

Особливості розробки та реалізації програми розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти

Сингаївська І.В.

*Кандидат психологічних наук, доцент, директор ННІ психології,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна
тел.: +38 (067)-978-97-98, e-mail: irinas@krok.edu.ua
ORCID: 0000-0001-6802-0081*

Апішева А.Ш.

*Старший викладач кафедри психології
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна
tel.: +38 (066)- 078-51-95, e-mail: amineta@krok.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1311-0255*

Organizational and psychological factors which influence the managerial effectiveness: employees comprehension

Synhaiska I.V.

*PhD (Psychological sciences), Associate Professor,
Director of the Academic and Scientific Institute of Psychology,
“KROK” University,
Kyiv, Tabirna str., 30-32, 03113, Ukraine
tel.: +38 (067)-978-97-98, e-mail: irinas@krok.edu.ua
ORCID: 0000-0001-6802-0081*

Apisheva A.Sh.

*Senior Lecturer at the Department of Psychology,
“KROK” University,
Kyiv, Tabirna str., 30-32, 03113, Ukraine
tel.: +38 (066)- 078-51-95, e-mail: amineta@krok.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1311-0255*

Анотація. У статті обґрунтовано актуальність дослідження розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти з урахуванням її психологічних особливостей. Проаналізовано дослідження науковцями проблеми розвитку організаційної культури закладу вищої освіти. Визначено основні напрями розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти з урахуванням її психологічних особливостей. До таких напрямів було віднесено наступні: типологічний; психолого-педагогічний; безпековий; іміджевий. Представлено програму сприяння розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти, яка складається з інформаційно-діагностичного, типолого-організаційного, психолого-педагогічного, безпекового та мотиваційно-комунікаційного розділів. Програма включає мету, перелік заходів, методи і суб'єкти реалізації заходів. Вибір заходів для конкретної кафедри зумовлюється характером визначених в результаті SWOT-аналізу завдань щодо розвитку її організаційної культури. Запропоновано впровадження психологічного супроводу розвитку організаційної культури кафедри, що передбачає наступні етапи: стратегічно-визначальний; діагностичний; планово-аналітичний; програмний, реалізаційно-контролюючий; коригуючий. На стратегічно-визначальному та діагностичному етапах відбувається реалізація заходів інформаційно-діагностичного розділу програми. На планово-аналітичному етапі психологічного супроводу на основі даних SWOT-аналізу відбувається розробка напрямів змін в організаційній культурі в контексті відповідності напрямів розвитку кафедри з урахуванням іміджевих показників кафедри. На програмному етапі психологічного супроводу здійснюються планування та розробка заходів типолого-організаційного, психолого-педагогічного, безпекового та мотиваційно-комунікаційного розділів програми розвитку організаційної культури кафедри. Впровадження програмних заходів здійснюється на реалізаційно-контролюючому етапі. Зворотний зв'язок, передбачений коригуючим етапом, передбачає розробку та подальше впровадження коригувальних заходів вдосконалення організаційної культури з урахуванням можливих змін для підвищення успішності діяльності кафедри.

Ключові слова: організаційна культура кафедри закладу вищої освіти, розвиток організаційної культури кафедри, програма розвитку організаційної культури.

Формул.: 0, рис.: 3, табл.: 0, бібл.: 5.

Annotation. The article substantiates the relevance of the study of the development of organizational culture of the department of a higher-educational institution taking into account its psychological features. The research into the issue of the development of organizational culture of a higher-educational institution by scientists has been analysed. The main directions of the development of organizational culture of the department of a higher-educational institution have been determined with its psychological features in mind. The following directions of the development were identified: typological; psychological-pedagogical; safety-related; image-related. The program of assistance to the development of organizational culture of the department of a higher-educational institution is presented. It consists of information-diagnostic, typological-organizational, psychological-pedagogical, safety-related and motivational-communication sections. The program specifies the objective, enumeration of the measures, as well as the methods and subjects of the implementation of these measures. The choice of activities for a particular department is determined by the nature of the tasks regarding the development of its organizational culture identified as a result of SWOT-analysis. The proposed introduction of psychological support for the development of organizational culture of the department, which includes the following steps: strategically-defining; diagnostic; planning and analytical; software, implementation and controlling; corrective. The scientific novelty and theoretical significance of the study lies in the fact that for the first time a theoretical model was developed for the study of the psychological charac-

teristics of the organizational culture of the department of a higher educational institution, which provides for an analysis of the internal and external environment of the department and allows you to determine the direction of further development in order to improve the competitiveness of the university; clarified the definition of organizational culture of the department of higher education; an insight into the psychological characteristics of the organizational culture of a higher educational institution in the context of the psychological safety of the subjects of the educational process; The use of SWOT-analysis for planning the development of the organizational culture of the department of higher education was further developed; proposed a program to promote the development of organizational culture of the department of higher education.

Key words: *organizational culture of the department of higher education, planning directions for the development of organizational culture of the department, the program of development of organizational culture.*

Formulas: 0, Fig.: 3, Tab.: 0, Bibl.: 5.

Постановка проблеми

Успішність адаптації закладу вищої освіти до стрімкої зміни зовнішніх умов тісно пов'язана з внутрішніми змінами освітнього середовища закладу вищої освіти і залежить від того, наскільки успішно його організаційна культура реагує на виклики зовнішнього середовища. Планування та реалізація розвитку закладу вищої освіти та його підрозділів визначаються відповідно до соціальної місії закладу вищої освіти, успішність здійснення якої значною мірою залежить від розвитку організаційної культури.

Системоутворюючим компонентом організаційної культури закладу вищої освіти є організаційна культура кафедри. Тому проблема розробки та реалізації програми розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти досить актуальна. Успішність реалізації розвитку закладу вищої освіти залежить від ступеня реалізації розвитку його кафедр. Виходячи з цілей, що постають перед закладом вищої освіти, його основної місії та місії кафедри, – передумовою реалізації розвитку кафедри виступає розвиток її організаційної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Аналіз наукової літератури свідчить, що в багатьох дослідженнях організа-

ційна культура навчальних закладів розглядається в контексті підвищення ефективності управління навчальним закладом (Р.М. Гайнутдінов, Н.Є. Завацька, Г.І. Мальцева, М.М. Поташник, О.Б. Томілін, Ю.В. Радченко, Ж.В. Серкіс, С.М. Фазульянова, А.М. Шевченко та ін.). Ряд наукових праць присвячено дослідженню особливостей організаційної культури закладу вищої освіти загалом і академічної групи зокрема в контексті формування психологічної готовності студентів до роботи на підприємстві (Л.М. Захарова), вдосконалення професійно-освітнього середовища (В.І. Гордієнко), соціально-психологічних чинників формування організаційної культури студентів закладу вищої освіти (О.О. Мітчикіна), моделі системи виховання студентів на основі організаційної культури закладу вищої освіти (М.В. Ніколаєв). Організаційна культура розглядається як чинник становлення професійної ідентичності студентів (О.В. Іщук), вивчається в контексті соціально-психологічного клімату в колективі (С.В. Мискін), розвитку психологічної культури викладача технічного університету (О.В. Винославська), інноваційного інструменту роботи з персоналом для удосконалення діяльності вищого навчального закладу (І.В. Сингаївська), формування позитивного іміджу викладача вищої школи

(Л.Ю. Донська, О. В. Шликова), використання PR-технологій для створення позитивного іміджу навчального закладу (Д.А. Горбаткін, Е.О. Ізмайлова, А.О. Кононенко та ін.).

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Системоутворюючим компонентом організаційної культури закладу вищої освіти виступає *організаційна культура кафедри*, яка є простором професійного розвитку викладача. Вона обумовлює як професійне зростання викладачів, так і успішне професійне становлення майбутніх фахівців. Розвиток організаційної культури передбачає впровадження певних змін в освітньому середовищі, що супроводжується можливим виникненням психологічної напруженості та порушенням психологічної безпеки суб'єктів освітнього процесу. Організаційна культура має сприяти психологічній безпеці суб'єктів освітнього середовища закладу вищої освіти.

У той же час, проблема розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти не знайшла глибокого висвітлення у виконаних дослідженнях. Важливість і недостатня розробленість проблеми розвитку організаційної культури кафедри, як базового підрозділу закладу вищої освіти, який забезпечує підготовку фахівців, що значною мірою впливає на підвищення конкурентоздатності вишу, а також сприяє реалізації педагогічного та науково-дослідницького потенціалу кафедри для підвищення успішності її діяльності зумовили нашу увагу до цієї проблеми.

Формулювання цілей статті

Цілі статті – описати особливості розробки та реалізації програми розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження

Організаційна культура закладу вищої освіти є інтегральним утворенням, що складається з організаційної культури його підрозділів (факультетів, кафедр), кожна з яких є результатом взаємопроникнення організаційної культури науково-педагогічних колективів (внутрішнього середовища кафедри) та студентського середовища (безпосереднього зовнішнього середовища кафедри) в процесі психолого-педагогічної взаємодії. *Організаційна культура кафедри вищого навчального закладу* – це система існуючих на рівні групової й індивідуальної свідомості працівників базових уявлень щодо місії, цінностей, норм та правил поведінки, що визначає характер професійної взаємодії в педагогічному колективі та психолого-педагогічної взаємодії викладачів і студентів. Розвиток організаційної культури сприяє професійному зростанню викладачів, успішному професійному становленню студентів, підтримці психологічної безпеки працівників, забезпеченню позитивного іміджу та успішності діяльності кафедри.

Планування напрямів розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти має здійснюватись з урахуванням її психологічних особливостей та в контексті розвитку закладу освіти загалом. У виборі напрямів розвитку організаційної культури кафедри важливою є ідентифікація кафедр за характером діяльності та місцем у педагогічному процесі підготовки фахівців. За цими ознаками кафедри можна класифікувати як випускові, тобто ті, професійна діяльність яких спрямована на підготовку фахівців за окремими спеціальностями, та невипускові кафедри, які спеціалізуються на викладанні певних дисциплін для всіх факультетів та спеціальностей.

На початку вибору напрямів розвитку організаційної культури кафедри досліджується організаційна культура кафедри. Для планування напрямів розвитку організаційної культури кафедри пропонується використовувати метод SWOT-аналізу. Цей метод застосовують для стратегічного планування в різних сферах, у тому числі в сфері освіти та післядипломної освіти [1].

Визначають сильні сторони (strengths) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги організації; слабкі сторони (weaknesses) – види діяльності, які організація здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються; можливості (opportunities) – є сукупністю чинників, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, а також альтернатив, що їх може використати організація для досягнення стратегічних цілей (результатів); загрози (threats) – сукупність чинників, що переважно негативно впливають на діяльність організації: умови та будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху організації у напрямку досягнення її місії та цілей [2, с. 144].

Застосування методу SWOT-аналізу передбачає вивчення внутрішнього (мікро-рівень) та зовнішнього середовища кафедри (мезо- та макро-рівні) [3]. Результати SWOT-аналізу дають підставу для прийняття управлінських рішень щодо розробки основних напрямів розвитку організаційної культури кафедри та розробки програми розвитку організаційної культури кафедри в контексті основних видів діяльності.

Однією із умов підвищення успішності діяльності кафедри є необхідність прогнозування змін в зовнішньому середовищі кафедри та управління змінами у внутрішньому середовищі через

систему цінностей, зокрема в організаційній культурі [4]. Такі зміни будемо розглядати як прояв попереджувальної активності та ідентифікуємо як розвиток.

Об'єктивні результати успішності діяльності кафедр оцінюються за системою показників, яка дозволяє визначити рейтинг кафедри. Рейтинг кафедри опосередковано відображує рівень досягнення цілей університету. Тому першим кроком планування напрямів розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти є визначення рейтингу діяльності кафедри. Зважаючи на те, що показники успішності діяльності кафедри опосередковано відображують характер її організаційної культури та її потенціал, припускаємо, що високий рейтинг кафедри свідчить про те, що організаційна культура кафедри сприяє досягненню цілей, поставлених перед кафедрою.

Наступним кроком у визначенні напрямів розвитку організаційної культури є аналіз внутрішніх психологічних особливостей кафедри (мікро-рівень), що впливають на розвиток організаційної культури.

Серед показників внутрішнього середовища пропонується розглядати:

- особливості управління завідувача працівниками кафедри;
- психологічні особливості організаційної взаємодії працівників кафедри;
- соціально-психологічну внутрішню напруженість працівників;
- психічні стани працівників, що виникають в процесі психолого-педагогічної взаємодії зі студентами.

Для успішного подолання загроз для кафедри, що виникають у зовнішньому середовищі, та максимального використання можливостей, що з'явилися, необхідно не тільки своєчасно їх виявляти, але й мати відповідний науково-педагогічний потенціал. Одним з мето-

дів об'єктивного оцінювання науково-педагогічного потенціалу є вимірювання рейтингу науково-педагогічного працівника.

Далі перейдемо до наступного етапу нашого дослідження, а саме визначення *основних напрямів розвитку організаційної культури кафедри*. Напрями розвитку організаційної культури мають забезпечувати зміну системи існуючих на рівні групової й індивідуальної свідомості працівників базових уявлень щодо місії, цінностей, норм та правил поведінки, що можливо лише через зміну характеру професійної взаємодії в педагогічному колективі, психолого-педагогічної взаємодії викладачів і студентів.

Проведені дослідження дозволили визначити *основні напрями розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти* з урахуванням її психологічних особливостей. До таких напрямів нами було віднесено наступні: типологічний; психолого-педагогічний; безпековий; іміджевий.

Типологічний напрям стосується вивчення та вдосконалення характеру управління завідувача працівниками кафедри та особливостей організаційної взаємодії працівників кафедри.

Психолого-педагогічний напрям стосується виконання основної місії кафедри закладу вищої освіти передбачає вивчення та покращення показників результативності психолого-педагогічної взаємодії викладачів і студентів.

Безпековий напрям стосується усунення загроз психологічній безпеці працівників, що передбачає вивчення соціально-психологічної внутрішньої напруженості в педагогічному колективі та особливостей прояву психічних станів працівників, що виникають в процесі психолого-педагогічної взаємодії зі студентами.

Іміджевий напрям стосується під-

тримки позитивного іміджу кафедри, що передбачає вивчення взаємодії кафедри з зовнішнім середовищем поза межами закладу вищої освіти, а саме: імідж кафедри, імідж закладу вищої освіти, попит на фахівців-випускників, працевлаштування фахівців-випускників.

Визначення напрямів розвитку організаційної культури кафедри здійснюється з урахуванням особливостей діяльності кафедри та її місця у педагогічному процесі. Необхідно підкреслити, що організаційна культура кожної кафедри є унікальною, отже й напрями її розвитку теж будуть унікальними.

Конкретні заходи та способи реалізації напрямів визначаються у відповідній програмі розвитку організаційної культури. Для планування напрямів, розробки та реалізації програми розвитку пропонується здійснювати *психологічний супровід розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти*, який передбачає наступні етапи.

I. *Стратегічно-визначальний*. Визначення місії, цілей, завдань кафедри вищого навчального закладу з урахуванням специфіки кафедри за характером діяльності та місцем кафедри у педагогічному процесі підготовки фахівців.

II. *Діагностичний*. Дослідження внутрішнього середовища організаційної культури кафедри передбачає діагностику і аналіз існуючої організаційної культури кафедри, психічних станів працівників під час виконання основних видів діяльності. Дослідження зовнішнього середовища передбачає оцінювання успішності діяльності кафедри, аналіз якісних характеристик психолого-педагогічної взаємодії викладачів і студентів в процесі навчально-виховної і науково-дослідницької діяльності.

III. *Планово-аналітичний*. З'ясування проблем щодо розвитку організаційної культури кафедри на основі вивчення внутрішнього та зовнішнього (як в

межах, так і поза межами закладу вищої освіти) середовища кафедри та виявлення протиріч. Планування напрямів розвитку організаційної культури кафедри з урахуванням сильних та слабких сторін, які притаманні кафедрі, а також можливостей і загроз, що можуть виникнути у зовнішньому середовищі.

IV. Програмний. Розробка програми розвитку організаційної культури кафедри, побудованої на «дереві цілей», що містить конкретні оперативні дії, вибір яких для конкретної кафедри обумовлений характером виявлених проблем щодо розвитку її організаційної культури.

V. Реалізаційно-контролюючий. Реалізація розробленої програми на базі системи мотивації працівників кафедри до змін в організаційній культурі з налагодженням відповідної прозорої вертикальної (завідувач-працівники) і горизонтальної (працівники-працівники) системи комунікації та контролю.

VI. Коригуючий. Розробка та впровадження заходів з підвищення успішності діяльності кафедри та коригуючих заходів з удосконалення організаційної культури кафедри на основі зворотного зв'язку.

Програма сприяння розвитку організаційної культури має бути зорієнтована на досягнення поставленої перед кафедрою мети. Передусім, ця мета полягає у підвищенні професійного рівня викладачів та успішному професійному становленні студентів, як майбутніх фахівців. Необхідною умовою реалізації цього процесу є організація ефективної психолого-педагогічної взаємодії викладачів і студентів.

Спрямованість змін та розвитку організаційних культур кафедр залежить від низки зовнішніх та внутрішніх чинників і може носити багатоваріантний характер. Тому для кожної кафедри слід розробляти окрему програму розвитку організаційної культури. На

основі цієї програми нами пропонується модель розробки та реалізації програми розвитку організаційної культури кафедри, що складається з *інформаційно-діагностичного, типолого-організаційного, психолого-педагогічного, безпекового та мотиваційно-комунікаційного* розділів (рис. 1).

Важливою проблемою є стимулювання розвитку організаційної культури кафедри в контексті основних напрямів організаційного розвитку. Керівники державних установ, зокрема, завідувачі кафедр закладу вищої освіти, усвідомлюючи необхідність змін в організаційній культурі, впроваджують їх, переважно покладаючись на свій власний досвід, потреби та інтуїцію. Прийняття рішень керівником може гальмуватись через протиріччя між необхідністю впровадження організаційно-культурних змін і реальними можливостями. Отже існує потреба як у визначенні напрямів організаційного розвитку підрозділів закладу вищої освіти, зокрема, кафедр, так і потреба в стимулюванні розвитку їх організаційної культури, що спирається на здобутки організаційної психології та супроводжується організаційними психологами.

Програма розвитку організаційної культури кафедри – це цільовий документ, який спрямований на вдосконалення та розвиток організаційної культури. В ній мають бути чітко визначені терміни виконання, необхідні ресурси та відповідальні особи. Цілі програми мають бути конкретними, а результати вимірювальними. У програмах може бути декілька варіантів реалізації, оскільки динамічні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах мають йомовірнісний характер і не піддаються прогнозуванню з 100%-ю вірогідністю. Успіх виконання програми залежить від чіткості поставлених цілей і повноцінного програмного за-

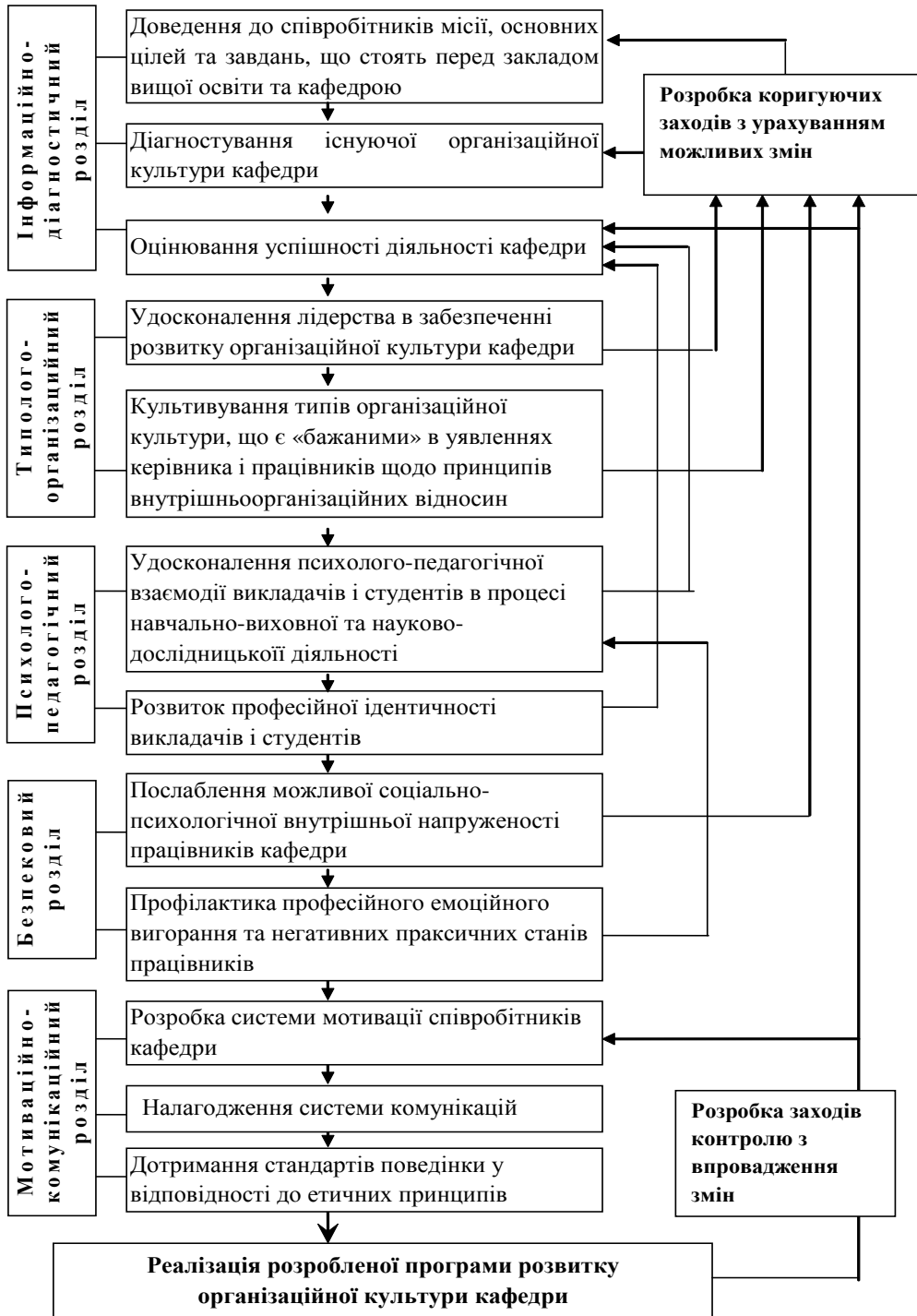


Рис. 1. Модель розробки та реалізації програми розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти

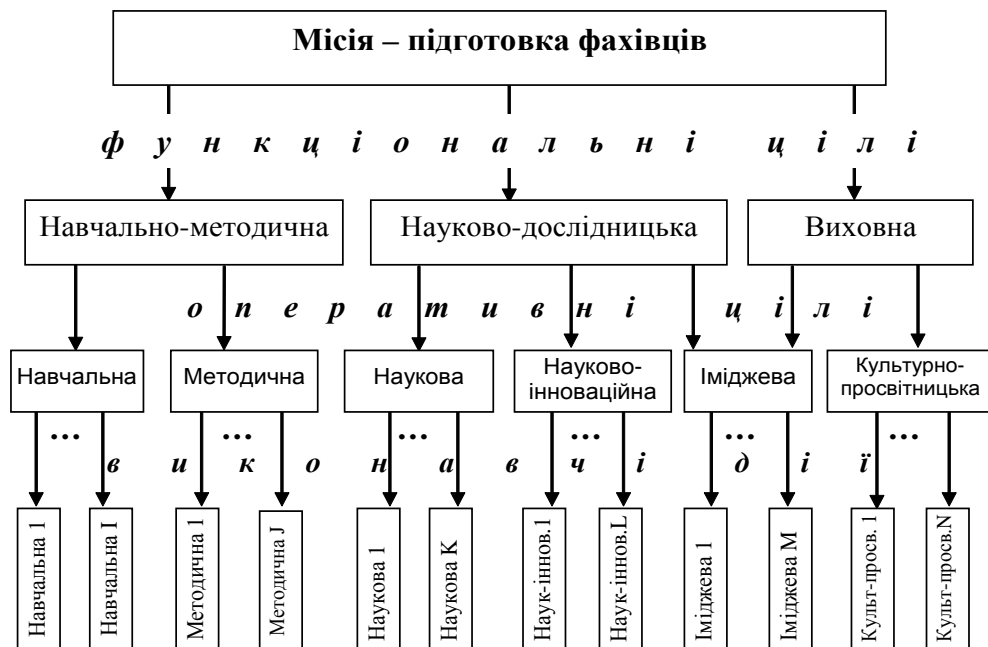
безпечення. Тому, перш ніж розробити програму розвитку організаційної культури кафедри, необхідно визначити головні проблеми й цілі розвитку закладу вищої освіти в цілому та кафедр зокрема. Для цього необхідно побудувати так зване «дерево цілей», яке незважаючи на загальні принципи побудови, мусить мати для кожної кафедри індивідуальний характер, що враховує особливості внутрішнього і зовнішнього середовища організаційної культури на макро-, мезо- і мікро-рівнях (рис. 2).

Функціональні та оперативні цілі обумовлюють певні виконавчі дії, причому мета нижчого рівня витікає з мети вищого рівня.

Розробка програми розвитку організаційної культури має здійснюватись з урахуванням значень показників внутрішнього і зовнішнього середовища, що визначають успішність діяльності

кафедри. Нами були визначені та згруповані показники організаційної культури внутрішнього і зовнішнього середовища кафедри. У програмі мають бути передбачені: доведення до відома працівників головних цілей, стратегічних цінностей, норм та правил поведінки у закладу вищої освіти та підтримки психологічної безпеки працівників, покращення умов праці, налагодження системи комунікацій, розробка етичного кодексу та стандартів поведінки згідно нього.

Розробка програми заходів з розвитку організаційної культури кафедри має здійснюватись в контексті етичного кодексу. Даний кодекс встановлює загальні моральні принципи та правила етичної поведінки осіб, що навчаються і працюють в університеті, якими вони мають керуватись у своїй діяльності. Кодекс спрямований на створення в



де I, J, ..., N – кількість дій, обумовлених відповідними цілями

Рис. 2. Схема побудови «дерева цілей» кафедри закладу вищої освіти

університеті такого освітнього середовища, яке сприяє навчанню і роботі, прагненню до істини, обміну знаннями, впровадженню інновацій, інтелектуальному розвитку студентів і працівників, підтримці особливої університетської організаційної культури взаємовідносин, настанов та цінностей, дотримання яких представниками спільноти як в межах, так і поза межами університету. Кожен член університетської спільноти, дотримуючись норм даного Кодексу, робить свій внесок у розвиток всього університету, зміцнення його іміджу і ділової репутації.

У результаті узагальнення теоретичних та емпіричних досліджень, було розроблено програму розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти, яка наводиться нижче. Програма складається з п'яти розділів (інформаційно-діагностичного, типолого-організаційного, психолого-педагогічного, безпекового, мотиваційно-комунікаційного), для кожного з яких визначено мету заходів, що входять до розділу, методи і суб'єкти реалізації заходів.

Програма сприяння розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти

I. Інформаційно-діагностичний розділ

Мета заходів: збір інформації та діагностування організаційної культури кафедри для визначення її психологічних особливостей.

Захід 1. Доведення до працівників місії, основних цілей та завдань, що стоять перед закладом вищої освіти та кафедрою.

Реалізація заходу:

– Проведення інтерв'ю з завідувачем кафедри щодо значення психологічних чинників, що впливають на успішність діяльності кафедри.

– Ознайомлення та обговорення з працівниками місії та стратегічних цілей закладу вищої освіти та визначення міри усвідомлення працівниками основних завдань, що стоять перед кафедрою.

– Оцінювання ставлення працівників до виконання місії та досягнення цілей закладу вищої освіти та кафедри, дотримання цінностей, норм та правил поведінки, етичних стандартів, стилю та процедур прийняття рішень.

Методи реалізації заходу: обговорення на засіданні кафедри, бесіда, інтерв'ю.

Суб'єкти реалізації заходу: завідувач кафедри, працівники.

Захід 2. Діагностування існуючої організаційної культури кафедри.

Реалізація заходу:

– Винесення на засідання кафедри питання щодо концептуальних засад психологічного супроводу змін в організаційній культурі кафедри.

– Визначення складових організаційної культури, що відображують ставлення працівників до можливих напрямів розвитку кафедри.

– Діагностування та аналіз характеру розбіжностей між «існуючими» і «бажаними» значеннями показників організаційної культури.

Методи реалізації заходу: обговорення на засіданні кафедри, бесіда, інтерв'ю, анкетування.

Суб'єкти реалізації заходу: завідувач кафедри, працівники.

Захід 3. Оцінювання успішності діяльності кафедри.

Реалізація заходу:

– Оцінювання об'єктивної успішності діяльності кафедри з урахуванням характеристики її діяльності та місця в педагогічному процесі.

– Дослідження латентної успішності діяльності кафедри з урахуванням характеристики її діяльності та місця в педагогічному процесі.

– На основі сумісного аналізу показників внутрішнього і зовнішнього (як в межах, так і поза межами закладу вищої освіти) середовища кафедри визначення необхідних змін в організаційній культурі кафедри.

Методи реалізації заходу: згідно запропонованої методики (SWOT-аналіз).

Суб'єкти реалізації заходу: завідувач кафедри, працівники та студенти, що спеціалізуються на кафедрі.

II. Типолого-організаційний розділ

Мета заходів: удосконалення характеру управління завідувача працівниками кафедри та особливостей організаційної взаємодії працівників кафедри.

Захід 1. Забезпечення розвитку організаційної культури кафедри шляхом культивування лідерських якостей керівника і працівників кафедри

– *Реалізаційні заходи:*

– Дослідження та аналіз стилю лідерства завідувача кафедри.

– Ініціювання та впровадження завідувачем кафедри інноваційних змін в діяльність кафедри.

– Розвиток самолідерства завідувача та працівників кафедри.

Методи реалізації заходу: консультативна програма.

Суб'єкти реалізації заходу: завідувач кафедри та працівники.

Захід 2. Стимулювання розвитку організаційної культури кафедри відповідно до типів, які є «бажаними» в уявленнях керівника і працівників щодо стратегічної мети кафедри, критеріїв успіху діяльності.

– *Реалізаційні заходи:*

– Стимулювання дотримання принципів внутрішньоорганізаційних відносин, які є «бажаними» в уявленнях завідувача і працівників.

– Взаємообмін об'єднувальними цінностями організаційної культури кафедри між завідувачем кафедри та працівниками.

– Створення команди з працівників кафедри як колективного суб'єкту інновації в системі освіти.

Методи реалізації заходів: система тренінгових занять.

Суб'єкти реалізації заходів: завідувач кафедри та працівники.

III. Психолого-педагогічний розділ

Мета заходів: Удосконалення психолого-педагогічної взаємодії викладачів і студентів.

Захід 1. Осучаснення змістовної складової навчального процесу з метою активізації психолого-педагогічної взаємодії викладачів і студентів.

Реалізація заходу:

– Стимулювання зацікавленості студентів в науково-дослідній роботі.

– Створення умов для плідної співпраці науковців і викладачів кафедр зі студентами в процесі підготовки курсових та дипломних робіт, проектів та магістерських дисертацій.

– Створення умов щодо позитивного впливу виробничої практики на ставлення студентів до обраного фаху.

– Розвиток у свідомості студентів уявлень щодо творчого характеру майбутньої професійної діяльності.

– Розвиток соціальної відповідальності майбутніх фахівців за результати своєї майбутньої професійної діяльності.

– Сприяння працевлаштуванню за обраним фахом.

– Розробка і проведення заходів щодо покращення іміджу кафедри.

Методи реалізації заходу: консультативна програма.

Суб'єкти реалізації заходу: завідувач кафедри, працівники та студенти.

Захід 2. Розвиток професійної ідентичності викладачів і студентів у контексті передових тенденцій розвитку науки, техніки і технологій.

Реалізація заходу:

– Виявлення особливостей професійної ідентичності викладачів [5].

– Удосконалення змісту, структури і обсягів підготовки фахівців з урахуванням стану розвитку науки, технологій та виробництва.

– Інтеграція останніх досягнень науки в навчальні програми з метою підготовки фахівців, що будуть відповідати вимогам високотехнологічного ринку праці.

– Стимулювання налагодження та підтримки взаємозв'язків між підрозділами університету; створення міжкафедральних науково-дослідних груп, що займаються вирішенням спільних проєктів.

– Збалансування обсягу науково-дослідної і навчально-педагогічної діяльності.

– Підвищення особистої педагогічної майстерності викладачів, надання працівникам можливостей підвищення кваліфікації.

Методи реалізації заходу: консультативна програма.

Суб'єкти реалізації заходу: вище керівництво та керівники структурних підрозділів, працівники, студенти.

IV. Безпековий розділ

Мета заходів: Підвищення сприятливості організаційної культури кафедри та поліпшення психічних станів працівників.

Захід 1. Послаблення можливої соціально-психологічної внутрішньої напруженості працівників кафедри.

Реалізація заходу:

– Аналіз можливої соціально-психологічної внутрішньої напруженості працівників кафедри через розбіжності в уявленнях працівників щодо «існуючого» та «бажаного» стану організаційної культури.

– Розробка заходів щодо сприяння психологічній безпеці в колективі.

Методи реалізації заходу: консультативна програма

Суб'єкти реалізації заходу: завідувач кафедри та працівники.

Захід 2. Нівелювання можливих негативних психічних станів працівників під час виконання основних видів діяльності.

Реалізація заходу:

– Дослідження та аналіз проявів можливих негативних психічних станів працівників.

– Ознайомлення працівників з методами психічної саморегуляції для подолання негативних психічних станів.

– Профілактика можливих негативних психічних станів працівників.

Методи реалізації заходу: індивідуальна і групова програма для профілактики і подолання негативних психічних станів працівників кафедри.

Суб'єкти реалізації заходу: завідувач кафедри та працівники.

V. Мотиваційно-комунікаційний розділ

Мета заходів: Приведення у відповідність системи мотивації, комунікації і стандартів поведінки працівників кафедри до змін в організаційній культурі.

Захід 1. Розробка системи мотивації працівників кафедри.

Реалізація заходу:

– Розробка та доведення до працівників кафедри критеріїв успіху, які вказують, як визначаються «переможці» і що саме буде винагороджуватись.

– Застосування кар'єроорієнтованої оцінки результатів праці, системи реєстрації досягнень окремих працівників.

– Надання можливостей просування на відповідальні посади в першу чергу працівників кафедри.

Методи реалізації заходу: консультативна програма.

Суб'єкти реалізації заходу: вище керівництво та керівники структурних підрозділів.

Захід 2. Вдосконалення системи комунікацій.

Реалізація заходу:

– Доведення до працівників конкретних інструкцій щодо технології здійснення цілей та завдань, що стоять перед кафедрою.

– Здійснення завідувачем кафедри постійного контролю за результатами діяльності та його безпосередній вплив на працівників з метою підвищення впевненості, що вони досягають поставлених перед ними цілей.

– Формування системи зворотного зв'язку у вертикальній (завідувач-працівники) та горизонтальній (працівники-працівники) ланках.

– Підвищення рівня інформованості працівників про стан справ на кафедрі, можливість участі працівників у заходах, що передбачають взаємодію з вищим керівництвом закладу вищої освіти.

– Інформування кожного викладача щодо оцінювання студентами результатів його праці.

– Удосконалення культури спілкування між працівниками, зі студентами та іншими контактними аудиторіями.

Методи реалізації заходу: консультативна програма.

Суб'єкти реалізації заходу: завідувач кафедри та працівники.

Захід 3. Дотримання стандартів поведінки відповідно до етичних принципів.

Реалізація заходу:

– Дотримання завідувачем кафедри і працівниками психологічного контракту як підтвердження готовності до етичних взаємовідносин.

– Доведення до працівників базових етичних правил внутрішніх службових відносин.

– Стимулювання щодо дотримання етичних правил взаємин з колегами і студентами.

– Вдосконалення виконання правил ведення ділової бесіди.

Методи реалізації заходу: система тренінгових занять.

Суб'єкти реалізації заходу: вище керівництво, керівники структурних підрозділів, працівники.

Слід підкреслити, що вибір заходів для кожної конкретної кафедри обумовлений характером проблем щодо розвитку її організаційної культури, виявлених на діагностичному етапі психологічного супроводу.

Зазначимо, що при розробці програми розвитку організаційної культури кафедри необхідно врахувати передумови, що склалися на момент розробки програми і впливають на розвиток організаційної культури кафедри. До таких передумов, можна віднести наступні:

– спрямованість завідувача кафедри на зміни;

– позитивне ставлення працівників до змінювання організаційної культури кафедри, яке передбачає усвідомлення ними соціально-психологічних закономірностей протікання тих чи інших процесів у контексті успішного вирішення конкретних організаційних завдань (освітніх та науково-дослідних): розвиток в собі певних індивідуально-психологічних якостей; перегляд етичних настановлень;

– гарантія захищеності з боку адміністрації, оскільки процес розвитку організаційної культури не обов'язково носить поступовий характер та бажаний результат досягається не завжди швидко;

– забезпечення відкритості результатів психологічних досліджень та інформованості працівників про перспективи організаційних змін.

У запропонованій програмі визначені конкретні дії, а саме: доведення до працівників місії, основних цілей та за-

вданий, що стоять перед закладу вищої освіти та кафедрою; діагностування існуючої організаційної культури кафедри; оцінювання успішності діяльності кафедри; удосконалення психолого-педагогічної взаємодії викладачів і студентів; удосконалення лідерства в забезпеченні розвитку організаційної культури кафедри; розвиток професійної ідентичності викладача як складової організаційної культури кафедри; послаблення можливої соціально-психологічної внутрішньої напруженості працівників

кафедри; нівелювання можливих негативних психічних станів працівників під час виконання основних видів діяльності; налагодження системи комунікацій; розробка системи мотивації працівників кафедри; дотримання стандартів поведінки згідно з етичними принципами, які сприяють розвитку організаційної культури кафедри за визначеними напрямками, стимулюють діяльність кафедри на досягнення поставлених цілей та забезпечують конкурентні переваги університету.

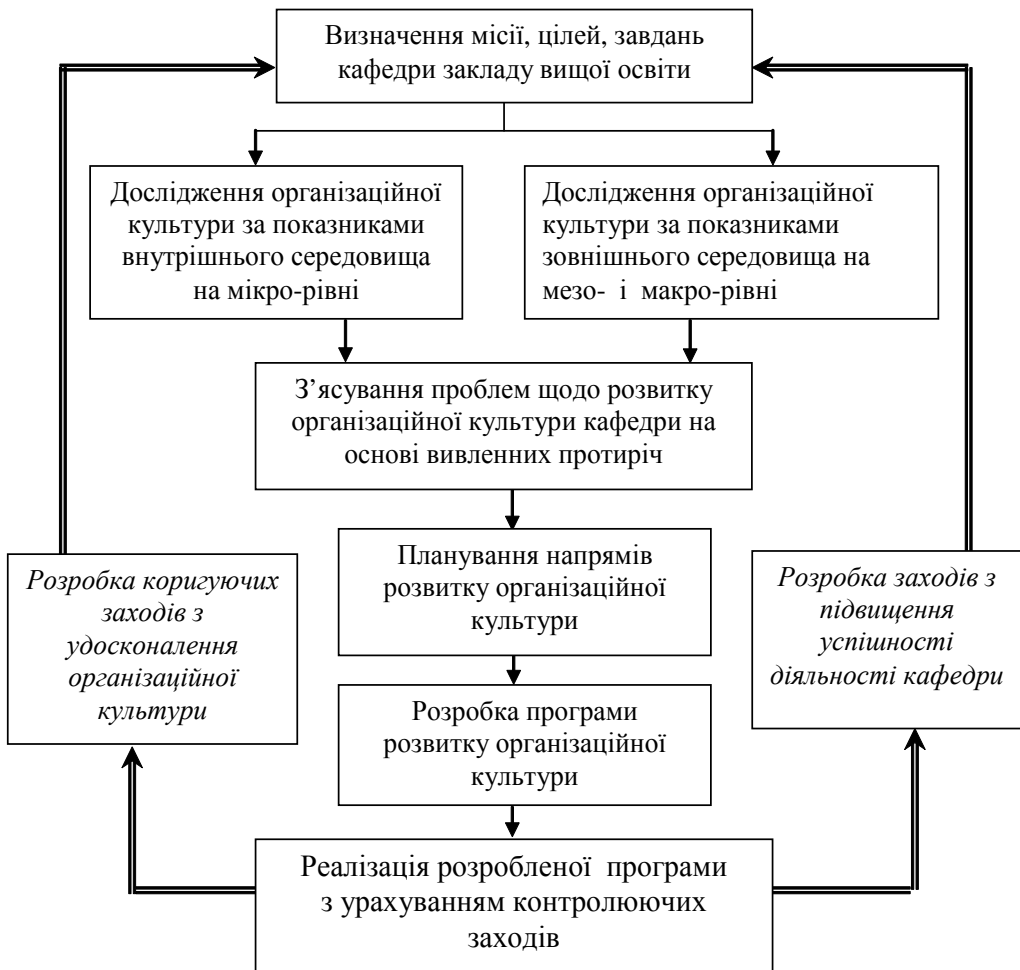


Рис. 3. Технологія розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти

Розроблені методичні підходи до визначення психологічних особливостей організаційної культури та психологічних показників успішності діяльності кафедри вищого навчального закладу виступають підґрунтям для планування напрямів розвитку організаційної культури кафедри.

Психологічний супровід розвитку організаційної культури, що передбачає планування напрямів, розробку та реалізацію програми розвитку кафедри закладу вищої освіти, здійснюється поетапно. Зокрема, визначені наступні етапи: *стратегічно-визначальний; діагностичний; планово-аналітичний; програмний, реалізаційно-контролюючий; коригуючий* (рис. 3).

На *стратегічно-визначальному та діагностичному* етапах психологічного супроводу впровадження технології розвитку організаційної культури кафедри вищого навчального закладу здійснюється реалізація заходів *інформаційно-діагностичного розділу* програми розвитку кафедри.

На *планово-аналітичному* етапі психологічного супроводу на основі даних SWOT-аналізу відбувається розробка напрямів змін в організаційній культурі в контексті відповідності напрямів розвитку кафедри з урахуванням як нинішнього, так і майбутнього стану розвитку науки, технологій та виробництва та *іміджевих* показників кафедри.

Планування та розробка заходів *типолого-організаційного, психолого-педагогічного, безпекового та мотиваційно-комунікаційного* розділів, що складають ядро програми розвитку організаційної культури кафедри, здійснюються на *програмному* етапі психологічного супроводу.

Власне впровадження програмних заходів здійснюється на *реалізаційно-контролюючому* етапі.

Зворотній зв'язок на *коригуючому*

етапі технології розвитку організаційної культури передбачає розробку та подальше впровадження *коригувальних* заходів вдосконалення організаційної культури з урахуванням можливих змін для підвищення успішності діяльності кафедри.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Для розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти пропонується технологія, що спрямована на вирішення можливих психологічних проблем, пов'язаних як з діяльністю й розвитком кафедри та закладу вищої освіти у цілому, так і з психологічними особливостями внутрішньокафедральних відносин.

Планування напрямів розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти базується на виконанні основної місії кафедри та її психологічних особливостях, виявлених на мікро- та мезо-рівні, зокрема, типологічних, безпекових і психолого-педагогічних. Необхідною умовою при виборі напрямів розвитку є урахування соціально-перцептивних та соціально-економічних особливостей макро-рівня.

Для забезпечення стійкого функціонування кафедри і закладу вищої освіти в цілому та їх розвитку в довгостроковій перспективі в якості інструменту вибору основних напрямів розвитку організаційної культури кафедри було запропоновано використання SWOT-аналізу, який передбачає визначення сильних і слабких сторін організаційної культури кафедри, а також прогнозування нових можливостей та обмежень (загроз), що можуть виникнути у майбутньому.

Визначено основні напрями розвитку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти з урахуванням її психологічних особливостей. Розроблена програма сприяння розви-

тку організаційної культури кафедри закладу вищої освіти складається з інформаційно-діагностичного, типолого-організаційного, психолого-педагогічного, безпекового та мотиваційно-комунікаційного розділів. Програма включає мету, перелік заходів, методи

і суб'єктів реалізації заходів. У подальших дослідженнях планується детальніше зупинитися на критеріях вибору заходів для конкретної кафедри, що зумовлюється характером психологічних особливостей організаційної культури кафедри.

Література

1. Бондарчук О. І. Формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти: наук.-метод. посіб. / О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, О. В. Брюховецька та ін.; за наук. ред. О. І. Бондарчук). К.: Наук. світ, 2012. 190 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
3. Карамушка Л.М. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.]; за ред. Л.М. Карамушки. – К.: Педагогічна думка, 2015. – 288 с.
4. Сингаевская И. В. Корпоративная культура как средство психологической работы с персоналом / Corporate culture as a means of psychological work with personnel // *Perspectiva academica*, т. 1. – Кишинев: Университет «Perspectiva-INT». – 2010. – С. 154–159.
5. Зливков В. Л., Лукомська С. О. Методика «Шкала професійної ідентичності»: можливості використання в українських реаліях / В. Л. Зливков, С. О. Лукомська // *Практична психологія та соціальна робота*. – №1. – 2014. – С. 33-36.

Reference

1. Bondarchuk, O. and Karamushka, L. and Brjuhovetska, O. (2012), *Formuvannja psyhologichnoi kompetentnosti kerivnykiv osvitnih organizacij v umovah pisljadypломnoi pedagogichnoi osvity* [Formation of psychological competence of heads of educational organizations in the conditions of postgraduate pedagogical education]: nauk.-metod. posib., Nauk. svit, Kyiv, Ukraine.
2. Shershn'ova, Z. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Karamushka, L. and Kredentser, L. and Tereschenko, K. (2015), *Psykhologichni determinanty rozvytku orhanizatsijnoi kul'tury* [Psychological determinants of organizational culture development]: Pedagogichna dumka, Kyiv, Ukraine.
4. Singaevskaja, I. (2010), "Corporate culture as a means of psychological work with personnel", *Perspectiva academica*, Universitet «Perspectiva-INT», Kishineu, vol. 1, pp. 154–159.
5. Zlyvkov, V. and Lukoms'ka, S. (2014), "Methodology "Professional Identity Scale": possibilities of use in Ukrainian realities", *Praktychna psykhohiia ta sotsial'na robota*, vol.1, pp. 33-36.

Стаття надійшла до редакції 03.02.2020 року