбачає вміння мислити критично. Дане судження підтверджує думка С. Чукут про те, що «істинно культурна людина не піддається повсякденності, а будучи вільною, пристосовується до неї, змінює чи відкидає її. Виходячи з вибраної людиною поведінки, можна стверджувати, що культура в певному сенсі її гуманізує чи дегуманізує. Хто фанатично дотримується звичаю чи сліпо сприймає нововведення, являє собою приклад поклоніння моді чи прихильності минулому.



Культура підкоряє таких людей і панує над ними. У цьому разі соціальний фактор, яким є культура, руйнує справжню гідність людини» [22].

Вкрай необхідну умову успішності й ефективності педагогічної діяльності викладача відіграє його висока культура, оскільки в ній відбувається перетин і концентроване вираження його професіоналізму, особистості, психологічної спрямованості на педагогічну діяльність та системи життєвих цілей і цінностей. Незважаючи на те що це поняття є складним, системним і, на перший погляд, майже очевидним, в той же час, культура професійної діяльності педагога важко піддається формальному визначенню через свою поліаспекторність, багатофункціональність і наявність численних її завдань і проявів. До речі, власне саму педагогічну культуру слід розуміти як «живу справу», творчу педагогіку повсякденної креативності, поєднання глибоких знань і експромту. Креативна педагогіка для повсякденної творчості, глибоких знань і імпровізація характеризується продуктивною співпрацею вчителя та учнів, приносячи щиру радість і глибоке задоволення всім учасникам навчального процесу, отримуючи користь від веселого та продуктивного спілкування, взаємодії та збагачення духовної культури [2].

Саме в культурі навчання ніби зливаються теоретичні закономірності спеціально організованого й цілеспрямованого процесу впливу на духовний світ, інтелектуальну й емоційну сфери учнів із щирим прагненням викладача активно сприяти максимальному ступеню розвитку особистісно-професійного Я – реалізація, досягнення успіхів і щастя в житті для своїх учнів. Тому справжній учитель, здійснюючи свою діяльність, вкладає не лише свої професійні здібності, інтелектуальні та емоційні ресурси, а й душу та серце, збагачуючи його власним життєвим досвідом.

Виходячи з цих позицій, під освітньою культурою слід розуміти один із компонентів загальної культури, у змісті якої відображаються не тільки, але й меншою мірою знання, уміння та професійні навички педагога, його життєвий і професійний досвід, а скоріше вміння представляти та доносити знання учням таким чином, щоб вони формували правильне сприйняття та

розуміння власної гідності як частини своїх знань про зовнішній світ та своє місце в ньому. Місце людини – особистості і професіонала, відповідального за те, щоб все в цьому світі підпорядковувалося його логіці й гармонії [2].

Здатність звернути увагу студентів на найважливіші людські цінності – не лише матеріальні, але й, духовно-культурні, моральні та емоційно-естетичні умінні зосередити і свою, і їхню увагу на них і є професійна культура педагога, за словами Л. С. Нечепоренко, «на тих першоджерелах, які породжують і підтримують людину як найвищу цінність, яка себе такою визнає і намагається самореалізуватися в світі, не знищуючи нічого і нікого, але запобігаючи виникненню зла і створюючи умови для розвитку всього найкращого, що може втілити людина в своїй сутності та в навколишньому середовищі» [13].

З професійної точки зору педагогічна культура викладачів ЗВО – це не тільки гармонійне поєднання, а й включає їх високий професійний потенціал, розвинену педагогічну майстерність, високу всебічну культуру та широкі знання в обраних ними галузях науково-технічних знань. Психологічна якість. Уважно ставитись до педагогічної діяльності, втілювати дух гуманізму, щиро любити свою роботу та учнів, глибоко поважати їх, уміти побачити неповторність особистості в кожній людині. Крім того, під освітньою культурою можна розуміти також світоглядне розуміння вчителями природи освітніх явищ і діяльності, його прагнення до постійного вдосконалення та своєчасного оновлення змісту предметів і методів навчання, всебічне врахування досягнень науки і техніки, теорія і практика освіти, логіка, що відповідають науково-технічному та соціальному прогресу та тенденціям розвитку галузі [16].

Основою корпоративної культури є система (набір) цінностей, переконань, норм і правил, прийнятих і поділюваних більшістю працівників, яка не закріплена законодавчо і ґрунтується на панівних культурних стандартах, моральних нормах і ділових практиках суспільства.

Корпоративна культура покликана адаптувати організацію до змін у навколишньому середовищі шляхом внутрішньої інтеграції. Соціально-

психологічна природа корпоративної культури розкривається через такі параметри:

-Інтеграція (розвиток ефективних ділових відносин між різними підрозділами організації та її працівниками). Інтеграція відбувається в таких сферах: а) комунікаційні процедури; б) межі відділів; в) влада і статус; г) винагороди і покарання;

- Диференціація (як уточнення поняття «унікальність»);

-Адаптація: гарантує стабільність виживання закладів вищої освіти у мінливому середовищі, ключовими факторами якої є злагоджена система інформаційно-комунікаційних процесів всередині організації, гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни.

Корпоративну культуру не можна вважати "стабільним" явищем. Діагностуючи поточний стан корпоративної культури організації, дослідники можуть лише скласти "картину" цього складного соціокультурного та освітнього явища в "сьогоденній" діяльності організації [2].

Комплексний характер феномену культури педагогічної діяльності викладачів вищої школи проявляється у важливому взаємозв'язку між моральним виміром цієї діяльності, психологічними рисами та якостями викладачів, типом мислення викладачів, а також швидкістю їхньої реакції на несподівані чинники та "нестандартні" проблемні ситуації і здатністю приймати самостійні рішення для їх успішного подолання. Культура "нестандартності" також є ключовою рисою культури. Однак однією з головних якостей цієї культури є все ж таки висока загальна культура, культура взаємовідносин з людьми та вміння розуміти інтереси, естетичні уподобання та ідеали молодих людей, з якими він може не погоджуватися, що дає йому змогу якісно та переконливо обґрунтувати свою позицію та продемонструвати її переваги. При цьому він повинен чітко розуміти право кожного студента на власні смаки, ідеали та уподобання [20].

Крім того, для формування культури на високому рівні педагогічної діяльності викладачів вищої школи необхідно також враховувати одну з

ключових особливостей: належне володіння професійною мовленнєвою культурою та дотримання мовленнєвого етикету. У реальному педагогічному процесі педагогічна культура постає цілісно інтегрованою із загальнокультурним і моральним самовираженням особистості викладача. Вона визначається творчим використанням звичайного технічного характеру діяльності педагога, завдяки чому вона набуває відмінних рис науки і мистецтва одночасно. Тому не випадково, що сьогодні питання педагогічного "артистизму" привертає все більшу увагу дослідників і практиків [20].

Загалом, структурування культури професійно-педагогічної діяльності особистості викладача є досить складним і суперечливим питанням. Це пов'язано з тим, що сама по собі формалізація педагогічної діяльності є дуже потрібною, але водночас вона не є універсальною і її приписи та рекомендації не можуть бути використані в "чистому вигляді" в повсякденній педагогічній діяльності, а повинні враховувати специфіку кожної ситуації і характер людини, з якою доводиться мати справу.

Крім того, процес постійного розвитку вчителя як педагога, тобто як професіонала та особистості у своїй галузі, відбувається в певних умовах: соціокультурного простору, суспільно-політичних та соціально-економічних реалій, певних систем щодо життєвих цінностей та ідеалів. І всі ці фактори, враховуючи мінливість сучасності, вимагають врахування зовнішніх умов та їх впливу на студента.

З наукової точки зору також важливо структурувати феномен освітньої культури відповідно до її функцій (про що йшлося вище). Крім того, у схожих ситуаціях, за участю різних людей, необхідно зміщувати акценти на зовсім різні засоби і методи відповідно до ситуації, залежно від індивідуальних особливостей, прагнень та інтересів партнерів у навчально-виховному процесі. Але в будь-якому випадку професійно-педагогічна діяльність і культура в цілому вимагають, щоб до вихованців ставилися як до рівноправних особистостей, враховуючи їхні цілі і їхнє бачення шляхів і можливостей їх досягнення. І навіть якщо цілі явно помилкові або суперечать моральним чи

правовим нормам, їх слід ретельно проаналізувати і, не чинячи надмірного тиску на студента, знайти переконливі аргументи, достатні для того, щоб переконати його в несправедливості цілей і недоцільності витратити час і сили на їх досягнення [19].

Варто зазначити, що кожен культурний прояв має свої особливості. Викладацька діяльність викладачів вищої школи та її різні складові можуть бути виражені в процесі навчання, на кафедрі, факультеті чи в інституті, а також у процесі спілкування з колегами та керівництвом факультету, кафедри чи інституту. У найскладніших проблемних ситуаціях метою є пошук найкращого рішення.

Розвиток особистості відбувається протягом усього життя і залежить від численних внутрішніх і зовнішніх факторів. Останні соціально-економічні зміни у світі призвели до того, що люди живуть у системі зміщених координат, де культурна спадщина минулого зменшується. Культурна спадщина минулого стає все менш і менш важливою [12].

Ці зміни, звісно, впливають і наставлення суспільства до культури. Науковці зазначають, що існує хибне бажання визначити «контури» культури раз і назавжди. На думку вчених, небезпечно забувати реальність або ігнорувати її еволюцію. Культура є динамічною системою і відображає особливості людського буття на певних етапах суспільного розвитку, які в свою чергу впливають на формування та її розвиток.

Ми дослідили суттєві зміни у розумінні сучасної культури. У філософській думці сучасна епоха визначається як епоха постмодерну. Ця епоха характеризується переосмисленням цінностей, безглуздістю, не ідеальністю, розмиванням меж між правильним і неправильним, відмовою від старих стереотипів. У зв'язку з цим змінюються погляди на культуру.

У постмодерну епоху світоглядних криз культура з її найвищими досягненнями та здатністю змінюватися і отримувати нові входи (як і будь-яка відкрита система) може стати засобом гарантування гармонійного розвитку людства в майбутньому. М. Тевене зазначає, що саме культура простягає руку

допомоги при зануренні у невідоме. Саме потреба в культурі в людській діяльності формує інтерес до правових, естетичних, професійних і культурних видів (аспектів) діяльності. [22].

Поняття професійної культури педагогічної спільноти, групи, корпорації уже досить давно включено в теорію і практику наукових досліджень, учені визнають важливість формування педагогічної культури для ефективної педагогічної співпраці. Історично проблему формування педагогічної культури пов'язували з визначенням вимог до вчителя. Так, Я. Коменський стверджував, що "душею всього педагогічного процесу є учитель, важливіше і шляхетніше від посади вчителя немає під сонцем". У процесі навчання учитель, на думку Я. Коменського, повинен, насамперед, викликати інтерес і увагу учнів до виконання завдань уроку, потім показати й пояснити матеріал, організувати роботу над книгою, вислухати відповіді учнів, зробити зауваження та вказівки, вести контроль над засвоєнням знань тощо. Це були перші в історії педагогіки ре-комендації з культури ведення уроку [4].

Уданому дослідженні ми зосереджуємо увагу на професійно-педагогічній культурі вчителя і розглядаємо її як елемент загальної культури особистості. Концептуальною основою розгляду культури в цьому дослідженні є думка В. Андрущенко про те, що змістом культури є "розвиток людини як суспільної істоти, тобто вдосконалення її творчих сил, потреб, здібностей, форм спілкування тощо".

Іншими словами, вдосконалення та самовдосконалення є необхідними рисами професійної та освітньої культури. Розвиток корпоративної культури в цьому напрямку розвиває такі особистісні якості, як уміння знаходити в собі причини успіху чи невдачі, адекватну самооцінку, навички навчання та ціле покладання. Формування готовності вчителя до самоосвіти та навчання впродовж життя передбачає озброєння педагогів уміннями здобувати нові знання (когнітивно-гносеологічний елемент), формування світогляду, що гарантує постійне самовдосконалення (філософський елемент) та сприяння розвитку емоційно-вольової сфери (психологічний елемент) [16].

Саморозвиток особистості відбувається не лише через самоосвіту, а й через самовиховання, спрямоване на вдосконалення власних моральних, культурних і професійних якостей. Акмеологічна модель алгоритму саморозвитку полягає в усвідомленні потреби в особистісному та професійному самопізнанні з метою особистісного та професійного зростання; ознайомленні та оволодінні основними засобами психологічної самодіагностики; формуванні професійних і загальнолюдських цінностей, стандартів і норм щодо об'єкта чи суб'єкта професійної діяльності розвивати підсистему професіоналізму діяльності та особистості, рефлексію професійної діяльності та особистісно-професійних якостей, формувати потребу в професійному самовдосконаленні та гуманному ставленні до студентів [12].

Однією з важливих ознак професійно-педагогічної культури є здатність педагога до педагогічної творчості. Дані І. Гілевої показують, що наявність або відсутність креативності в системі цінностей професіонала впливає на рівень професіоналізму цього професіонала. Ці категорії є взаємозалежними одна від одної, оскільки існують наступні обставини для:

- визнання і прийняття креативності як цінності що змінює людину від того, якою вона була вчора, і відкриває нові можливості для підвищення її професіоналізму;

- захопленість роботою та професійна самореалізація виводять фахівців на вищий рівень професійного розвитку, що відповідає новим цінностям.

На думку І. Ісаєва, педагогічна культура вчителя є складовою педагогічної культури як соціального явища. Носіями професійно-педагогічної культури є ті, хто покликаний на професійному рівні здійснювати педагогічну працю, що включає педагогічну діяльність, педагогічне спілкування, високий рівень взаємопорозуміння всіх учасників освітньої організації, та особистість як суб'єкт діяльності та спілкування. Поняття "професійно-педагогічна культура" визначається І. Ісаєвим як міра і спосіб творчої самореалізації особистості вчителя в різних видах педагогічної діяльності та спілкування, спрямованих на засвоєння, передачу і створення педагогічних цінностей і

вмінь. Науковець виявляє, що однією з основних тенденцій у процесі формування професійної культури викладачів і співробітників є те, що становлення професійно-педагогічної культури залежить від рівня розвитку професійної свободи особистості, творчої самореалізації в педагогічній діяльності та вибору педагогічних стратегій і тактик. У підході І. Ісаєва ця тенденція знаходить своє практичне вираження в реалізації таких принципів, як принцип індивідуалізації та диференціації формування педагогічної культури, професійно-педагогічної спрямованості цілісного педагогічного процесу та суперечливої єдності наукової та педагогічної діяльності. [20].

На думку В. Беніна, професійна група викладачів закладу вищої освіти стає суб'єктом професійно-педагогічної культури з таких причин:

1) професійна група є продуктом взаємодії загального, часткового та індивідуального поділу праці і є ексклюзивним власником якісно специфічної професійної діяльності;

2) створення можливостей для реалізації сутнісних сил окремої особистості може бути зафіксоване лише на рівні професійної групи;

3) професійні групи можуть створювати культурні цінності, які певною мірою відрізняються від цінностей, створених іншими професійними групами;

4) у середовищі професійної групи формуються норми моральної поведінки її членів

5) саме в лоні професійної групи формується і розвивається професійна свідомість і самосвідомість;

6) професійні групи є носіями особливого, притаманного лише їм типу і стилю професійного мислення;

7) саме в лоні професійної групи формуються і розвиваються професійні установки і самосприйняття;

8) професійна група є носієм певного типу і стилю професійного мислення, притаманного лише цій групі [13].

*Під корпоративною культурою професорсько-викладацького складу слід розуміти свідоме застосування у своїй професійній діяльності сукупності*



*корпоративних цілей закладу вищої освіти, корпоративних цінностей і загальноприйнятих норм професійної групи, які приймає і поділяє викладач. Вони покликані регулювати взаємини викладача ЗВО зі студентами, або співробітниками ЗВО, що задіяні в роботі закладу, та прагнення сприяти розвитку позитивного іміджу.*

Корпоративна культура викладача ЗВО є складним інтегративним утворенням, що включає в себе цінності, діяльність та особистісні елементи. Корпоративну культуру ЗВО необхідно розглядати у взаємозв'язку з корпоративною культурою викладача вищої школи. Це сприяє міцному зв'язку між станом корпоративної культури ЗВО і викладачів, оскільки дослідники трактують корпоративну культуру установи як сукупність цінностей, норм і традицій, що поділяються усіма співробітниками, які регулюють їхню поведінку та взаємодію. Сьогодні багато престижних ЗВО мають розробили норми, які декларують основні цінності і принципи корпоративної культури, і описують відповідні моделі поведінки викладачів, студентів та співробітників, що відповідають їм [20].

Корпоративна культура не є монолітним, однорідним явищем. Кожен ЗВО має власну корпоративну культуру, власну систему цінностей, переконань, норм і правил поведінки, які впливають на те, як працівники вибудовують власну поведінку. Заклади вищої освіти - це великі організації, що складаються з різних підрозділів.

З огляду на це слід мати на увазі, що корпоративна культура ЗВО представлена низкою різних субкультур (вертикальних, горизонтальних і регіональних). Належність чи неналежність до тієї чи тієї субкультури впливає на корпоративну поведінку викладачів установи.

*Корпоративна культура* викладачів вищого навчального закладу містить компоненти, що відображають такі елементи: усвідомлення та адекватність власних цінностей і корпоративних цінностей як суб'єктів професійної діяльності, переконання, організаційну поведінку та її моделювання в професійних і життєвих ситуаціях; усвідомлення та розуміння

основ корпоративних відносин. Компоненти корпоративної культури викладачів вищих навчальних закладів повинні відображати: усвідомлення цінностей та їх прийняття викладачами; вміння встановлювати корпоративні стосунки на різних рівнях організаційної структури навчального закладу (стосунки між працівниками, і управління); відповідно до компанії здатність норм і моделей поведінки формувати поведінку людини; усвідомлення особою важливості робочого колективу та організації в цілому; ступінь участі як працівника в спільних справах і системи зв'язку [20].

На сьогодні не існує єдиного чіткого підходу до визначення поняття "корпоративна культура", і різні науковці по-різному його трактують. Розглянемо основні з наявних визначень поняття «корпоративна культура», які на наш погляд передають найбільш точно визначення корпоративної культури (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

**Трактування різними науковцями поняття «корпоративна культура»**

<b>Визначення поняття «корпоративна культура»</b>	<b>Автор, рік</b>
Цінності, які впливають на середовище, в якому працюють співробітники.	С. Коссен, 1994
Набір основних переконань, які визнаються членами організації, втілюються в цінностях, проголошених організацією, і керують поведінкою та діями людей.	О. Віханський, О. Наумов, 1995
Культура, що охоплює явища духовного та матеріального життя колективу: тобто моральні норми і цінності, кодекси поведінки, ритуали.	Є. Коротков, А. Силіна, 1998
Успадковані системи, які передаються за допомогою природної мови або інших символічних засобів і можуть виконувати репрезентативні, директивні та дієві функції, створюючи особливе відчуття культурного простору та реальності.	Л. Печербуг, В. Чикер, 2000
Система базових цінностей і норм організацій, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи.	Г. Чайка, 2005

<p>Конкретні форми взаємозалежності системи. Включає ієрархію домінуючих цінностей серед працівників організації та набір методів реалізації домінуючих цінностей в організації на даному етапі розвитку.</p>	<p>Т. Чернишова, Т. Немченко, 2010</p>
<p>Інструменти управління, які можуть м'яко і тонко прищеплювати певні цінності, традиції, переконання і нормативні моделі поведінки, що призводить до організаційної згуртованості та створення корпоративної ідентичності.</p>	<p>В. Шевченко, 2011</p>
<p>Система цінностей, переконань, поглядів, уявлень, очікувань, символів, принципів діяльності, кодексів поведінки, традицій та ритуалів, які поділяються організацією та приймаються більшістю членів організації.</p>	<p>О. Апостолук, 2016</p>

Ефективність професійно-педагогічної діяльності викладачів як представників закладу залежить від їхньої здатності проектувати власну поведінку у ЗВО та взаємодіяти зі студентами, колегами та керівництвом у межах норм і правил, що існують у корпоративній культурі закладу вищої освіти [20].

## **2.2. Корпоративні цінності і ціннісні орієнтації у системі професійно-педагогічної діяльності викладача**

Визначальним елементом культури є цінності, які виступають регулюючим фактором соціальної взаємодії, визначаючи сутність в культурі та виступаючи своєрідним соціальним механізмом відтворення, збереження, захисту, розвитку та передачі всього корисного, що існує в суспільстві.

Головними цінностями корпоративної культури ЗВО є освітні цінності, від яких залежить можливість відтворення кращих зразків матеріальної та духовної культури. Цінності соціального рівня – це цінності, які генерує сам навчальний заклад у процесі його розвитку, що дозволяє йому успішно діяти

в суспільстві та виконувати свою місію та соціальні функції. Ці цінності включають академічну свободу, інноваційну діяльність, організованість та економічну стійкість.

Цінності, особливо системи цінностей, які вважаються високими, є важливим елементом культури загалом і корпоративної культури закладів вищої освіти зокрема.

Цінності, які складають основу корпоративної культури закладів вищої освіти, безперечно впливають на формування ціннісних орієнтацій викладачів. Як соціальна організація ЗВО складається з людей, кожен з яких має свою систему цінностей, норм, морально-етичних установок. В результаті спільної діяльності з колегами в рамках співпраці формується єдина корпоративна культура, яка вже не є надбанням або якістю окремої людини, а характеризує всю організацію. Водночас у процесі професійної діяльності ця корпоративна культура змінює та коригує особистісні цінності працівників закладів освіти.

На нашу думку, серед корпоративних цінностей і норм організації називає такі:

- імідж та призначення організації;
- значення різних керівних посад і функцій;
- відносини між людьми;
- критерії відбору на керівні посади;
- дисципліна і організація роботи;
- управління й стиль керівництва;
- ухвалення рішень;
- розповсюдження й обмін інформацією;
- характер контактів;
- соціалізація в колективі;
- шляхи розв'язання конфліктів;
- оцінка ефективності роботи.

Процес формування професійної ціннісної орієнтації визначається її специфікою як комплексної складової особистості, яка є поєднанням

особистісних цінностей індивіда та цінностей соціально-професійного середовища. Професійний розвиток і подальше професійне зростання майбутніх викладачів вимагає певної системи професійних ціннісних орієнтацій. Тому важливим завданням сучасної вищої освіти є формування професійної орієнтації та системи ціннісних орієнтацій у майбутніх учителів, які навчаються у закладах вищої освіти. У процесі дослідження проблеми формування професійної ціннісної орієнтації так би мовити «наставників», необхідно враховувати такі поняття, як «цінність», «освітня цінність», «ціннісна орієнтація», «професійно-ціннісна орієнтація», складну структурну етимологію, і взаємозв'язок між компонентами .

*Цінність* – це поняття, яке зводиться до позначення належного, бажаного або ідеального в соціальній діяльності, де бажане або ідеальне є основою для особистої діяльності. Цінності є найважливішими елементами культури людини і фіксують те, що склалося в духовності людей або проголошено нормою.

До навчальних цінностей належать:

- 1) Цілі навчання. Метою є формування досвіду розуміння наукових і загальнолюдських(гуманітарних) цінностей і явищ навколишнього світу;
- 2) Знання, отримані в процесі навчання;
- 3) Результати навчання. Це передбачає потребу в особистісному зростанні та саморозвитку;
- 4) умови навчання, які мають сприяти реалізації змісту предмета відповідно до індивідуальних потреб [19].

С. Сосніхіна розглядає поняття "ціннісні орієнтації" з психологічної точки зору. На її думку, ціннісна орієнтація-це особливий змістовний ціннісно-смісловий вимір, який характеризує людину як особистість. Ціннісна орієнтація людини виникає і формується в процесі взаємодії між соціокультурними (зовнішніми) умовами, що становлять ціннісний зміст середовища, та особистісно-індивідуальними особливостями (віковими, типологічними, соціально-психологічними). Ціннісно-сміслова

спрямованість як стійка риса особистості формується і розвивається в процесі професійної та навчальної діяльності. [17].

Цілком закономірно, що педагогічна культура викладачів вищої школи безпосередньо впливає на характер процесу культурного розвитку студентів. Н.Г. Баженова досліджує освітні проблеми духовно-моральної культури студентів. Цікаві результати отримані В.О.Лозовим та ін. Автор разом з М.П. Згурською проаналізували значення педагогічної культури вчителя як важливого ресурсу підвищення якості освіти. [14].

Сьогодні питання розвитку культури професійної діяльності вчителя в умовах докорінної зміни освітньої парадигми набуває особливого значення та актуальності. У зв'язку з цим П.М. Щербань спеціально зазначає, що перехід до нової особистісно-орієнтованої освіти неможливий без суттєвого підвищення рівня педагогічної культури вчителів, викладачів, батьків і суспільства в цілому. Однак, на його думку, поняття педагогічної культури ще не є науково обґрунтованим і не входить до класифікаційного апарату педагогічної науки і практики. Це пов'язано з тим, що в численних дослідженнях і публікаціях вище згаданих дослідників та багатьох інших сформульовано і всебічно обґрунтовано сутність поняття педагогічної культури та її структуру. [24].

В. Кремень переконливо доводить, що сучасна "система цінностей і норм в освіті та освітніх процесах має культурно-історичну природу", а для світового освітнього простору характерний феномен "пошуку нових смислів освітньої діяльності на основі постмодерністських принципів". [8].

При аналізі професійних ціннісних орієнтацій були виділені такі поняття, як "культура", "справедливість", "свобода", "людяність", "гуманізм" і "патріотизм". Наприклад, серед визначених цінностей було виявлено, що вчителі надають перевагу орієнтаціям "добро", "довіра", "любов" та "безпека", дещо менший відсоток - "справедливість" та "свобода". Тому ці якості є особливо важливими сьогодні, коли постає питання захисту суверенітету держави.

Сучасна освіта пропагує ідею навчання як діалогу культур, тобто аналізу різноманітних питань (історичних, політичних, соціальних і педагогічних) з різних національних точок зору, підкреслюючи схожість підходів, заснованих на загальнолюдських цінностях і рівності всіх учасників освітнього процесу. Принцип полікультурної освіти може слугувати засобом примирення для багатьох країн, але, звичайно, при цьому необхідно визнавати права корінних народів, які століттями населяли цю територію. У цьому контексті ми наголошуємо на нагальній потребі формування готовності майбутніх учителів до роботи з людьми різних національностей, розуміння їхніх релігійних та економічних відмінностей, підтримки педагогічної етнічної соціалізації своїх вихованців і розвитку на цьому підґрунті їхнього творчого професійного потенціалу [1].

Як зазначалося раніше, цінності за своєю структурою утворюють чітку та організовану систему.

Система цінностей у структурі корпоративної культури викладача займає значне місце і може бути представлена такими їх групами:

- цінності що поділяються і проголошуються керівництвом, засновниками (у випадку приватних закладів вищої освіти) та авторитетними викладачами закладу вищої освіти і є тими цінностями, на яких формується єдність, погляди, переконання та дії всього персоналу, включаючи викладачів та співробітників ЗВО;

- цінності: прийняття та відстоювання яких гарантує приналежність та залученість викладачів до своєї професійної групи;

- цінності, які регулюють взаємодію між представниками різних соціальних груп закладів вищої освіти;

- цінності, що формують корпоративну культуру майбутніх фахівців, зокрема майбутніх викладачів закладів вищої освіти.

Серед корпоративних цінностей, які регулюють відносини з колегами та представниками інших соціальних груп ЗВО, називають такі:

комунікабельність, повагу, толерантність, партнерство та співпрацю, взаємодопомогу, уважність у відносинах.

Цінності людини відіграють важливу роль у структурі особистості та є одним із джерел мотивації поведінки. Цінності індивіда відображаються у формі ціннісних орієнтацій і характеризуються ієрархічністю. Ціннісна орієнтація, як ставлення або позиція, виступає механізмом соціальної регуляції професійної діяльності і формується в процесі набуття соціального досвіду. Групові цінності формуються в процесі спільної діяльності. При цьому індивідуальні цінності можуть одночасно відображати і впливати на цінності групи.

Поняття "ціннісні орієнтації" за своїм змістом близьке до таких термінів, як "цінності", "мотиви", "потреби", "установки", "диспозиції", "особистісні смисли" та "переконання".

На нашу думку, викладач керуючись вище перерахованими цінностями повинен передати їх майбутньому фахівцеві, тобто - *студенту!*

Величезна кількість досліджень та спостережень в закладах вищої освіти дозволяють нам дійти таких міркувань:

По-перше, освіта загалом, і вища освіта зокрема, за своєю природою і характером, своїми цілями і соціальною значущістю характеризується чіткою культуротворчою спрямованістю. Дійсно, всі завдання освіти, такі як навчання, розвиток, соціалізація і формування особистості студентів як майбутніх фахівців, повинні реалізовуватися через формування і розвиток їхньої загальної та професійної культури. Вирішальною передумовою їх належної реалізації є загальна і професійна педагогічна культура викладача. Не випадково вважається, що тільки особистість може виховати характер. Тому особистість учителя є не лише джерелом професійних знань, а й духовності, моралі, культури, життєвих цілей і системи цінностей учнів. [15].

По-друге, культура, як невід'ємний атрибут суспільства, є живим організмом, який постійно еволюціонує разом з розвитком суспільства. Це і результати науково-технічного та соціального прогресу, і зміни у змісті та



характер і людських стосунків, і організація спільної діяльності, і еволюція життєвих цінностей та ідеалів. Тому освіта повинна відстежувати ці зміни і позитивно впливати на культурний розвиток. Оскільки освіта є частиною самої культури, між ними виникає складна система численних прямих і не прямих зв'язків. І центральне місце в цій системі займають вчителі та їхня професійна культура. Адже саме вчителі через своїх учнів та студентів активно сприяють позитивним змінам у соціокультурному просторі та прагнуть підвищити рівень духовності людей. Завдяки цим зусиллям у суспільній свідомості має вкоренитися розуміння того, що культура та освіта є надзвичайно важливими життєвими цінностями як для окремої людини, так і для суспільства. Таким чином, і система освіти, і освітня діяльність функціонують і розвиваються в певному ціннісному просторі [16].

По-третє, у загальній структурі ціннісного простору освіти можна виокремити кілька виразних ціннісних груп, кожна з яких по-своєму стосується як особистісної культури педагога, так і культури його професійної діяльності. Оскільки педагогічна культура формується в процесі професійної діяльності вчителя, ми підкреслюємо її діяльнісний характер. Наступні групи-це цінності освіти для суспільства, для студентів і для викладачів ЗВО.

Соціальна цінність освіти полягає в тому, щоб підготувати молоде покоління до успішного життя і діяльності в цьому суспільстві, задовольнити потреби суспільства у фахівцях різних професій і кваліфікацій, передати їм матеріальні та духовні культурні надбання, які накопичило людство. Зрозуміло, що належне досягнення цих цілей неможливе без відповідної професійної та соціальної компетентності викладачів, високої педагогічної майстерності та розвитку загальної і професійної педагогічної культури. Зрештою, діяльність педагогів, забарвлена відповідною культурою, утверджує високу цінність у суспільстві [15].

Ще одна цінність культури професійної діяльності викладачів вищої школи пов'язана з необхідністю виховання студентів як вільних і незалежних особистостей, здатних і готових жити і успішно діяти за нормами

громадянського суспільства та прагнути до утвердження цих норм. Адже, за словами французького філософа Анрі Бергсона, люди усвідомлюють свої обов'язки лише тоді, коли вони вільні. Іншими словами, лише тоді, коли студенти відчувають себе вільними, вони, як майбутні фахівці, можуть свідомо прагнути до виконання свого громадянського обов'язку не лише виконувати свою виробничу функцію, а й будувати нову країну-сильну, процвітаючу і посправжньому незалежну. А належне виконання цього обов'язку має бути усвідомлене ними як одна з важливих життєвих цінностей, що активно сприяють особистісній самореалізації та успішному досягненню життєвих цілей.

Варто зазначити, що висока професійна кваліфікація та його соціальна компетентність створюють сприятливі умови для успішного кар'єрного зростання, постійного підвищення його рівня кваліфікації, добробуту та належної фінансової підтримки своєї родини. Такі можливості зміцнюють впевненість педагогів у власних силах, сприяють успішній особистісній самореалізації та максимальному розкриттю їхнього творчого потенціалу. Таким чином, ціннісна орієнтація освіти, особливо вищої, впроваджується в життєві цілі та систему цінностей випускників і позитивно впливає на досягнення ними життєвого успіху. Глибоке розуміння цими випускниками того, що саме освіта, конкретний заклад вищої освіти і конкретний викладач зробили значний внесок у їхній успіх, сприяє подальшому підвищенню авторитету знань і освіти в суспільній свідомості. [20].

Аналізуючи корпоративну культуру викладача, можна дійти висновку, що джерело корпоративної цінності лежить у площині задоволення потреб особистості вчителя. Однак не всі корпоративні цінності, усвідомлені і навіть прийняті вчителем, стають його особистою цінністю. Ціннісне ставлення не виникає доти, доки суб'єкт не ідентифікує потребу в задоволенні актуальної потреби.

Залежно від того, як поведінка людини детермінується соціальними впливами (В. Семиченко), відносини з соціальним середовищем формуються на таких рівнях:

- підпорядкування – людина пасивно засвоює норми і відтворює їх в умовах зовнішнього або внутрішнього контролю корпоративної поведінки;

- адаптивний – індивід засвоює норми і готовий їм слідувати, але лише на рівні соціальної поведінки, відтворюючи їх репродуктивно або творчо, залежно від ситуації;

- Інклюзивність – активно засвоює соціальні норми і готовий наслідувати та творчо використовувати їх на рівні соціального та особистісного контролю [20].

Саме на останньому рівні – рівні інклюзії – відбувається ідентифікація вчителя з педагогічним колективом та навчальним закладом [20].

Вчителі погоджуються слідувати цінностям установи на час своєї участі у професійній діяльності, не приймаючи їх і водночас не змінюючи власних цінностей, щоб уникнути непотрібних конфліктів. Таку ситуацію можна назвати "тимчасовою ціннісною угодою". [2].

Цінності, що лежать в основі корпоративної культури ЗВО, реалізуються на практиці через норми та правила поведінки. Система цінностей є природним регулятором поведінки професорсько-викладацького складу і слугує інструментом управління діяльністю та взаємовідносинами співробітників. Корпоративну культуру можна розглядати як інструмент управління за допомогою системи заданих ззовні цінностей, норм і правил поведінки, розроблених керівництвом на основі місії, філософії та ефективної моделі поведінки організації. Жорстке "нав'язування корпоративної культури" може призвести до спротиву працівників і стати причиною "відходу від корпоративної культури". Ступінь жорсткості використовуваних інструментів відображає інтенсивність ціннісного тиску на працівників. Допустимий тиск визначається згодою працівника як зі змістом цінностей, так і з жорсткістю поведінкових вимог [7].

Багато людей йдуть на компроміс із власними моральними стандартами, оскільки на них впливають обставини організації, в якій вони працюють. Важливою частиною цього є система цінностей, яка регулює етичні відносини в організаціях, відома як бізнес-етика. У вищій освіті існує своєрідна етика для наукової спільноти, але вона призначена лише для викладачів. На відміну від універсальної етики, бізнес-етика визначається особливостями діяльності та цілями організації, а також поведінковими стереотипами, що склалися в цій організації. Вона є частиною ширшої регулятивної системи – корпоративної культури. Остання включає в себе етичні та інші цінності, переконання, ритуали та символи"[2].

Ціннісні компоненти корпоративної культури викладача – це інтеграція набору особистих цінностей, цінностей університету та цінностей професійної групи. Ціннісні компоненти можуть бути виражені у вигляді формули:

**(ОСОБИСТІСНІ ЦІННОСТІ + ЦІННОСТІ ЗВО + ЦІННОСТІ  
ПРОФЕСІЙНОЇ СПІЛЬНОТИ)**

**=**

**ЦІННІСНА СКЛАДОВА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВИКЛАДАЧА**

Важливість корпоративних цінностей у корпоративній культурі полягає в тому, що вони впливають на всі складові корпоративної культури. Ціннісно-орієнтована система засвоєння особистості вчителя визначає характеристики наступних компонентів:

- корпоративна ідентичність;
- корпоративна поведінка.
- корпоративні відносини;

Саме вони і створюють систему цінностей корпоративної культури викладача вищої школи. Від рівня розвитку корпоративної культури залежить ефективне функціонування ЗВО. Вона ґрунтується на цінностях і переконаннях,

які приймає і поділяє професорсько-викладацький склад, тобто на його корпоративній ідентичності. Від того, наскільки цінності організації сумісні з цінностями професорсько-викладацького складу, залежить лояльність професорсько-викладацького складу, а отже, ефективність та результативність діяльності закладу вищої освіти. Корпоративна культура ЗВО створює своєрідний "культурний простір", який "полегшує" процес перенесення цінностей організації на ціннісні орієнтації її співробітників, тим самим дозволяючи їм стати більш лояльними та відданими навчальній установі. Цей процес є довготривалим і багатограним, але завдяки цьому «переходу» збільшується вплив корпоративної культури ЗВО не лише усередині організації, а й ззовні. Таким чином ЗВО стає конкурентоспроможним і має вагомі переваги для надання освітніх послуг.

### **Висновки до другого розділу**

В другому розділі нашого теоретико-методологічного дослідження виявлено особливості професійно-педагогічної культури викладача вищої школи та цінності корпоративної культури, якими повинен керуватися не лише викладач, як основний носій корпоративної культури, а також і студент, як майбутній фахівець – професіонал своєї справи.

Реалізація цінностей в діяльність навчального закладу вищої освіти проходить через певні специфічні особливості діяльності ЗВО, рівень розвитку корпоративної культури навчальної організації, сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на формування корпоративної культури викладача, його особистісних цінностей та переконань.

Вище перераховані нами компоненти, дають нам змогу зробити висновки, що впровадження корпоративної культури в діяльність ЗВО залежить від високої професійної підготовки та педагогічної культури викладача, його організаційної культури, управління корпоративною культурою вищим керівництвом навчального закладу, його історії та традицій, які формують «фундамент» педагогічних та корпоративних цінностей і дають

можливість ефективно керувати діяльністю ЗВО в залежності від його особливостей та успішно взаємодіяти зі студентами.

## РОЗДІЛ III. ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ СПЕЦИФІКА У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### 3.1. Специфіка корпоративної культури закладів системи вищої освіти

При дослідженні корпоративної культури ЗВО в першу чергу використовуються дослідження корпоративної культури компаній і організацій. При цьому враховуються деталі діяльності закладів вищої освіти. Тобто здійснення освітнього процесу, спрямованого на професійну підготовку майбутніх фахівців, метою якого є взаємодія викладача та студента.

Крім професійної підготовки, важливим є формування корпоративної культури навчального закладу.

*Корпоративна культура ЗВО* - це набір цінностей, норм і традицій, спільних для всіх учасників діяльності університету, на основі яких визначаються відносини між людьми, особливо залученими в освітній процес: між викладачами, викладачами та студентами, викладачами та адміністрацією.

Корпоративна культура багат шарова. Корпоративна культура навчального закладу, наукової установи, факультету, кафедри тощо відрізняється залежно від організаційного розміру освітньої «корпорації». Ви також повинні обговорити корпоративну культуру вашої студентської організації.

У сучасних умовах навчальні заклади переймають нові моделі корпоративної культури, Таким чином, заклади вищої освіти йдуть двома траєкторіями у своєму формуванні. Успішність, презентабельність та інституційні показники діяльності, тобто комплекс заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності. Внутрішній – це підтримка та розвиток моделей професійної діяльності, що відображають гуманістичні цінності педагогіки. Відображення гуманістичних цінностей педагогіки.[2].

Ми пропонуємо охарактеризувати галузеву специфіку діяльності закладів вищої освіти та використати п'ять специфічних характеристик, які визначають специфіку формування корпоративної культури закладів вищої освіти:

- 1) період діяльності;
- 2) публічність;
- 3) колектив;
- 4) складність навчального процесу;
- 5) конфіденційність облікової інформації.

Для того, щоб дослідити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на корпоративну культуру, необхідно:

- визначити найбільш суттєві елементи, які впливають на корпоративну культуру;
- ступінь впливу кожного фактору на корпоративну культуру виявляється за допомогою опитувань керівників та працівників галузі;
- проаналізувати отримані результати, точно визначивши чинники, які мають найбільший значний вплив на корпоративну культуру, напрямки і методами впливу на них з метою вдосконалення корпоративної культури.

У наступній таблиці узагальнено внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на формування корпоративної культури. 1.2 [25]

Таблиця 1.2

<b>Зовнішні і внутрішні фактори впливу на формування корпоративної культури ЗВО</b>	
<i>Зовнішні фактори</i>	<i>Внутрішні фактори</i>
Інноваційні процеси Конкуренти Інтелектуалізація праці Економічний стан в країні Глобальні процеси Національна культура та менталітет Політична ситуація Законодавча система	Рівень розвитку освіти викладачів Традиції, міфи, легенди Система менеджменту Мотивація Умови праці Морально-психологічний клімат та готовність до змін Стадія життєвого циклу Норми, стандарти та етика

Впровадження інновацій неможливе без підтримки та згоди професорсько-викладацького складу на здійснення необхідних реформ у роботі ЗВО. Це призведе до певних змін у корпоративній культурі закладів вищої освіти. Управління змінами в корпоративній культурі – це, по суті,



управління самою установою. Це пов'язано з тим, що зміна елементів корпоративної культури призводить до створення умов, за яких процес самоорганізації гарантує вихід на якісно новий рівень розвитку інституту без жорстких адміністративних форм управління або тиску.

На відміну від багатьох організацій, що займаються виробничою, торговельною, посередницькою та сервісною діяльністю, основним завданням закладів вищої освіти є надання освітніх послуг населенню, тобто задоволення потреби населення у професійній освіті на певному освітньо-кваліфікаційному рівні. *Послуги* не є товаром, їх якість визначається лише кінцевим результатом. Значна кількість викладачів і співробітників ЗВО бере участь у забезпеченні освітніх послуг, і тільки їх узгоджена спів-діяльність забезпечує результат. Діяльність одного викладача, незважаючи на його досвід, креативність, відповідальність, не забезпечує належного отримання вищої освіти. Велике значення відіграє командна робота фахівців різних напрямів.

Оскільки вища освіта – це надання освітніх послуг, важливою є якість взаємодії між закладом (надання освітніх послуг та документів, що засвідчують рівень освітньо-кваліфікаційного рівня, здобутого студентом), професорсько-викладацьким складом (надання знань з конкретних дисциплін, передбачених навчальним планом професійної підготовки), організаторами освітнього процесу (деканати, інститути, кафедри) та студентами (отримання освітніх послуг та професійної освіти). Тому специфіка ЗВО зв'язана зі складністю організації взаємодії учасників освітнього процесу [22].

Специфічними є цілі і місія ЗВО як освітньої установи. Під місією закладу вищої освіти розуміють сукупність уявлень про фундаментальні цінності, цілі, простір розвитку закладу, про те, за що заклад відповідає, що він продукує назовні і навіщо він потрібен суспільству, державі та громадськості. У цьому контексті місія є «смыслоутворюючим» ядром ідеї ЗВО.

Під час формулювання місії ЗВО, варто пам'ятати, що це повинен бути

чітко сформований і спонукальний до дії, конкретний виклад перспективного бачення образу ЗВО (інституту, університету), способів та принципів просування до цього ідеалу. Тобто, місія повинна бути чітким, коротким і змістовним виразом самоідентифікації кожного члена конкретної наукової організації.

Викладач, під час своєї професійної діяльності, повинен орієнтуватися на певні пріоритетні цілі, які викладені у місії навчальної установи і втілені в корпоративних цінностях ЗВО.

До специфіки корпоративної культури ЗВО можна віднести одноманітність професійної діяльності персоналу. На відміну від виробничих організацій, де існує великий суспільний поділ праці, в університетах більшість персоналу – це викладачі, всі вони мають однакові професійні обов'язки і відрізняються лише змістом науки, яка складає зміст дисципліни. Таким чином, у корпоративній культурі закладів вищої освіти практично відсутній поділ персоналу за професіями, натомість існує поділ праці за змістом. Спільність професійних обов'язків слід розглядати як важливий чинник формування корпоративної культури, що сприяє згуртованості професорсько-викладацького складу та його здатності формувати спільні цінності корпоративної культури [2].

До специфічних особливостей корпоративної культури ЗВО слід віднести її неоднорідність. Специфіка корпоративної культури закладів вищої освіти також пов'язана з тим, що адміністративні підрозділи цих закладів є менш чисельними, ніж решта підрозділів організації (ректорат, наукові підрозділи, факультети та кафедри). Однак, як правило, формування корпоративної культури ініціюється та впроваджується саме адміністративними підрозділами навчального закладу. Тому існує ефект "вертикальної гравітації". Іншими словами, адміністративний відділ зацікавлений і стурбований станом корпоративної культури та реалізацією заходів з її формування, тоді як педагогічний колектив не залучений до цього процесу. На горизонтальній стороні організаційної структури ЗВО, тобто

серед викладацького складу, інтерес до корпоративної культури значно нижчий, ніж у верхніх ешелонах. Це пов'язано з тим, що корпоративні відносини тут формуються природним чином через постійне професійне та міжособистісне спілкування між співробітниками. На жаль, ці відносини в основному охоплюють невелику" соціальну сферу" "факультетів, кафедр та інститутів" [5].

Разом з тим, ефективному формуванню корпоративних відносин у горизонтальних структурах навчальної установи гірше формуються ціннісні орієнтації, викладачі недостатньо обізнані з цінностями корпоративної культури закладу. Саме тому в таких осередках надається перевага цінностям окремих структур і підрозділів, де здійснюється професійна діяльність викладача. Швидкому формуванню єдиної корпоративної культури ЗВО протидіє його організаційна структура, яка пов'язана з поділом на кафедри/факультети. Так би мовити, відсутність єдності завжди мала місце між викладачами та студентами різних підрозділів, іноді виявлялися навіть ознаки ворожості, негативного ставлення один до одного. Тому для кращого формування корпоративної культури потрібно встановити ефективну систему комунікації, яку забезпечуватимуть взаємозв'язки не лише вертикального характеру – між адміністрацією й підрозділами, а й між окремими підрозділами навчального закладу.

Символіка зазвичай використовується в корпоративній культурі ЗВО та призначена для зміцнення єдності навчального закладу, його викладачам та студентської спільноти. Проте символ, обраний адміністрацією, має бути емоційно прийнятним як для професорсько-викладацького складу, так і для студентів, інакше він не може виконувати інтегративну функцію. Корпоративний символ бажано обирати шляхом голосування студентів і викладачів, щоб вибрати найбільш прийнятний, і який буде до вподоби більшості людей.

Перед розробленням офіційних документів, які регулюватимуть поведінку працівників навчальної організації, потрібно першочергово

сформулювати місію ЗВО.

Відповідно до специфіки своєї діяльності та на основі законодавчих та нормативних документів розробляється місія ЗВО, яка повинна містити в собі основні цілі її існування. Кожен навчальний заклад має свою багаторічну історію, ознайомитися з якою можна за допомогою інтернету, адже кожен ЗВО має свої сайти. Безпосередньо знайомство з ЗВО починається з мети його діяльності, його місії та перспективи або, як зазначає Гнезділова К. М., – візії (Vision).

Згідно з основами менеджменту та освітнього менеджменту, місія організації – це кінцевий результат, на який спрямована її діяльність, відповідь на питання "навіщо існує організація". Місія, як ширша концепція існування організації, повинна містити три основні елементи. А саме: цілі (див. вище), способи, якими організація бере участь у досягненні цих цілей, та цінності (ключові вимоги до результатів місії). Загальне уявлення про те, якою має бути організація в майбутньому, формується через її бачення або світогляд (візія) [2].

Місія та бачення, розроблені та офіційно задекларовані керівництвом та ключовим персоналом організації, для того щоб:

- керівництво та ключовий персонал закладу може узгодити напрями та пріоритети розвитку ЗВО

- місцева громада, влада та бізнес можуть бути поінформовані про місце ЗВО в місцевому освітньому, науковому та культурному просторі

- співробітники ЗВО та студенти закладу розуміють цінності установи та напрями його діяльності[6].

Під час визначення місії навчальної установи можна виділити такі її основні складові як:

- позиціювання ЗВО у соціально-економічному, регіональному просторі та його цільові групи, тобто споживачі;
- розв'язання питання про позиціювання ЗВО в науковому, освітньому і культурному просторі;

- визначення сфери активності ЗВО, який містить в собі перелік сфер науково-педагогічної діяльності, в яких працює чи має намір працювати ЗВО;
- стратегічні наміри ЗВО як орієнтири, що саме навчальний заклад прагне досягнути в майбутньому;
- сфери компетенцій ЗВО і конкурентні переваги;
- цінності корпоративної культури ЗВО.

Переглянемо приклади місій навчальних закладів вищої освіти світу:

Місія університету Хаддерсфілда (Великобританія): «Надати студентам можливість досягнути вершин у реалізації своїх прагнень і домагань і забезпечити корисний студентський досвід у навчальному співтоваристві вищого рівня» [2].

Місія університету Південної Каліфорнії (США): «Удосконалення рівня викладачів, наукових досліджень, художньої творчості, професійних навичок і доступних форм громадянського служіння» [2].

Сучасний гуманітарний інститут (Молдова): «Місія Інституту – підготовка висококласних і високоморальних фахівців, вважаючи своїм обов'язком підтримку і розвиток корпоративної культури університетського співтовариства, збереження іміджу СГІ як установи системи освіти і центру підготовки професійних кадрів Молдови, прагнучи формування в СГІ системи достовірно демократичних відносин між студентами, співробітниками і адміністрацією закладу вищої освіти» [2].

Головні відмінності ЗВО від будь якої іншої організації, полягають в документах, що декларують цінності і принципи корпоративної культури навчальної установи, а також орієнтування на єдність студентської молоді, співробітників навчального закладу та професорсько-викладацького складу.

Для успішного управління корпоративною культурою ЗВО застосовуються різноманітні канали інформації. Комунікації сприяють поширенню корпоративної культури, як всередині самої організації, а також і ті, що зосереджені і забезпечують обмін інформацією ззовні.

Також, варто наголосити на понятті «імідж», яке тісно пов'язане з корпоративною культурою ЗВО. Імідж виступає в ролі основної характеристики корпоративної культури закладу. Також варто відзначити, що формування позитивного іміджу навчальної установи дає змогу конкурувати на ринку освітніх послуг.

Імідж формується у двох напрямках: всередині університету (образ організації, який усвідомлюється через систему цінностей і норм самими співробітниками) і за межами університету (образ, який організація створює для зовнішнього середовища) [2].

В залежності від типу і стану сформованості корпоративної культури визначатиметься ефективність професійної діяльності навчального закладу. Тобто, потрібно трансформувати корпоративну культуру ЗВО відповідно до змін суспільного середовища. Основана роль, в даному випадку, відводиться викладачу освітньої установи, як ретранслятору іміджу ЗВО, а також залежить від іміджу самого викладача, рівня і ступеня сформованості його корпоративної культури.

Щоб розкрити сутність корпоративної культури ЗВО застосовують два підходи:

- розглядати заклад вищої освіти як організацію з перенесенням всіх основних теорій і економічних положень;
- кожний ЗВО має свою власну специфіку при здійсненні навчальної діяльності.

Науковці по-різному трактують свою позицію щодо категорії «корпоративна культура ЗВО», що в свою чергу є підставою для підтвердження цієї позиції.

Сучасні зміни в освіті та суспільні вимоги вимагають високий рівень сформованості корпоративної культури для ефективного функціонування ЗВО.

Відтак, для кращого вибудовування зміни стратегії в корпоративній культурі навчального закладу варто проаналізувати її попередні здобутки і

нинішній стан, задля більш ефективнішої діяльності ЗВО в майбутньому. За допомогою діагностування аспектів діяльності закладу освіти визначити фундаментальні основи його організаційної культури. Реалізація цих змін, можлива лише при виборі чіткої стратегії організації, планування та виконання вище перерахованих компонентів, які створюють цілісну, структуровану, багатокomпонентну систему корпоративної культури ЗВО.

### **3.2. Шляхи вдосконалення корпоративної культури закладів вищої освіти**

Корпоративна культура закладів вищої освіти – це особлива та ефективна форма життєдіяльності освітньої організації з організаційною системою, що ґрунтується на принципах самоцінності знань і свободи навчання, а також конкретний спосіб реалізації філософії вищої освіти. Як така інтегрована система, корпоративна організація навчальних закладів покликана виконувати універсальну функцію культурної спадщини і є хранителем, генератором і розповсюджувачем культурних зразків.

Корпоративна культура українських закладів освіти ще не повною мірою виконала свою соціальну функцію. Основним завданням є розробка цілеспрямованої системи дій щодо формування та розвитку корпоративної культури закладів вищої освіти (ЗВО) [10].

Корпоративна культура сприяє вирішенню цілому ряду теоретико-методологічних та практичних завдань задля кращого вдосконалення її та інтеграцію української освіти в систему освіти світу.

Як приклад, в будь-якому ЗВО вже існують певні елементи корпоративної культури. У процесі вдосконалення вони розробляються, коригуються та змінюються. На нашу думку, змінити план внутрішньої корпоративної культури за короткий проміжок часу практично неможливо. Тому під час вдосконалення корпоративної культури ЗВО необхідно впливати на її зовнішні прояви, тобто іти «від зовнішнього до внутрішнього». Звертаємо увагу на те, щоб зовнішні прояви поступово набували для членів організації певного смислу і цінностей, які відповідатимуть оновленій корпоративній культурі.

Далеко не завжди, корпоративна культура відповідає потребам ЗВО. Культурні цінності установи зазвичай відображають те, що було зроблено в минулому. Ми називаємо розбіжності між бажаними культурними нормами і цінностями та фактичними культурними нормами і цінностями *культурними відмінностями*. Саме наявність такої відмінності у ЗВО зумовлює необхідність цілеспрямованого впливу на корпоративну культуру. Змінювати та трансформувати існуючу корпоративну культуру надзвичайно складно, особливо в зрілих організаціях, таких як заклади вищої освіти.

Будь-яка програма розвитку корпоративної культури у закладах вищої освіти повинна починатися з розгляду змін у видимому середовищі.

Спираючись на особливості формування, специфіку та ціннісні орієнтації, корпоративної культури, розглянуті нами попередньо, ми пропонуємо стратегію вдосконалення корпоративної культури у двох напрямках:

- зовнішньому;
- внутрішньому.

*Зовнішній напрямок* – це заходи, які спрямовані розвиток конкурентоспроможності ЗВО, його перспективності та престижності.

*Внутрішній напрямок* – вдосконалення корпоративної культури можливий за допомогою мотиву (потреби, переконання), через пізнавальну, управлінську діяльність (менеджмент), демократичні цінності, організаційну культуру та міжкультурний підхід.

Важливим показником активності пізнання, особливо в структурі процесу управління, є формування гіпотез у процесі вирішення проблем. Мотивація і особистісне ставлення суб'єкта проявляються в таких властивостях, як продуктивність гіпотетичного процесу, його спрямованість і ступінь відмінності між ознаками, покладеними в основу гіпотези. Якщо особистісна значущість мотивації, що спонукає процес розв'язання задачі, обчислювальну процедуру, низька, то гіпотеза висловлюється суб'єктом на основі окремих, ізольованих, позасистемних ознак об'єкта пізнання. При цьому часто



спостерігається стереотипізація гіпотез, коли спростування висловленого передбачення не призводить до модифікації або нового аналізу гностичної ситуації. Однак стереотипізація не пов'язана з явищем, яке характеризується як стійкість стилю передбачення по відношенню до пізнання. Це пояснюється тим, що вона немає нічого спільного з переконливістю поглядів суб'єкта, а має повторюваний характер, продиктований байдужістю до ситуації розв'язання проблеми та її наслідків. Зростання мотивації призводить до поступового висунення гіпотези, продуктивного аналізу її основних ознак, модифікації її усвідомлення, поступового звуження області, в якій відбувається осмислений аналіз об'єкта пізнання і, як наслідок, до виявлення його сутнісної природи [25].

Багато явищ корпоративної культури виступають як мотиви діяльності і відображаються у вигляді оціночних образів дійсності, заснованих на індивідуальних системах цінностей, та суб'єктивних трансформацій образів за багатьма векторами. Слід зазначити, що вплив мотивів на достовірність уявлень ще раз демонструє неможливість раціонального підрахунку прибутку в абсолютно точний і безпомилковий спосіб, як це передбачено теорією "раціонального максимуму" [25].

Згідно з принципами управління людськими ресурсами, мотивація сприяє підвищенню ентузіазму та самореалізації працівників і відіграє важливу роль у досягненні високих результатів у роботі.

Мотив – це основна рушійна сила, яка стимулює всіх учасників освітнього закладу долучатися до розвитку та вдосконалення корпоративної культури. Щоб уникнути однобічності мотивів, повинні застосовуватися мотиваційно-ціннісні установки. Тобто, особистісний мотив, нівелюється, а перевага надається вмотивованій більшості. Цей процес зумовлений тим, що існує формальна організаційна культура, недоліком якої є те, що вона будується без врахування особистісних властивостей індивіда. Використовується традиційний підхід для надання стимулу в начальному закладі, рекомендується встановлення конкретних завдань, щоб стимулювати високу працездатність. Викладачі та співробітники організації переслідують значну кількість цілей, які

конкурують між собою. Адміністрація намагається впровадити однакову культуру для всього колективу. Це призводить до уникнення можливих конфліктів в ЗВО, та встановлює плідне співробітництво.

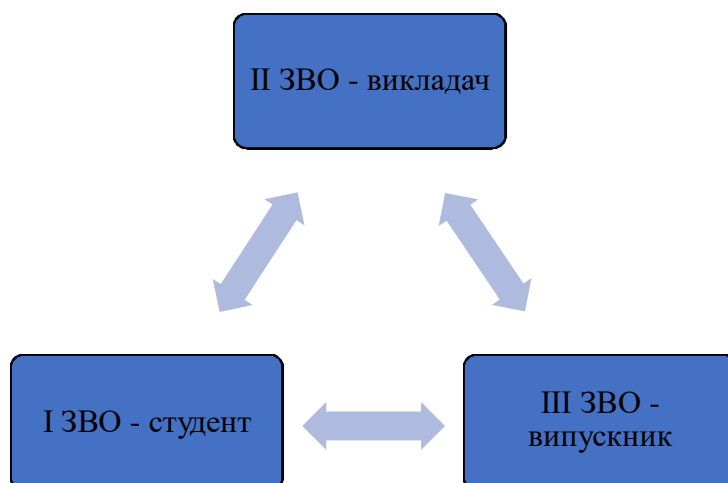
Під час оновлення кодексу поведінки з існуючими правилами, є потреба постійно їх змінювати у відповідності до новацій, нововведень щоб не пригнічувати творчий підхід та ініціативність.

Не варто недооцінювати вплив організаційної культури на кінцевий результат діяльності, оскільки завдяки їй, створюється високоефективний персонал, зазвичай формується єдність дій співробітників, досягається поставлена мета вищим керівництвом.

Різноманітні робочі зустрічі, пряме спілкування між керівництвом та працівниками, вислуховування ініціатив та порад працівників, які можуть допомогти покращити діяльність, мають безпосередній вплив на розвиток організаційної культури ЗВО. Загалом спілкування керівника з викладачами позитивно впливає на робочий процес, надає розуміння своєї значущості в колективі.

На наш погляд, послідовне вдосконалення корпоративної культури ЗВО слід розглядати на таких рівнях (рис. 4):

- I. ЗВО - студент;
- II. ЗВО - викладач;
- III. ЗВО – випускник.



**Рис. 4** Рівні вдосконалення корпоративної культури

Варто наголосити, що корпоративна культура закладу вищої освіти складається з багатьох субкультур, розвитку яких не уникнути, але це має відбуватися поступово, а всі нововведення-поступно. При проектуванні корпоративної культури, безумовно, необхідно дотримуватися балансу субкультур: студентської, викладацької, наукової, спеціалізації, освіти, субкультур різних інститутів, факультетів і кафедр, інтересів керівництва університету, студентів і викладачів, загальнодержавних і регіональних імперативів тощо. Дуже важливо, щоб елементи вдосконаленої корпоративної культури не вступали в конфлікт з існуючими системами цінностей закладу вищої освіти [10].

Застосування відповідного підходу ґрунтується на групах цінностей:

- позитивні цінності;
- негативні цінності;
- відсутні цінності.

На нашу думку, слід зосередити значну увагу саме на відсутні цінності під час коректування корпоративної культури.

Іншими словами, це набір публічних і приватних правил, за допомогою яких керівництво і персонал визначають пріоритети і формують систему поведінки для досягнення цілей ЗВО. Зазвичай виділяють етичні цінності, соціально-економічні цінності та комунікаційні цінності. Етичні цінності визначають, що є добрим і поганим, моральним і аморальним для закладу. Соціально-економічні цінності визначають, як побудований бізнес навчального закладу, який загальний стратегічний підхід до вибору ключових переваг організації (універсальність, спеціалізація), які правила структури витрат та економічної взаємодії, які прийнятні та бажані темпи зростання, які основні принципи, на яких побудована структура ЗВО (створена для конкретних людей або для конкретних завдань). Комунікаційні цінності – ставлення працівників до своєї роботи та принципи горизонтальної комунікації; ставлення керівників до підлеглих та принципи вертикальної комунікації; ставлення підлеглих до керівництва; ставлення викладачів до студентів; ставлення викладачів до змін;

ставлення допоміжного персоналу та різних персоналу та різних служб ЗВО [10].

Сучасні зміни в освіті зумовлюють зміни і в цінностях ЗВО, особливо це стосується студентської молоді. Ми вважаємо, що доцільно формувати та удосконалювати *демократичні цінності* майбутніх фахівців.

Процес формування демократичних цінностей студентів є багатофакторним, оскільки на нього впливає багато чинників:

а) соціальне середовище, яке трансформується в контексті утвердження демократичних цінностей;

б) навчальний процес- як основний вид діяльності;

в) виховна діяльність;

г) самовиховання, власна активність студентської молоді.

Саме середовище ЗВО повинно стати головним засобом формування демократичних цінностей. Однак сам рівень демократичних цінностей важко піддається вимірюванню. Щоденні практики слугують не тільки критерієм перевірки демократичних цінностей, але й рушієм їхнього постійного вдосконалення, оновлення та зміни всієї системи ціннісних орієнтацій молоді. Також важливу роль відіграє і самоосвіта студента. Його участь у студентському самоврядуванні, активної позиції у суспільстві.

В умовах ЗВО студентське самоврядування спрямоване на виконання наступних завдань:

- реалізація прав і свобод та активній позиції вчителів;
- креативно мислити;
- вміння планувати;
- проявляти ініціативу;
- реалізовувати свій потенціал;
- вміння аналізувати;
- організовувати та проводити різноманітні заходи;
- керувати поведінкою;
- розвивати творчі здібності;

- застосовувати набуті знання в реальному житті.

В педагогічних закладах вищої освіти, вважаємо доцільним залучати студентство до волонтерської діяльності, створювати організовану систему, де кожен член має стати активним представником своєї громади. Вміти проводити різного роду акції, волонтерської допомоги до яких залучатимуться студенти різних факультетів або навіть інших ЗВО, приносити певну користь суспільству загалом.

Необхідно також брати участь у вирішенні екологічних проблем рідного краю, організацію культурних та спортивних заходів. Особливо актуально в наш час долучатися студентській молоді до збору допомоги збройним силам України, які захищають нас від посягань агресора.

Сучасна молодь повинна пропагувати провідні демократичні цінності, такі як:

- свобода;
- толерантність;
- працелюбність;
- гідність;
- відкритість.

Всі перераховані нами демократичні цінності формуються завдяки міжкультурному підходу. *Міжкультурний підхід* дає змогу порівняти спільне і відмінне між рідними культурами, подивитися на власну культуру очима інших народів.

Процес вдосконалення корпоративної культури завдяки міжкультурному підходу базується на власному культурному досвіді індивіда (викладача, студента), формування міжкультурного спілкування та міжкультурної компетентності.

У полікультурному регіоні, якщо за основу взята ефективна, прогресивна система вдосконалення корпоративної культури, найбільш значущим є по-перше, знання історії, бо дає можливість вивчити свої корені, з'ясувати місце свого народу в світовому співтоваристві. По-друге, це знання

культури власної етнічної групи та культури етнічної групи, з якою ти взаємодієш; третє – найважливіше знання – це знання мови як частини загальної національної культури, в якій відбувається процес обміну та співпраці.

Студенти все частіше мають можливість навчатися в іншій країні протягом певного періоду часу. Програми мобільності реалізуються через індивідуальну мобільність (самофінансування), організовані обміни на основі двосторонніх угод між навчальними закладами та міжнародні програми, що сприяють культурному обміну (наприклад, ERASMUS, SOCRATES, TEMPUS).

Також вдосконаленню корпоративної культури сприяють культурні традиції. На відміну від українських ЗВО, кожен західний університет розвиваючи види фізичної культури, має свій «брендовий» вид спорту, який культивується всіма зусиллями у даному університеті і позиціонує його своїми успіхами.

Робота з випускниками, створення клубів, розширення діяльності асоціацій та служб для випускників є одним з ключових елементів формування корпоративної культури закладів вищої освіти. Випускники можуть бути важливими «прихильниками» діяльності закладу. Тобто вони можуть формувати у студентів та співробітників почуття гордості та причетності до важливої та масштабної справи, або ж підживлювати корпоративну культуру ЗВО новими легендами, історіями та героями (історії успіху випускників, "подолання" життєвих криз тощо), для перспективного розвитку навчального закладу.

Підводячи підсумок нашого дослідження, ефективними шляхами вдосконалення корпоративної культури відбуватиметься на двох напрямках: зовнішньому та внутрішньому, застосуванням міжкультурного підходу, трьох рівнів вдосконалення корпоративної культури, формування демократичних цінностей через мотиваційну та пізнавальну діяльність. Нами акцентовано увагу, на залученні молодого покоління до активної участі у поширенні корпоративної культури не лише всередині ЗВО, а й поза його межами. Дотримуватися моральних, етичних норм, розвивати набуті знання та навички

у повсякденному житті, вибудовувати суспільні відносини з представниками різноманітних культур задля здобуття досвіду необхідного в своїй подальшій діяльності.

### **Висновки до третього розділу**

В третьому розділі нашого дослідження ми проаналізували специфіку корпоративної культури системи закладів вищої освіти. Нами запропоновано п'ять ознак, які формують специфіку формування корпоративної культури ЗВО.

Визначено зовнішні та внутрішні фактори впливу на специфіку формування корпоративної культури, стан і вплив її на учасників під час діяльності, місію ЗВО, символіку та традиції навчальної установи. Ефективність застосування корпоративної культури зумовлена своєю багатоаспектністю, необхідністю вдосконалювати існуючі правила та норми в організації.

Фаза продовження впровадження нових цінностей є найдовшою, оскільки прийняття або відкидання цінностей є свідомим і залежить від багатьох факторів. Найважливішими з них є реакція керівництва ЗВО на зміни, що відбуваються, відповідність їхньої поведінки прийнятним цінностям та бажання щось змінювати.

Важливим показником ефективної діяльності начального закладу є проектування стратегічних завдань розвитку ЗВО: посилення конкурентоспроможності закладів вищої освіти, підвищення якості професійної підготовки, підвищення конкурентоспроможності випускників, створення позитивного іміджу закладів вищої освіти та розвиток закладів вищої освіти.

Виходячи із попередніх завдань, проектуються тактичні завдання на різних рівнях: «ЗВО – студенти», «ЗВО – викладачі», «ЗВО – випускники», що формують цілісну систему високосформованої корпоративної культури.

## ВИСНОВКИ

Аналіз проведених нами теоретично-методологічних досліджень із формування корпоративної культури ЗВО дає нам змогу говорити про те, що мети та поставлених завдань досягнуто і маємо підставу для підбиття наступних висновків.

1. Варто зазначити, що корпоративна культура в навчальному закладі не може бути впроваджена або сконструйована, оскільки її формування це клопіткий і довготривалий процес. Для побудови корпоративної культури можуть використовуватися різноманітні відносини, механізми та структури, але в усіх випадках важливу роль відіграє людський фактор. Починаючи від професійно-педагогічної культури викладача, його впливу і взаємозв'язку зі студентами, керівництвом ЗВО, закінчуючи швидкими змінами, що зумовлюють нові пошуки стратегії коректування корпоративної культури.

2. Корпоративна культура – це унікальна система цінностей ЗВО, яка коригує його діяльність та пристосовується до реалій часу. Вона побудована на принципах системності, прозорості, комплексності, історичності та науковості і поширюється на всі напрямки його роботи. Це зумовлено тим, що об'єктом дії корпоративної культури є людина(викладач, студент), яка є багатосторонньо розвинутою та ініціативною частиною організації, що торкається багатьох напрямків його розвитку під час виконання покладених на неї функцій.

Визначено найефективніші моделі формування корпоративної культури, які є основою організації ефективної діяльності ЗВО. Вони носять відкритий характер і можуть доповнюватися і змінюватися відповідно до специфіки освітньої організації.

3. Хоча методи та принципи формування та вдосконалення організаційної культури закладів вищої освіти добре відомі, не слід забувати, що внутрішня культура – це єдиний та індивідуальний організм, який формується в кожному середовищі зі своїми відмінностями та особливостями. Рушійною силою розвитку та вдосконалення організаційної культури є професорсько-викладацький склад, сукупність його духовних і матеріальних



цінностей та професійних інтересів, які безпосередньо пов'язані з подальшим розвитком закладу.

Охарактеризовано тенденції взаємодії між рівнем сформованості корпоративної культури ЗВО та її впливом на зовнішнє середовище.

4. Створення сприятливих умов для управління ЗВО сприятиме стабільному розвитку корпоративної культури. Практикуючи та дотримуючись принципів корпоративної культури, організація може стати потужним інструментом в управлінні людськими ресурсами та забезпеченні організаційної цілісності. Міжособистісна культура у закладах вищої освіти також відіграє важливу роль як детермінанта організаційної ефективності, стану міжособистісних відносин та сформованого іміджу.

5. Специфіка корпоративної культури закладу вищої освіти зумовлена однотипністю діяльності професорсько-викладацького складу. Для успішного функціонування корпоративної культури її потрібно постійно вдосконалювати та оновлювати. На наш погляд найефективнішими шляхами вдосконалення корпоративної культури є послідовне вдосконалення рівнів корпоративної культури « студент – викладач – випускник», використання міжкультурного підходу, створення « позитивного » іміджу ЗВО.

Таким чином, поставлені нами цілі та завдання в магістерській роботі вважатимемо досягнутими. Однак, проведене нами дослідження не висвітлює всіх можливих аспектів із реалізації формування корпоративної культури закладів вищої освіти.

## ÖSSZEFOGLALÓ

Az általunk végzett, a Felsőoktatási Intézmény vállalati kultúrájának kialakítására vonatkozó elméleti és módszertani kutatások elemzése lehetővé teszi, hogy a kitűzött célok és célkitűzések megvalósultak a következő következtetések vonhatók le.

1. Érdemes megjegyezni, hogy a vállalati kultúra egy oktatási intézményben nem valósítható meg vagy konstruálható meg, mivel kialakulása fáradságos és időigényes folyamat. A vállalati kultúra kialakításához különféle kapcsolatokat, mechanizmusokat és struktúrákat lehet felhasználni, de minden esetben fontos szerepet játszik az emberi tényező. Kezdve az oktató szakmai és pedagógiai kultúrájától, a hallgatókkal, az egyetemi vezetéssel való befolyásától és kapcsolatától, egészen a gyors változásokig, amelyek a vállalati kultúra kiegészítésére irányuló stratégia új kereséséhez vezetnek.

2. A vállalati kultúra egy felsőoktatási intézmény egyedi értékrendje, amely igazítja tevékenységét és alkalmazkodik az idő realitásaihoz. A rendszerszerűség, az átláthatóság, a komplexitás, a történetiség és a tudományosság elveire épül, és munkájának minden területére vonatkozik. Ez annak köszönhető, hogy a vállalati kultúra tárgya a személy (oktató, hallgató), aki a szervezet sokoldalú és proaktív része, amely feladatainak ellátása során a fejlődés számos területét érinti.

A vállalati kultúra kialakításának leghatékonyabb modelljei, amelyek a felsőoktatási intézmény hatékony tevékenységének megszervezésének alapját képezik. Ezek nyitottak, és az oktatási szervezet sajátosságainak megfelelően kiegészíthetők és módosíthatók.

3. Érdemes hangsúlyozni, hogy a felsőoktatási intézmények szervezeti kultúrájának kialakítására és javítására vonatkozó módszerek és elvek jól ismertek, nem szabad elfelejteni, hogy a belső kultúra egyetlen és egyedi szervezet, amely minden környezetben sajátos különbségekkel és sajátosságokkal alakul ki. A szervezeti kultúra kialakításának és javításának mozgatórugója a tantestület, annak szellemi és anyagi értékeinek és szakmai érdekeinek összessége, amelyek közvetlenül kapcsolódnak az intézmény további fejlődéséhez.

Fontos hangsúlyozni, a felsőoktatási intézmény vállalati kultúrája kialakulásának szintje és a külső környezetre gyakorolt hatása közötti kölcsönhatás tendenciáit.

4. A felsőoktatási intézmények vezetése számára kedvező feltételek megteremtése hozzájárul a vállalati kultúra fenntartható fejlődéséhez. A vállalati kultúra elveinek gyakorlásával és betartásával egy szervezet hatékony eszközzé válhat az emberi erőforrásokkal való gazdálkodásban és a szervezeti integritás biztosításában. A felsőoktatási intézményekben a személyközi kultúra a szervezeti hatékonyság, a személyközi kapcsolatok állapota és a kialakult kép meghatározójaként is fontos szerepet játszik.

5. A felsőoktatási intézmény vállalati kultúrájának sajátossága a tantestület tevékenységének egységességéből adódik. A vállalati kultúra sikeres működése érdekében azt folyamatosan fejleszteni és aktualizálni kell. Véleményünk szerint a vállalati kultúra javításának leghatékonyabb módjai a vállalati kultúra „hallgató - oktató - diplomás” szintjeinek következetes javítása, az interkulturális megközelítés alkalmazása, a felsőoktatási intézmény „pozitív” imázsának kialakítása.

A mesterdolgozatban kitűzött célok és célkitűzések megvalósultak.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Будник О.Б. Проблема формування демократичних цінностей майбутніх фахівців / Будник О.Б. // «Молодий вчений» № 2 (17) лютий, 2015 р.
2. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посібник / К. М. Гнезділова – Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. – 124 с.
3. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. URL:<http://ev.fmm.kpi.ua>.
4. Дослідження парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:<http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CDQQFjAC&url=http%3A%2F%2F>
5. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура, 2011, за ред. Г.М. Захарчин. URL:<http://nebotan.info/corporative/influence.php>.
6. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління К.: Центр учбової літератури,
7. Корпоративна культура [Електронний ресурс] <https://uk.wikipedia.org/wiki>
8. Кремень В. Г. Поступ до нової філософії освіти в Україні / В. Г. Кремень // Розвиток педагогічної і психологічної наук в Україні 1992–2002: збірник наукових праць до 10-річчя АПН України / Академія педагогічних наук України. – Ч. 1. – Харків: «ОВС», 2002. – С. 9–23.
9. Кримський С. Б. Запити філософських смислів [Текст] / С. Б. Кримський. – К. : Вид. ПАРАПАН, 2003. – 240 с.
10. Кубко В. П. Корпоративна культура вищих навчальних закладів України : філософсько-культурологічний аналіз : автореферат дис. на здобутт

наук. ступеню к.філос. н. / В. П. Кубко[Рукопис]. – К. : вид.-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. – 17 с.

**11.** Кульчицький І. М., Концептуалізація понять “модель” та “моделювання” у наукових дослідженнях, Львів – 2015

**12.** Миленкова Р. В. Професійно-педагогічна культура викладача ВНЗ економічного профілю як складова його професійної компетентності/ Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології, 2015, № 1 (45)

**13.** Нечепоренко Л. С. Педагогічна майстерність: Монографія. – Харків: Видавничий центр ХНУ, 2009. – 276 с.

**14.** Пономарьов О. С., Згурська М. П. Педагогічна культура викладача вищої школи як ресурс підвищення якості освіти // Теорія і практика управління соціальними системами, 2011. – № 3. – С. 19-25.

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

**16.** Практикум до навч. посіб. «Я студент» / Огнев'юк В. О., Жильцов О. Б, Морзе Н. В. та ін.; за заг.ред. Огнев'юка В.О. – К.: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2016. – 84 с.

**17.** Сосніхіна С. Є. Ціннісні орієнтації сучасної студентської молоді: міждисциплінарний підхід. Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова. Психологія. Одеса, 2016. Том 21. Випуск 3 (41). С. 222-230.

**18.** Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О. В. Тарасова, С. С. Марінова // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3(19). – С. 28–32.

**19.** Тернопільська В. І. Моделювання процесу формування самоосвітньої компетентності майбутніх фахівців / В. І. Тернопільська // Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка. – 2016. –№ 25. – С. 16-22.

20. Тищенко Л.М. Культура педагога : монографія / С. О. Заветний, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов, Л. М. Тіщенко. За ред. О. С. Пономарьова. – Харків: «Міськдрук», ХНТУСГ ім. П. Василенка, 2015. – 320 с.
21. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, С. В.Ковалевський та ін.; за заг. ред.Г. Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
22. Чукут С. А. Генеза духовної культури: управлінський вимір [Текст] : монографія / С. А. Чукут. – К. : Вид-во УАДУ, 1999. – 256 с.
23. Шейн Е. Організаційна культура лідерства [Електронний ресурс] <http://um.co.ua/7/7-11/7-11029.html>
24. Щербань П. Сутність педагогічної культури // Вища освіта України. – 2004. –№3. – С.67-71.
25. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки.*  
URL:<http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf>

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Тест Ч. Хенді На виявлення типу організаційної культури

Так повинно бути/ У нас у підрозділі/ У нас в організації

**1. Рішення приймаються тими, хто:**

- А) має більшу, ніж у інших, владу
- Б) уповноважений за посадою
- В) більш компетентний у питанні
- Г) прагне прийняти на себе відповідальність

**2. Ресурси розподіляються, виходячи з:**

- А) одноосібного рішення керівника
- Б) існуючих правил і процедур
- В) інтересів справи
- Г) зручності виконавців роботи

**3. Хороший співробітник це:**

- А) старанний, дисциплінований
- Б) чітко виконуючий свої обов'язки
- В) ініціативний, мотивований на результат
- Г) лояльний, приємний у спілкуванні

**4. Заохочення і покарання визначаються, виходячи з:**

- А) рішення керівника
- Б) існуючої описаної системи мотивації і внутрішнього розпорядку
- В) специфіки ситуації і типу особистості співробітника
- Г) інтересів персоналу

**5. Хороший колектив це:**

- А) дисциплінований
- Б) добре структурований і професійний
- В) професійний, з атмосферою взаємодопомоги і підтримки
- Г) дружний, веселий

**6. Успіху досягають люди:**

- А) які добре розуміють установки керівництва
- Б) які чітко виконують свої обов'язки і відповідні корпоративним установкам
- В) які мотивовані і розвиваються
- Г) комунікабельні, які мають добрі стосунки з усіма

**7. Співробітник виконує свою роботу не дуже добре при наявності у нього достатніх навичок, тому що:**

- А) недостатньо контролю
- Б) недостатньо чітко складені посадові інструкції
- В) він недостатньо мотивований і орієнтований на результат
- Г) йому не надали достатніх ресурсів або він чимось незадоволений

**8. Хороший керівник:**

- А) рішучий, авторитарний, має великий вплив
- Б) якій чітко ставить задачі в рамках цілей більш високого рівня
- В) якій вміє мотивувати і розвивати людей і бізнес
- Г) який створює позитивну атмосферу в колективі



**Опитувальник на визначення схильності  
до типу організаційної культури**

Оберіть для кожного твердження один із чотирьох варіантів продовження, яке, на Вашу думку, є найбільш правильним. У випадку утруднення обирайте той варіант, який би Ви відмітили у першу чергу.

**1. Життя організації повинно направлятися**

- A. сильним керівництвом
- B. постійним узгодженням і обговоренням всіх членів організації
- C. ініціативою кожного окремого співробітника
- D. колективною роботою на основі спільної ідеї

**2. Справжній керівник (лідер) повинен**

- A. володіти різноманітними ресурсами (імідж, гроші, зв'язки та ін.) і користуватися визнанням у підлеглих
- B. навіювати безумовну довіру і захоплення, бути для інших «татом»
- C. бути дороговказною зіркою, ініціатором процесу творчості
- D. володіти владою і відповідним становищем

**3. Повсякденна робота повинна**

- A. бути зрозумілою і здійснюватися за звичним планом без особливих змін
- B. постійно вдосконалюватися
- C. залежить від того, що скаже керівництво
- D. виконуватися і змінюватися кожним співробітником по-своєму, виходячи з кінцевої мети

**4. Бажання та інтереси окремих співробітників**

- A. повинні узгоджуватися з інтересами організації через домовленості
- B. індивідуальні і повинні враховуватися організацією, якщо вона хоче досягнути своїх цілей
- C. повинні співпадати з інтересами організації
- D. повинні бути підкорені інтересами організації

**5. Основна задача керівництва**

- A. задати загальну мету і роз'яснити, як її досягнути
- B. чітко структурувати організаційні процеси, розробляти інструкції, положення, нормативи і з їх допомогою працювати з підлеглими

- C. задати загальний контекст дій і взаємодії команди, надавати співробітникам можливості розвиватися
- D. дати можливість співробітникам робити так, як вони вважають за потрібне, і оцінювати лише результат

**6. Розбіжності і конфлікти між співробітниками – це:**

- A. загроза стабільності організації, вони заважають роботі
- B. тривожний факт, що означає розходження зі спільними цілями і задачами
- C. продуктивне вираження індивідуальних думок і відмінностей у поглядах
- D. необхідність ефективного вирішення проблеми

**7. Спілкування між співробітниками повинно будуватися на основі**

- A. ділових інтересів
- B. емоційної взаємопідтримки, «сімейного» ставлення стосовно один одного
- C. відкритості, всебічного обговорення робочих питань
- D. формальних правил, прийнятих в організації

**8. Робоча інформація і дані**

- A. це спільне знання, яке не потрібно виносити зовні
- B. повинні контролюватися і доступ до них повинен бути обмеженим
- C. оцінюються і розподіляються відкрито
- D. особисте досягнення кожного, тому повинно використовуватися для індивідуальних досягнень

**9. Рішення в організації повинні прийматися на основі**

- A. обговорення за столом переговорів, що дозволяє побачити проблему з різних боків
- B. прийнятих традицій, виходячи з минулого досвіду організації
- C. потенційних вигід та ризиків
- D. нормативних документів (інструкцій, регламентів та ін.) і стандартів якості

**10. Найкраще працювати**

- A. орієнтуючись на користь для себе та організації
- B. у відповідності зі спільними цілями, задачами і виходячи з традицій організації
- C. застосовуючи оригінальність та винахідливість
- D. дотримуючись норм та інструкцій

**11. Робоча обстановка повинна бути**

- A. змагальна, конкурентна й орієнтована на отримання конкретного результату
- B. збуджуюча, мінлива і з можливостями для творчості
- C. стабільна, знайома і безпечна
- D. гармонійна, комфортабельна і має подобатися людям

**12. Основним принципом організації повинно бути:**

- A. ми – одна сім'я
- B. виживає сильніший
- C. без порядку і сильна рать гине
- D. немає меж удосконаленню

**Ключі до опитувальника на визначення схильності до типу організаційної культури:**

За нижче наведеною таблицею потрібно визначити домінуючий тип культури (до якого типу відноситься найбільша кількість відповідей). Чистий тип зустрічається рідко, частіше можливе схильність корпоративної культури у рівному ступені до двох типів.

№	ООК	БОК	ПрОК	ПОК
1	D	C	A	B
2	B	A	D	C
3	A	D	C	B
4	C	B	D	A
5	A	D	B	C
6	B	C	A	D
7	B	A	D	C
8	A	D	B	C
9	B	C	D	A
10	B	A	D	C
11	D	A	C	B
12	A	B	C	D

**ООК** - органічна організаційна культура

**ПрОК** - підприємницька організаційна культура

**БОК** - бюрократична організаційна культура

**ПОК** - партиципативна організаційна культура

**Рекомендована література для вчителів щодо виховання толерантності  
(бесіди, уроки, сценарії)**

1. Адаменко, В. С. Курило, С. В. Савченко, Л. Ц. Ваховський; ред. : В.С. Курило, Є. М. Хриков; ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка». – Луганськ, 2013. 247 с.
2. Бондарчук А. Сделай шаг навстречу: школа толерантности// Позакласний час. – 2010. № 10. С. 3-32.
3. Валюх Т. Людина починається з добра// Позакласний час. – 2010. №9. С. 41–42.
4. Гарнійчук В. Дискусія як один із методів виховання патріотизму старших підлітків: рольові ігри// Позакласний час. – 2009. № 17–19. С. 3–6.
5. Комариця М. «Виховуй у собі людську душу...»:сценарій на тему «Людина починається з добра»// Зарубіжна література. – 2011. № 9. С. 21–24.
6. Кравець О. Вчимося бути толерантними: (бесіда-тренінг, 9-11 кл.) // Моральне та громадянське виховання. – Х.: Основа, 2008. С.105–107.
7. Лисицина Ю. Виховання толерантності у старшокласників засобами художньої культури: методичний матеріал// Мистецтво та освіта. – 2009. № 4. С. 48–50.
8. Мороз І. В., Мороз Л.І. Наукове дослідження: курсові, дипломні, магістерські роботи. Методика написання, правила оформлення і порядок захист : метод. посіб. для студ. – К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. 144 с.
9. Моцна І. В ім'я загального добра: [сценарій про толерантність] // Позакласний час. – 2010. № 10. С. 25–27.
10. Нестерова О. Поняття про толерантність: (для учнів 5-8 класів): бібліотечна лекція// Шкільний бібліотекар. – 2011. № 2. С. 15–16.
11. Пехота О. М., Єрмакова І.П. Основи педагогічних досліджень : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. – К. : Знання, 2013. 287 с.
12. Прокопенко Т. Толерантність врятує світ: сценарій// Позакласний час. – 2010. № 10. С. 28–29.

13. Хлинова Н. «Багато націй є на світі, але ми всі одна сім'я»: (до Міжнародного дня толерантності)// Шкільна бібліотека. – 2010. № 10. С. 89–92.
14. Шевченко О. Твори добро на радість людям: фрагменти години спілкування// Розкажіть онуку. – 2010. № 11. С.69.
15. Шейко В. М. Організація та методика науково–дослідницької діяльності : підручник / В. М. Шейко, Н. М. Кушнарєнко. – К. : Знання-Прес, 2002. 295 с.

## **Практичне заняття**

**Тема:** Місія організації.

**Мета:** формування знань і умінь стосовно розроблення та формулювання місії організації.

**Навчальні цілі:**

- ознайомитися з теоретичним матеріалом і прикладами місій відомих організацій;
- ознайомитися зі змістом кейсу і розробити план дій стосовно його виконання.

**Очікувані результати практичного заняття.**

Це заняття навчить Вас:

- розробляти місію організації (освітньої організації);
- працювати в команді;
- спілкуватися один з одним;
- шукати спільне рішення для розв'язання ситуації.

**Завдання навчального заняття:**

- формування навичок самостійної пізнавальної діяльності;
- розвиток навичок працювати у команді.

### **План проведення заняття:**

**Розгляд проблеми: Місія організації**

**Вправа 1. Знайомство з основними положеннями роботи у малих групах (10 хв.)**

**Ознайомитися** із запропонованими матеріалами

**Обговорити** основні моменти роботи групи

**Розподілити** ролі всіх учасників групи

**Сформулювати** запитання до викладача стосовно виконання завдань

**Обговорити** основні моменти роботи групи

**Вправа 2. Робота в команді з теоретичним матеріалом (20 хв.)**

**Ознайомлення** з теоретичним матеріалом

**Обговорення** основних положень теоретичного матеріалу

**Формулювання** висновків стосовно вимог формулювання місії організації

**Вправа 3. Виконання кейсу (25 хв.)**

**Ознайомитися** із запропонованою ситуацією

**Визначити** проблему (проблеми)

**Проаналізувати** можливості вирішення проблеми

**Обговорити** варіанти вирішення проблеми

**Сформулювати** кінцеві варіанти вирішення проблеми

**Вправа 4. Міжгрупове обговорення (10 хв.)**

**Ознайомитися** з основними положеннями і визначеннями представника кожної з груп

**Проаналізувати** висловлені основні положення і визначення представника кожної з груп

**Внести** доповнення до виступів

**Оцінити** ефективність роботи групи

**Бажаємо Вам успіху!**

### **Теоретичний матеріал**

**Місія організації** – це сукупність цінностей будь-якої організації, які забезпечують можливість створення і діагностування параметрів взаємодії організації з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

**Місія** – основна мета організації, найвище поняття в ієрархії цілей.

**Місія** – сенс існування організації з позиції задоволення потреб клієнтів, реалізації конкурентних переваг, мотивації співробітників організації.

При створенні місії організації слід звертати увагу на чотиристратегічні цілі:

1. суспільна ціль (внесок організації в суспільні справи, а також рішення тих чи тих суспільних питань і проблем);
2. споживча ціль (задоволення певних потреб клієнтів, прийняття до відома запитів інших організацій, які співпрацюють з даною);
3. організаційна або адміністративно-територіальна ціль (задоволення потреб певної організаційної системи, складовою частиною якої є ця організація);
4. комерційна ціль (дотримання умов стабільного розвитку організації, із врахування конкретних запитів учасників та співвласників організації).

### **Вимоги до розробки і формулювання місії організації:**

1. Місія організації, зокрема навчального закладу, відповідаючи на велику кількість запитань, все ж таки повинна бути простою і змістовною.
2. Текст місії не повинен сприйматися двозначно, однак він повинен залишати місце для прояву креативності і подальшого розвитку освітньої організації.
3. «Чорнові» варіанти місії можуть бути за обсягом якими завгодно. Остаточний варіант тексту – максимум декілька речень. Лаконічність висловлювань є запорукою того, що цей текст добре запам'яється і стане візитною карткою

навчального закладу. Ідеї місії не повинні бути казковими, недосяжними. Цим ви викликаєте сумнів у людей.

4. Простота місії полягає в логічності побудови основних положень. Текст місії не повинен бути нагромадженням слів, містити складні вислови. Не використовуйте в тексті місії незрозумілих слів і банальних фраз. До формулювання місії не слід включати опис стратегії, філософії, переліку освітніх послуг та ін.(вони зазначені в інших документах).

5. Текст місії повинен чітко визначати сферу діяльності організації, а також причини надання освітньої послуги або реалізації певного виду діяльності.

6. Не варто боятися використовувати у тексті місії «красивих фраз», якщо вони точно відображають ідею. У цьому випадку необхідно побоюватися лише створення можливих неприємних асоціацій. Текст місії повинен бути наповнений смислом і витонченим у всіх відношеннях.

7. Не віддаляйтеся від потенційних клієнтів (студентів, абітурієнтів, батьків, роботодавців тощо) – використовуйте «МИ».

8. У тексті місії не слід згадувати про матеріальну вигоду (виключення для фінансових організацій).

9. Місія повинна сприйматися як активно-діяльнісна, а не пасивно-споглядальна. Використовуйте дієслова теперішнього часу.

10. Не слід засмучуватися, якщо ваша місія починається, як і в інших, зі слів: ми надаємо....., ми створюємо....., ми розвиваємося..., ми впроваджуємо....., ми реалізуємо... Головне, які слова слідують далі.

**На замітку!** Під час командної роботи важливо досягти домовленості між учасниками, яка створює умови для ефективної і результативної роботи. Тому у ході виконання першої справи «**Знайомство з основними положеннями роботи у малих групах**» можете запропонувати учасникам команд скласти так звані «трудові угоди» (Дж. Каммероу, Н. Баргер, Л. Кірбі), які в ідображають наступні запитання:

- У чому полягає участь кожного учасника в роботі команди?

- Якої участі ми очікуємо один від одного?

- Як ми збираємося спілкуватися один з одним?

- Як ми будемо приймати рішення?

- Хто буде керувати і як?

- Як ми будемо долати розбіжності у поглядах, розв'язувати конфлікти, які виникатимуть?

- Як ми будемо демонструвати свою реакцію?

- Як ми будемо керувати своїм часом?

- Які у нас будуть відносини з тими, хто не входить до команди?



**Гра «Show Me Your Values»/«Покажи мені свої цінності»**  
(автор Санні Браун)

**Цілі гри:** сприйняття й усвідомлення цінностей ЗВО, в якому навчаються магістранти; з огляду на власний досвід схарактеризувати власне ставлення до закладу на основі аналізу цінностей, які він декларує, і власних ціннісних орієнтацій.

**Хід гри**

**Перший етап:** кожний з учасників отримує великий аркуш паперу, журнали, ножиці;

**Другий етап:** магістрантам повідомляється тема (наприклад, «Цінності ЗВО, в якому я навчаюсь») і пропонується виконати такі завдання:

- описати за допомогою картинок, узятих із журналів, цінності, які, на думку учасників, є основою оголошеної теми;

- поділитися історією з досвіду роботи у ЗВО (якщо досвід відсутній, то ситуації, свідком якої був), яка ілюструє ці цінності.

Важливо акцентувати увагу магістрантів на необхідності бути відвертими під час опису цінностей та історій і ставитися до них із гумором.

**Третій етап:** гравцям надається час (10 – 12 хвилин), протягом якого вони здійснюють пошук ілюстрацій, що демонструють сприйняття магістрантом засадничих корпоративних цінностей, а також протилежних їм.

**Четвертий етап:** магістранти прикріплюють картинки на великий аркуш паперу і придумують подумки історії, зв'язані з обраними цінностями.

**П'ятий етап:** магістрантів запрошують до виступу. Якщо хтось із них не готовий розповісти свою історію, йому або надається додатковий час, або дозволяється вийти з гри, запитавши при цьому, чи має бажання інший учасник виступити замість нього. Важливо, щоб викладач або ведучий уважно слухав виступи магістрантів і записував перелічені ними цінності поряд з відповідною картинкою. Це робиться для того, щоб наприкінці виступів учасники переглянули перелік зафіксованих цінностей і пошукали збіги і пропуски в їх сприйнятті. Необхідно задавати запитання щодо змісту історій/ситуацій для ініціювання наступного обговорення та давати групі можливість обговорити схожі і відмінні аспекти сприйняття.

**На замітку!** Під час проведення гри важливо скористатися порадами Санні Браун. Учасникам гри необхідно надати можливість виявити творчість у розповіді. учасників зону комфорту, забезпечувати свободу самовираження. Важливим для успіху гри є створення простору, в якому магістранти можуть говорити речі, які є «табу», навіть якщо всі про них знають. Якщо під час

*презентації два і більше учасників хочуть розповісти одну й ту саму історію, слід дозволити їм. Гру «Покажи мені свої цінності» можна проводити не лише з окремими учасниками, а й об'єднати магістрантів у групи по 3 – 5 учасників у кожній.*

Ім'я користувача:  
Ілдіко Гребя

ID перевірки:  
1016078337

Дата перевірки:  
23.01.2024 10:18:14 CET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту: 23.01.2024  
10:43:59 CET

ID користувача:  
100011752

Назва документа: Островський О. PDF

Кількість сторінок: 66 — Кількість слів: 14021 — Кількість символів: 112682 — Розмір файлу: 1.46 MB — ID файлу: 1015787636

## 10.6% Схожість

Найбільша схожість: 1.75% з Інтернет-джерелом (<http://eprints.cdu.edu.ua/16/1/%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%B8%D0...>)

10.3% Джерела з Інтернету 514 ..... Сторінка 68

0.89% Джерела з Бібліотеки 12 ..... Сторінка 72

## 2.01% Цитат

Цитати 10 ..... Сторінка 73

Посилання 1 ..... Сторінка 73

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1