

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри д.держ.упр.,
доцент
Рябець Катерина Анатоліївна

(підпис)

« 01 » серпня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Менеджмент корпоративної культури в закладі загальної
середньої освіти»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

**073.00.03 Управління закладом освіти (за рівнями)
другого (магістерського) рівня вищої освіти**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Кваліфікація: магістр з менеджменту

Виконав (ла)

студент групи УЗОм-1-24-1.43

Марчук Дмитро Ігорович

(підпис)

Науковий керівник

д.держ.упр., доцент

Марухленко Оксана В'ячеславівна

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Марчук Дмитро Ігорович

Менеджмент корпоративної культури в закладі загальної середньої освіти.

К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Марухленко Оксана В'ячеславівна, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри управління Факультету економіки та управління.

У магістерській роботі розглянуто теоретичні основи корпоративної культури в закладах загальної середньої освіти, визначено її сутність, функції та значення у формуванні ефективного управлінського середовища. Проаналізовано сучасні підходи до менеджменту корпоративної культури, зокрема її взаємозв'язок із лідерством, стилями управління, психологічним кліматом та внутрішньою комунікацією. Здійснено діагностику стану корпоративної культури у середній загальноосвітній школі №162 Святошинського району міста Києва, виявлено основні проблеми й чинники, що впливають на взаємодію педагогічного колективу. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення менеджменту корпоративної культури, включно із використанням цифрових інструментів, підсиленням бренд-менеджменту, оптимізацією комунікацій та створенням емоційно безпечного та мотивувального освітнього середовища.

Ключові слова: корпоративна культура, менеджмент, комунікація, педагогічний колектив, бренд-менеджмент, заклад загальної середньої освіти.

Структура роботи: магістерська робота містить вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

Обсяг роботи - 63 сторінок,

кількість використаних джерел - 60 (на 7 сторінках),

кількість рисунків - 2,

кількість додатків - 2.

ANNOTATION

Dmytro Marchuk

Management of Corporate Culture in a General Secondary Education Institution.
Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and
Management, 2025.

Supervisor – Oksana Marukhlenko, Doctor of Public Administration, Associate
Professor of the Department of Management, Faculty of Economics and
Management.

The master's thesis explores the theoretical foundations of corporate culture in general secondary education institutions, defining its essence, functions, and significance for building an effective managerial environment. The research analyzes contemporary approaches to the management of corporate culture, emphasizing its interrelation with leadership, management styles, psychological climate, and internal communication processes. A diagnostic assessment of the corporate culture at Secondary School No. 162 in the Sviatoshynskyi District of Kyiv was conducted, identifying key challenges, barriers, and factors influencing the interaction and cohesion of the teaching staff. Based on the findings, practical recommendations were developed to enhance the management of corporate culture, including the use of digital tools, strengthening brand management, optimizing communication processes, and creating an emotionally safe and motivating educational environment.

Keywords: corporate culture, management, communication, teaching staff, brand management, general secondary education institution.

Structure of the thesis: the master's thesis includes an introduction, two chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

Total volume - 63 pages,

number of sources used - 60 (across 7 pages),

number of figures - 2,

number of appendices - 2.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	8
1.1. Сутність і поняття корпоративної культури в освіті	8
1.2. Особливості формування корпоративної культури в закладах загальної середньої освіти	12
1.3. Роль керівника у формуванні та підтримці корпоративної культури	15
1.4. Зарубіжний та вітчизняний досвід менеджменту корпоративної культури в освітніх установах	19
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	26
2.1. Аналіз стану корпоративної культури в середній загальноосвітній школі № 162 Святошинського району міста Києва	26
2.2. Формування та підтримка корпоративної культури серед учасників освітнього процесу	30
2.3. Сучасні інструменти управління корпоративною культурою: брендбук та цифрові технології	36
Висновки до розділу 2	48
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Сучасний розвиток системи освіти в Україні характеризується активними трансформаціями, що зумовлені оновленням управлінських підходів, розширенням автономії закладів освіти, цифровізацією освітнього середовища та зростанням суспільних очікувань щодо якості освітніх послуг. У таких умовах важливого значення набуває питання формування внутрішнього середовища школи, яке забезпечує її стабільність, командну узгодженість та здатність до інноваційного розвитку. Однією з ключових складових цього середовища є корпоративна культура закладу загальної середньої освіти. Питання корпоративної культури в освіті досліджували такі науковці, як Н. Білик, О. Воронянська, М. Гнезділова, Н. Горбенко, В. Кубко, Л. Хижняк.

Корпоративна культура відображає систему цінностей, норм, традицій та способів взаємодії, які визначають характер співпраці між учасниками освітнього процесу. Вона формує стиль управління, впливає на мотивацію педагогів, визначає рівень довіри й відкритості в колективі та безпосередньо позначається на ефективності прийняття управлінських рішень. У контексті впровадження сучасних реформ корпоративна культура стає важливим чинником, що забезпечує якісні зміни та розвиток освітньої установи, підтримує її унікальність та імідж у локальній громаді.

Окремої уваги заслуговує питання взаємодії різних поколінь педагогічних працівників. Молоді вчителі прагнуть партнерських, інноваційних форм роботи, тоді як досвідчені педагоги дотримуються традиційних методів і бачень. Саме тому керівник закладу освіти має виконувати роль модератора внутрішніх процесів, забезпечувати баланс між інноваціями та традиціями, сприяти професійному розвитку педагогів і формувати атмосферу довіри та взаємоповаги. Усі ці аспекти безпосередньо пов'язані з рівнем корпоративної культури.

Важливим є й зовнішній аспект корпоративної культури, адже вона визначає імідж закладу освіти, його впізнаваність, відкритість і привабливість

для учнів, батьків та партнерів. Наявність сталих традицій, системи внутрішніх комунікацій, візуальної ідентичності та корпоративних практик підсилює престиж школи та сприяє формуванню освітнього простору, у якому всі його учасники відчують свою причетність і відповідальність за спільний результат. Актуальність цього дослідження полягає у необхідності науково та практично обґрунтованих підходів до формування й управління корпоративною культурою в школах, що функціонують у швидкозмінних умовах та потребують ефективних інструментів внутрішнього розвитку.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту корпоративної культури в закладі загальної середньої освіти.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні вирішуються наступні завдання:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти корпоративної культури в закладах загальної середньої освіти.
2. Дослідити особливості управління корпоративною культурою в закладі загальної середньої освіти на прикладі середньої загальноосвітньої школи № 162 Святошинського району міста Києва.
3. Обґрунтувати механізми управління корпоративною культурою через ефективну взаємодію з основними стейкхолдерами ЗЗСО.
4. Розробити практичні рекомендації щодо використання брендбуку та цифрових технологій для розвитку корпоративної культури ЗЗСО.

Об'єкт дослідження: корпоративна культура закладу загальної середньої освіти.

Предмет дослідження: менеджмент корпоративної культури в закладі загальної середньої освіти.

Методи дослідження включають: аналіз і синтез наукової літератури, системний та порівняльний аналіз, анкетування та опитування учасників освітнього процесу, спостереження, узагальнення результатів емпіричних даних, елементи контент-аналізу внутрішніх документів закладу.

База дослідження – середня загальноосвітня школа №162 Святошинського району міста Києва, де було здійснено аналіз стану корпоративної культури та особливостей управлінських процесів.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів для вдосконалення управлінської діяльності керівників закладів освіти, розвитку корпоративного середовища, підвищення якості внутрішньої комунікації та створення цілісної системи корпоративної ідентичності школи.

Структура роботи складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг магістерської роботи - 63 сторінки. Кількість використаних джерел - 60 (розміщені на 7 сторінках), міститься 2 рисунки та 2 додатки. У вступі проведено аналіз наукових джерел, присвячених проблемам корпоративної культури в освіті. Перший розділ присвячено теоретичним аспектам корпоративної культури та сучасним підходам до її менеджменту. Другий розділ містить результати практичного дослідження стану корпоративної культури в школі №162 та пропозиції щодо її вдосконалення.

Проблема формування та управління корпоративною культурою є достатньо широко представлена в зарубіжних і вітчизняних наукових дослідженнях. У працях зарубіжних науковців (Е. Шейн, Г. Хофстеде, Т. Діл, А. Кеннеді) корпоративна культура розглядається як система спільних цінностей, норм і моделей поведінки, що визначають ефективність функціонування організації. В українських дослідженнях (Л. Карамушка, В. Кремень, О. Бондарчук, Н. Протасова) акцент зроблено на ролі управлінця, психологічному кліматі колективу та ціннісних засадах управління в освітньому середовищі. Водночас питання практичного управління корпоративною культурою закладів загальної середньої освіти, зокрема з використанням брендбуку та цифрових інструментів, залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює актуальність і практичну значущість даного дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність і поняття корпоративної культури в освіті

Корпоративна культура в освіті – це система цінностей, традицій і норм, які визначають, як взаємодіють між собою студенти, викладачі, адміністрація та інші співробітники. Вона впливає на рівень мотивації, ефективність навчання, професійний розвиток і загальну атмосферу в навчальному закладі [26, с. 44; 1, с. 15].

Цінності та місія закладу освіти визначають його стратегічне бачення, головні принципи та довгострокові цілі. Важливим елементом є комунікація, яка забезпечує взаємодію всіх учасників освітнього процесу [9, с. 54; 34, с. 42]. Вона може бути як формальною, так і неформальною, відкритою або закритою. Особливу роль відіграють традиції та символи, такі як свята, ритуали та корпоративна символіка. Останнім часом великого значення набули брендбуки, які визначають візуальний стиль та принципи позиціонування закладу освіти. Структура управління також є важливим чинником, адже від неї залежить спосіб прийняття рішень, рівень автономії здобувачів освіти і викладачів та розподіл відповідальності. У школах і університетах правила поведінки та етичні норми потрібні не “для галочки”. Саме вони створюють робочу атмосферу, у якій люди можуть нормально співпрацювати й поважати одне одного. Це і є основа академічної доброчесності - чесності та відповідальності в навчанні й роботі.

В Україні культура взаємодії в закладах освіти довгий час залишалася досить консервативною. Багато процесів трималися на старих підходах управління, які ще тягнулися з радянських часів. У таких умовах важко було говорити про відкритість чи партнерство всередині колективу. Зміни стали помітні лише з початку 2000-х, коли почали активно розвиватися цифрові технології та інтернет. Нові способи спілкування, більша доступність інформації та загальний рух до прозорості поступово змусили освітні заклади переглядати свої підходи.

Досить сильний вплив мало й те, що керівників - директорів та ректорів - почали обирати на конкурсах. Це підвищило відповідальність управлінців і показало, що репутація закладу має велике значення. Тож школи й університети почали більше уваги приділяти тому, як вони виглядають зовні й що відбувається всередині колективу.

Корпоративна культура напряму впливає на якість освіти. Якщо в закладі панує здоровий клімат, то і учні, і вчителі працюють краще. Здобувачі освіти відчують підтримку й відповідальність, викладачі мають простір для розвитку, а сам заклад стає привабливішим та більш конкурентним. Українські дослідники також активно вивчають цю тему. Серед них - Н. Білик, О. Воронянська, М. Гнезділова, Н. Горбенко, В. Кубко, Л. Хижняк [26, с. 44–51]. Кожен з них пояснює корпоративну культуру по-своєму, що ще раз підтверджує, наскільки це багатогранне й важливе явище. Вона залишається актуальною, особливо в контексті реформування системи освіти та модернізації управлінських процесів. Для ефективного розвитку корпоративної культури необхідний комплексний підхід. Важливо визначити чітку місію та візію закладу, підтримувати відкриту комунікацію, заохочувати ініціативність здобувачів освіти і викладачів, впроваджувати програми наставництва та розвивати корпоративні традиції. Саме завдяки цьому можна створити комфортне освітнє середовище та зміцнити імідж закладу освіти. На думку Е. Шейна, корпоративна культура проявляється не лише у формальних правилах, а насамперед у щоденних моделях поведінки та способах взаємодії всередині організації. У час, коли зміни навколо відбуваються дуже швидко, саме культура допомагає установі не губитися в цьому потоці, а спокійно й впевнено адаптуватися. Ті школи й університети, які свідомо будують взаємодію на принципах інклюзивності, відкритості та поваги, зазвичай мають вищий рівень довіри з боку учнів, батьків і партнерів. Це узгоджується з підходом Едгара Шейна, який наголошував, що саме повсякденні управлінські рішення та стиль взаємодії, а не задекларовані правила, формують реальну культуру організації. У цьому контексті ключову роль відіграє керівник закладу. Те, як директор або ректор спілкується з колективом, які цінності

підтримує на практиці та як реагує на складні ситуації, з часом перетворюється на звичну модель поведінки для всіх учасників освітнього процесу. Коли лідер послідовно демонструє чесність, справедливість і повагу до людей, ці якості поступово закріплюються як норма і стають частиною внутрішньої культури закладу.

Колектив набагато легше об'єднати, коли кожен бачить не лише вимоги, а й приклад. Розвиток корпоративної культури не зводиться до формальних декларацій. Як зазначає Е. Шейн, культура організації проявляється передусім у щоденних практиках взаємодії між людьми, а не в задекларованих правилах. Саме тому важливими є наставництво, зрозумілі умови адаптації нових працівників, відкриті канали зворотного зв'язку та можливість без страху обговорювати проблемні питання. За наявності таких механізмів кількість конфліктів у колективі зазвичай зменшується, оскільки труднощі виявляються та вирішуються своєчасно. Добре вибудована корпоративна культура допомагає закладу й на міжнародному рівні. Для участі в грантах, обмінах і партнерських проєктах важливо мати репутацію інституції, де панує порядок, де процедури прозорі, а ставлення до людей - гідне. Університети й школи, які дотримуються етичних норм і цінують різноманіття, значно легше знаходять партнерів за кордоном.

Важливими учасниками формування культури є не тільки працівники, а й самі учні та студенти. Активне самоврядування дає молоді можливість брати участь у житті закладу, пропонувати ідеї, організовувати події. Коли людина відчуває, що її думка щось важить, вона починає сприймати установу як "свою". Саме це почуття причетності й формує стійку, здорову корпоративну культуру.

По суті, корпоративна культура - це постійний процес. Вона змінюється разом із людьми, які працюють і навчаються в закладі. Щоб культура була не формальністю, а реальною силою, потрібне бачення майбутнього, якого дотримуються всі: і адміністрація, і викладачі, і студенти. Коли є спільне розуміння цілей і цінностей - з'являється довіра, а разом з нею і бажання працювати краще.

Культура також визначає неписані правила поведінки - те, що не прописано в інструкціях, але відчувається щодня. Це тон спілкування, ставлення до часу, готовність прийти на допомогу, спосіб реагування на помилки. Там, де панує взаємоповага та справедливість, конфлікти виникають рідше, а люди працюють охочіше. Важливо пам'ятати, що кожен заклад має свою унікальну культуру. Великі університети зазвичай мають більш формальні структури й традиції, тоді як у невеликих школах чи коледжах взаємини можуть бути теплішими й більш неформальними. Це залежить від історії, традицій, колективу й навіть регіону, у якому розташований заклад. Змінити корпоративну культуру за короткий час неможливо. Вона не формується наказами чи гучними гаслами, а вибудовується поступово - через аналіз реальної ситуації, постійний діалог із колективом та залучення працівників до спільного ухвалення рішень. Такий підхід відповідає позиції Е. Шейна, який підкреслював, що культура змінюється лише тоді, коли підтримується керівництвом і закріплюється у повсякденних управлінських практиках. За наявності цієї підтримки корпоративна культура з часом стає стабільною основою для професійного розвитку та впровадження інновацій. Окрім управлінського виміру, культура освітнього закладу безпосередньо впливає на процес соціалізації учнів і студентів. Вони засвоюють не лише навчальний матеріал, а й моделі поведінки, способи взаємодії та ставлення до інших, які спостерігають щодня. Як зазначає Ф. Джексон, саме так формується так звана «прихована навчальна програма», що значною мірою визначає цінності та життєві орієнтири майбутніх випускників. Важливою функцією корпоративної культури є також збереження інституційної пам'яті закладу. Йдеться про накопичений досвід, традиції, усталені підходи та символічні практики, які передаються від одного покоління працівників і здобувачів освіти до іншого. Саме ці елементи створюють відчуття цілісності та унікальності освітньої установи навіть за умов кадрових змін або трансформацій освітнього процесу. В умовах сучасних викликів - переходу до змішаних форматів навчання, активного впровадження цифрових технологій та роботи з новими поколіннями - роль корпоративної культури суттєво зростає. Вона

допомагає зберігати баланс між оновленням і стабільністю, поєднувати інновації з перевіреними практиками. Саме гнучкість, здатність до адаптації та орієнтація на людину роблять корпоративну культуру актуальною та життєздатною. Особливої уваги заслуговує аспект емоційної безпеки в освітньому середовищі. Коли в колективі відсутній страх помилки, панує взаємна повага й підтримка, створюється здоровий простір для навчання та професійної діяльності. Як зазначають сучасні дослідники освітнього менеджменту, саме така атмосфера дозволяє кожному члену спільноти відчувати власну значущість і сприяє сталому розвитку закладу без внутрішніх бар'єрів.

Корпоративна культура також може бути інструментом досягнення стратегічних цілей освітнього закладу. Наприклад, якщо візія закладу освіти полягає у підготовці лідерів змін, то культура має культивувати відповідальність, проактивність, підприємливість, здатність працювати в команді. Якщо ж головною метою є підвищення академічних результатів - то культура має підтримувати дисципліну, повагу до знань, наукову чесність. З методологічного погляду корпоративна культура поєднує у собі елементи соціології, психології, менеджменту та педагогіки. Корпоративну культуру в освіті варто розглядати не як щось одновимірне чи суто формальне. Вона складається не тільки з офіційних правил, регламентів і структур управління. Значну частину становлять речі, які не завжди лежать на поверхні: неписані норми поведінки, спільні уявлення про «правильне» й «неправильне», емоційний фон у колективі. Через таку багатошаровість це явище неможливо вивчати в межах однієї дисципліни - воно потребує поєднання управлінських, психологічних, соціологічних та культурологічних підходів. У світовій науці корпоративну культуру освітніх установ нерідко розглядають через призму «організаційної ідентичності» - того, як заклад бачить себе та як хоче бути сприйнятим ззовні. Це включає і формулювання місії, і позиціонування на ринку освітніх послуг, і комунікаційний стиль, і навіть те, як заклад виглядає візуально: символи, кольори, традиції, наративи, що його супроводжують. Вважаю, що це формує уявлення про те, ким є організація і які смисли вона транслює.

Тому корпоративна культура - це значно більше, ніж внутрішній мікроклімат. Це стратегічний ресурс, який впливає на здатність закладу бути конкурентоспроможним, оновлюватися, впроваджувати інновації та взаємодіяти з міжнародним середовищем. Від її зрілості залежить, наскільки ефективно працює освітній процес, як швидко заклад реагує на виклики та чи здатен він підтримувати стабільність у періоди змін.

1.2. Особливості формування корпоративної культури в закладах загальної середньої освіти

Корпоративна культура в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО) - це система спільних цінностей, норм поведінки, традицій та взаємовідносин, яка об'єднує всіх учасників освітнього процесу та створює сприятливе середовище для їхньої ефективної взаємодії. Вона впливає на мотивацію працівників, на якість управлінських рішень, а також на загальний імідж закладу освіти в очах громади [16, с. 123–125].

Особливістю корпоративної культури саме в освітньому середовищі є її гуманістичний характер. Вона не спрямована на досягнення фінансового прибутку, як у бізнес-організаціях, а передусім має забезпечити гармонійний розвиток особистості, формування безпечного й доброзичливого середовища, сприяти розвитку партнерства, довіри та відповідальності серед усіх учасників освітнього процесу [37, с. 5]. Ключову роль у формуванні корпоративної культури ЗЗСО відіграє керівник закладу. Саме від його стилю управління, особистих цінностей та ставлення до команди залежить тон внутрішньої комунікації, характер взаємин у колективі та дотримання етичних норм. Ефективний керівник створює умови для професійного зростання, підтримує ініціативу та формує культуру співпраці. Також суттєвий вплив мають педагогічні працівники, які через щоденну практику, приклад поведінки та стиль спілкування формують мікроклімат у колективі. Формальна сторона корпоративної культури зазвичай закріплюється у внутрішніх положеннях, етичних кодексах або колективних угодах. Водночас, як зазначає Е. Шейн,

справжня культура організації проявляється не стільки в офіційних документах, скільки в повсякденних практиках і неформальних нормах поведінки, які поділяють члени колективу. Саме тому важливу роль відіграють традиції, спільні події, усталені ритуали та щоденна взаємодія між працівниками - ті елементи, які складно формалізувати, але які визначають внутрішню атмосферу закладу. Сучасні трансформації в освіті, пов'язані з цифровізацією, розвитком інклюзивних практик та роботою в умовах постійної невизначеності, потребують від освітніх установ більшої гнучкості. У цьому контексті корпоративна культура вже не може бути закритою або надмірно жорсткою. Як підкреслює Н. Л. Гавриш, у центрі сучасної освітньої організації мають перебувати повага до особистості, толерантність, підтримка професійного розвитку педагогів і турбота про їхній психологічний комфорт. Корпоративна культура не формується одномоментно. Вона виникає поступово - у процесі спілкування, спільного ухвалення рішень, реагування на виклики та досягнення. За наявності атмосфери довіри, відкритості та взаємної підтримки педагогічний колектив стає більш згуртованим, що, своєю чергою, позитивно впливає на якість освітнього процесу. Таким чином, формування корпоративної культури в закладі загальної середньої освіти є стратегічним завданням, яке потребує системного підходу, лідерства та постійної уваги до внутрішнього життя колективу. Важливу роль у цьому процесі відіграє керівник, який не лише виконує адміністративні функції, а й задає загальний стиль взаємодії в закладі. Його здатність чути педагогів, визнавати їхній внесок і підтримувати ініціативи безпосередньо впливає на характер внутрішніх відносин. Водночас основою корпоративної культури залишається педагогічний колектив. Саме вчителі у щоденній взаємодії з учнями, колегами та батьками транслюють цінності закладу на практиці. Як наголошують дослідники освітнього менеджменту, навіть найсильніша управлінська модель не дає результату без взаєморозуміння, підтримки та готовності до спільної відповідальності. Тому корпоративну культуру неможливо сформувати адміністративним шляхом - вона вибудовується в діалозі та спільній діяльності. Позитивний мікроклімат у колективі формується не лише

через формальні заходи, а й завдяки щоденним практикам взаємоповаги, підтримки молодих педагогів, відкритості до змін і нових ідей. Саме ці чинники роблять корпоративну культуру живою та стійкою.

Коли колектив поділяє спільне бачення розвитку школи, має внутрішню мотивацію до самовдосконалення та взаємної підтримки, зростає ефективність не лише внутрішніх процесів, а й загальний імідж закладу.

Отже, роль керівника та педагогічного колективу у формуванні корпоративної культури є визначальною. Я вважаю, що від рівня їхньої взаємодії, ціннісної узгодженості та професійної етики залежить, чи стане заклад освіти дійсно культурною, згуртованою організацією, орієнтованою на розвиток і підтримку кожного учасника освітнього процесу.

1.3. Роль керівника у формуванні та підтримці корпоративної культури

Аналізуючи матеріали про корпоративну культуру в закладах освіти, я дійшов висновку, що вона не виникає сама по собі, вона формується через дії, рішення, стиль спілкування та ціннісні орієнтири керівника. Керівник у цьому процесі відіграє вирішальну роль: від його стилю роботи та ставлення до людей значною мірою залежить, чи стане атмосфера в колективі відкритою, доброзичливою та спрямованою на розвиток [41, р. 5–7]. У закладі освіти керівник виконує роль не лише адміністратора, а й лідера, фасилітатора змін і носія культурних норм. Керівник у закладі освіти - це не просто адміністратор. Від його особистості, стилю управління та вміння спілкуватися залежить атмосфера в колективі. Коли керівник сам дотримується норм професійного етикету, з повагою ставиться до думок колег і підтримує ініціативу, ці моделі поведінки поступово закріплюються в повсякденному житті всього колективу. Як зауважує Е. Шейн, саме поведінка лідера є одним із ключових механізмів передавання організаційних цінностей, адже працівники насамперед орієнтуються на реальні дії, а не на формальні заяви. Позитивний приклад керівника сприяє формуванню довіри, а довіра, у свою чергу, стає основою

згуртованості та стабільності колективу. Практика показує, що ефективні керівники зазвичай відкриті до діалогу, чітко артикулюють цінності закладу та послідовно дотримуються їх навіть у складних управлінських ситуаціях. На думку М. Фуллана, саме послідовність і прозорість дій керівника визначають, чи будуть зміни в організації сприйняті як формальні, чи як такі, що мають реальний зміст. У цьому контексті важливою є налагоджена система зворотного зв'язку з педагогами, учнями та батьками, яка дозволяє коригувати культуру взаємодії відповідно до сучасних викликів. Запровадження інклюзивного освітнього середовища, використання цифрових інструментів або розвиток партнерських програм із громадськістю потребують переосмислення усталених підходів і норм поведінки. При цьому корпоративну культуру неможливо нав'язати адміністративними методами. Вона формується лише за умови, що слова керівника узгоджуються з його діями, а колектив поступово приймає задекларовані цінності як власні. Саме тому такі якості, як відкритість до діалогу, послідовність і здатність до саморефлексії, розглядаються дослідниками управління освітою як ключові характеристики сучасного лідера. Окрім адміністративних функцій, керівник відіграє важливу роль у підтримці професійного розвитку команди. Це передбачає створення умов для підвищення кваліфікації, участі в тренінгах, обміну досвідом та впровадження інноваційних методик. Як зазначає П. Сенге, організація, яка навчається, розвивається насамперед завдяки керівнику, здатному підтримувати культуру постійного професійного зростання. Коли працівники відчують підтримку, їхня мотивація зростає, а готовність до змін стає значно вищою. Показовим прикладом є перехід закладів освіти до дистанційного та гібридного форматів навчання, під час якого саме позиція керівника визначала рівень напруги або, навпаки, спокійної адаптації колективу. Ефективна внутрішня комунікація - регулярні наради, внутрішні інформаційні ресурси, цифрові платформи та неформальні зустрічі - допомагає підтримувати залученість усіх учасників освітнього процесу. Важливим чинником управління корпоративною культурою є також

емоційний інтелект керівника. Уміння розпізнавати емоції інших, керувати власними реакціями та створювати психологічно безпечне середовище, за Д. Гоулманом, безпосередньо впливає на ефективність команди. Емоційно зрілий керівник здатен запобігати конфліктам, підтримувати конструктивний настрій і формувати атмосферу взаємної поваги. Крім того, керівник виступає посередником між закладом освіти та зовнішнім середовищем - органами місцевої влади, громадськими організаціями, партнерами й батьківською спільнотою. Від цього залежить рівень відкритості школи та її інтеграція в соціокультурний простір громади. Не менш важливим є й етичний аспект управлінської діяльності. Дотримання принципів академічної доброчесності, справедливості у прийнятті рішень і повага до норм законодавства формують довіру та авторитет керівника в колективі. Загалом роль керівника в розвитку корпоративної культури є багатовимірною. Це не лише управлінська функція, а й місія - створення середовища, у якому кожен учасник освітнього процесу відчуває власну значущість. Навіть повсякденні дрібниці - інтонація спілкування, реакція на помилки, ставлення до ініціатив - мають значний вплив на внутрішню атмосферу. Саме через такі щоденні прояви корпоративна культура стає живою та відчутною для всіх членів спільноти. Цікаво, що в деяких закладах освіти саме харизма та авторитет особи керівника стають неформальною основою культури. Наприклад, якщо директор сам приходить на учнівські заходи, бере участь у шкільних ярмарках, спілкується з батьками неформально - усе це стає сигналом: «ми - команда». І це набагато сильніше впливає на згуртованість, ніж офіційні документи.

Часто саме завдяки особистому прикладу керівника педагогічні працівники починають інакше сприймати свою роль у закладі. Виникає відчуття причетності до спільної справи. Необов'язково навіть ухвалювати якісь нові рішення - достатньо просто створити атмосферу, в якій кожен працівник бачить, що його думка цінується.

Багато залежить і від того, як керівник ставиться до неформальної комунікації в колективі. Якщо вона допускається, навіть заохочується у

працівників з'являється простір для обміну думками, жартів, емоцій. Це створює тло для культури довіри. Якщо керівник поводить надто формально, боїться помилитися або щось сказати не так, у колективі швидко виникає напруга. Вона може повністю знівелювати навіть ті цінності, які прописані у статуті.

Не менш важливою є гнучкість керівника - здатність адаптуватися до ситуацій, слухати людей і шукати компроміси там, де це потрібно. Ситуації змінюються, люди теж. І здатність очільника не зациклюватися на звичних підходах, а реагувати відповідно до контексту, ось що відрізняє справжнього лідера від просто «людини на посаді». Іноді краще дозволити експеримент, ніж заборонити щось незрозуміле. Бо саме в експериментах народжуються нові традиції, а отже, і нові культурні практики.

Нерідко трапляється, що саме невидимі кроки керівника мають найбільший вплив. Наприклад, як він реагує на ініціативу молодого вчителя: підтримує одразу чи просить «ще раз подумати». Я вважаю, такі речі не фіксуються в посадових інструкціях, але вони глибоко формують корпоративну культуру. Зрештою, якщо вчитель бачить, що його почули і дали шанс, він відчуває себе частиною команди, а не просто «гвинтиком у системі».

Так само велике значення має і ставлення до помилок. Якщо помилка трактується як привід для критики, зростає страх діяти. Але якщо вона розглядається як можливість навчання - це кардинально змінює підхід у колективі. У такому середовищі формується культура зростання, в якій працівники не бояться діяти, пробувати, шукати нові шляхи.

Є ще один важливий, хоч і неформальний, індикатор культури в колективі - це почуття гумору керівника. Воно демонструє гнучкість мислення, доступність для спілкування, вміння зняти напругу. У колективах, де дозволено сміятися, помилятися і підтримувати одне одного, значно рідше виникає вигорання. І це теж заслуга управлінця, який не боїться бути «людиною серед людей».

Не менш важливо, як керівник реагує на особисті труднощі працівників - хвороба, родинні обставини, кризи. Підтримка в такі моменти часто

запам'ятовується надовго і формує глибоку лояльність. Колектив, який бачить, що керівник не тільки «керує», а й по-людськи переживає за кожного перетворюється на справжню спільноту [29, с. 89–90; 26, с. 47].

Отже, створення і підтримка корпоративної культури - це не лише про документи, наради і гасла. Це щоденна робота на рівні людських стосунків, емоцій і дрібниць. Саме в таких деталях і виявляється справжня управлінська майстерність.

1.4. Зарубіжний та вітчизняний досвід менеджменту корпоративної культури в освітніх установах

Корпоративна культура в закладах освіти є важливим чинником, що впливає на якість управління, ефективність професійної взаємодії та атмосферу в колективі. У світі це поняття давно стало предметом управлінської уваги, а в Україні – лише поступово набуває належного значення.

У країнах із розвинутою системою освіти (зокрема у Фінляндії, Канаді, Великій Британії, США) менеджмент корпоративної культури інтегрується в загальну стратегію розвитку закладу. Там особливого значення набувають такі принципи, як відкритість, колективна відповідальність, підтримка ініціатив, участь працівників у прийнятті рішень. У закордонних школах розробляються місія, візія, кодекси етики, а культура оцінюється як актив, що підлягає управлінню так само, як фінанси чи навчальні результати.

На мою думку, важливу роль відіграє лідерство директора школи, який не лише здійснює адміністративні функції, а й формує ціннісний простір закладу. Підсумовуючі, корпоративна культура допомагає налагоджувати взаємини в колективі та зміцнює внутрішню ідентичність закладу. В українських умовах управління корпоративною культурою тільки починає активно розвиватися.

Протягом тривалого часу в школах і університетах переважали жорсткі вертикальні підходи, де на перший план виходили контроль і суворі інструкції.

Однак у контексті сучасних реформ і поширення ідеї автономії шкіл виникає потреба у створенні спільних цінностей, командного духу та залучення педагогів до управлінських процесів. Певну систематизацію вітчизняного досвіду управління підприємствами дають Мельник, А. О., Давиденко, Н. В. у праці «Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств» [37, с. 112–115]. Автори розглядають корпоративну культуру як багатовимірне явище, що охоплює цінності, стиль управління, традиції, норми поведінки та систему міжособистісних стосунків. Вони підкреслюють, що культура формується не лише керівником, а й усього колективом – через спільну діяльність, емоційний клімат, відчуття приналежності до спільної справи. Сучасні дослідження у сфері управління освітою підкреслюють важливість постійного діалогу в педагогічному колективі, переходу до партнерських моделей управління, розвитку наставництва та формування внутрішньої етики взаємин. Як зазначає М. Фуллан, саме співпраця, довіра та спільна відповідальність створюють підґрунтя для сталого розвитку освітнього закладу, його здатності адаптуватися до змін і впроваджувати інновації. Подібною позицією дотримується й Е. Шейн, який наголошує, що культура організації формується насамперед через щоденні управлінські практики та взаємодію між людьми. Водночас, попри позитивні зрушення, у багатьох закладах освіти зберігається низка проблем. Серед них дослідники виокремлюють недооцінку ціннісного виміру управління, недостатню підготовку керівників до роботи з організаційною культурою та комунікацією, а також опір змінам у традиційно орієнтованих педагогічних колективах. Як зауважує І. Бех, без усвідомлення ролі цінностей і смислів управлінські реформи часто залишаються формальними. Водночас окремі школи вже демонструють позитивні приклади: вони розробляють етичні кодекси, формують упізнаваний стиль закладу та організовують неформальні заходи, спрямовані на згуртування колективу.

Отже, як у зарубіжному, так і в українському досвіді корпоративна культура поступово перетворюється на важливий інструмент стратегічного розвитку закладу освіти. В Україні ця практика ще перебуває на етапі

становлення, однак має значний потенціал за умови належної методичної підтримки та цілеспрямованої підготовки управлінських кадрів. На думку В. Кремня, єдина корпоративна культура здатна не лише підвищити ефективність управління й покращити психологічний клімат у колективі, а й стимулювати розвиток інноваційного освітнього середовища. У світовій практиці спостерігається тенденція до персоніфікації освітніх установ через формування унікального організаційного «обличчя», що ґрунтується на корпоративній культурі. Зокрема, в США та Канаді активно застосовується концепція *school branding*, яка охоплює не лише візуальну айдентику, а й роботу над створенням позитивного мікроклімату, залученням випускників до життя закладу та формуванням лояльності до інституції. Як зазначає Ф. Котлер, у такому контексті корпоративна культура стає інструментом неформального маркетингу, що підсилює репутацію закладу освіти. Цікавим є також досвід країн Скандинавії, зокрема Швеції та Данії, де освітні заклади орієнтуються на культуру довіри, рівності та особистісного розвитку. За спостереженнями А. Грея, корпоративна культура в цих країнах базується на принципах спільної відповідальності та горизонтального лідерства: викладачі мають високий рівень автономії, а учні активно залучаються до управління освітнім процесом. У багатьох європейських країнах, зокрема у Великій Британії та Нідерландах, запроваджено системну підготовку керівників закладів освіти у сфері культурного менеджменту. Такі програми поєднують знання з педагогіки, соціології, психології та менеджменту й спрямовані на розвиток умінь формувати та трансформувати корпоративну культуру. В українських реаліях відбувається поступове переосмислення ролі корпоративної культури в освітньому процесі. Новий Закон України «Про освіту» розширив автономію закладів, відкривши можливості для розвитку власних моделей управління та культури взаємодії. Проте, як зазначають українські дослідники, на практиці ці можливості часто залишаються декларативними через брак відповідної управлінської підготовки.

Разом із тим у межах окремих громад за підтримки донорських програм і міжнародних партнерств реалізуються ініціативи, спрямовані на розвиток культурної ідентичності закладів освіти. Вони включають упровадження внутрішніх стандартів комунікації, навчання педагогів з емоційного інтелекту та фасилітації, розроблення етичних кодексів. Як зазначає Д. Гоулман, розвиток емоційної культури в колективі є важливим чинником підвищення ефективності спільної діяльності. Попри це, залишаються суттєві виклики: відсутність єдиних методичних рекомендацій, нерівномірність кадрового потенціалу та обмежені ресурси стримують динаміку розвитку корпоративної культури. Водночас спостерігається позитивна тенденція - дедалі більше керівників і педагогів сприймають корпоративну культуру як один із пріоритетів управлінської діяльності. У перспективі важливими є державна підтримка, мотивація управлінських команд та інтеграція найкращих міжнародних практик у національну систему управління освітою. Окремої уваги заслуговує роль щоденних традицій і ритуалів у підтримці корпоративної культури. У багатьох школах США та Канади, як зазначає Н. Беннетт, практикуються ранкові збори, неформальні зустрічі педагогів, публічне визнання досягнень учнів і вчителів. Такі практики сприяють емоційному згуртуванню колективу, зниженню рівня стресу та формуванню позитивного ставлення до закладу освіти. З моїх спостережень уваги заслуговує японський підхід до організаційної культури в освіті. У школах Японії велике значення надається колективній відповідальності, дотриманню дисципліни, повазі до старших і ретельному дотриманню процедур. Тамтешній досвід доводить, що корпоративна культура може бути міцно вбудована в освітній процес через повсякденні практики - чергування, прибирання класів учнями, участь у спільних проєктах. Хоча такий підхід не є універсальним для України, окремі його елементи можуть бути адаптовані з урахуванням локальних особливостей [43, с. 5–9]. У контексті українських реформ особливо актуальною є ідея створення "школи як професійної спільноти", в якій кожен учасник освітнього процесу визнається повноправним суб'єктом змін. Такий підхід вимагає глибокого переосмислення ролі керівника,

викладача й учня, а також відмови від ієрархічної моделі взаємодії. Запровадження інклюзивних і демократичних підходів в управлінні неможливе без продуманої стратегії, у межах якої корпоративна культура перестася бути формальним гаслом і поступово входить у повсякденну практику закладу. Як зазначає Е. Шейн, культура починає реально діяти лише тоді, коли вона «проживається» у щоденних рішеннях, комунікації та взаєминах між людьми.

Показово, що окремі українські школи та університети вже намагаються вибудовувати власні бренд-стратегії. Йдеться не лише про логотипи чи слогани, а про чітко сформульовані ціннісні смисли, які транслуються через офіційні сайти, соціальні мережі, публічні заходи та навіть через оформлення освітнього простору. За спостереженнями Ф. Котлера, таке цілісне позиціонування сприяє зміцненню репутації організації та формує відчуття приналежності й спільної мети серед усіх учасників освітнього процесу. Окремої уваги заслуговує роль сучасних технологій у підтримці корпоративної культури. Використання цифрових платформ для внутрішньої комунікації, електронних щоденників, чат-ботів для збору зворотного зв'язку, інтерактивних «дошок пошани» створює додаткові можливості для відкритості та залучення. Як підкреслює М. Фуллан, прозора комунікація та швидкий зворотний зв'язок є важливими умовами довіри й готовності колективу до змін. Загалом як міжнародний, так і український досвід переконує, що формування корпоративної культури в освітньому середовищі є складним, але надзвичайно перспективним процесом. Його успіх залежить від лідерських якостей керівника, готовності колективу до змін, наявності інституційної підтримки та здатності інтегрувати культурні практики в щоденну діяльність школи чи університету.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи викладене в розділі 1, можна зробити висновок, що корпоративна культура в закладах загальної середньої освіти - це неформальний, але надзвичайно потужний механізм, який впливає на якість освітнього процесу, емоційний мікроклімат, управлінську ефективність і загальну репутацію

установи. Її основою виступає спільне бачення цінностей, норм поведінки, традицій та етичних стандартів, які поділяються всіма учасниками освітнього процесу від адміністрації до учнів.

На мою думку, ключову роль у формуванні корпоративної культури освітнього закладу відіграє саме керівник. Його вплив не обмежується адміністративними функціями: директор чи ректор щодня транслює цінності через власні рішення, стиль спілкування та ставлення до людей. Як зазначає Е. Шейн, культура організації насамперед проявляється у поведінці лідера, а не в офіційних документах. Я вважаю, що здатність керівника створити атмосферу довіри, підтримки й відкритості безпосередньо визначає те, наскільки органічно та стійко розвивається корпоративна культура закладу. Водночас не менш важливу роль відіграють педагогічні працівники. Саме через щоденну взаємодію з учнями, колегами та батьками вони формують ті поведінкові звички й неформальні норми, які поступово стають «обличчям» школи. На моє переконання, навіть найкраща управлінська стратегія не дасть результату без активної участі педагогічного колективу. У цьому контексті слушною є позиція М. Фуллана, який наголошує, що сталі зміни в освіті можливі лише за умови залучення всіх учасників освітнього процесу. Сучасні виклики - цифровізація, трансформація освітніх парадигм, поширення дистанційних і гібридних форматів навчання - вимагають від закладів гнучкого, але водночас ціннісно орієнтованого підходу до управління. Я вважаю, що саме корпоративна культура допомагає зберегти баланс між інноваціями та стабільністю, між технологічними змінами й людяністю у взаєминах. Як підкреслює П. Сенге, організації, що навчаються, спираються не лише на інструменти, а й на спільні цінності та культуру співпраці. Аналіз зарубіжного й українського досвіду дозволяє зробити висновок, що ефективне управління корпоративною культурою є важливою умовою успішного функціонування освітнього закладу. Такі інструменти, як етичні кодекси, наставництво, брендбук або участь у міжнародних проєктах, не лише впорядковують внутрішні процеси, а й підвищують відкритість і конкурентоспроможність школи чи університету (Ф. Котлер). На мою думку,

корпоративна культура в освіті є динамічним і багатовимірним явищем, яке пронизує всі сфери діяльності закладу: від комунікації та ухвалення управлінських рішень до атмосфери педагогічних нарад і взаємин між учнями, вчителями та батьками. Цінності закладу формуються через приклад лідерства керівника, підтримуються традиціями, символікою, етичними нормами та формалізованими документами - місією, візією, внутрішніми регламентами. Водночас вирішальним є не сам факт їх наявності, а щоденне «проживання» цих цінностей у реальному освітньому середовищі. Окремо варто наголосити, що корпоративна культура виконує функцію прихованого навчального плану. Вона впливає не лише на академічні результати, а й на формування соціальних та емоційних компетентностей учнів. Через щоденні приклади взаємодії діти вчаться відкритості, відповідальності й взаємоповаги, що є основою їхньої майбутньої професійної та громадянської реалізації (Дж. Дьюї). Підсумовуючи, я вважаю, що формування позитивної корпоративної культури в закладі загальної середньої освіти - це тривалий і безперервний процес. Він потребує часу, послідовності, рефлексії та готовності до змін. Саме системний підхід і активна участь усіх членів освітньої спільноти створюють підґрунтя для сталого розвитку школи як сучасної, відкритої та згуртованої інституції.

Лише завдяки такому підходу та активній участі всіх учасників освітнього процесу школа може стати сучасною, відкритою та згуртованою спільнотою.

Таким чином, корпоративна культура виступає не лише соціальною тканиною, яка об'єднує заклад освіти, а й потужним інструментом, що здатен забезпечити його стабільність, конкурентоспроможність і гнучкість у сучасному світі.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Аналіз стану корпоративної культури в середній загальноосвітній школі № 162 Святошинського району міста Києва

Середня загальноосвітня школа № 162 Святошинського району міста Києва є великим освітнім осередком, у якому здобувають освіту понад тисяча учнів, а педагогічний колектив налічує дев'яносто фахівців. Такий масштаб діяльності зумовлює необхідність формування цілісної та стабільної корпоративної культури, яка б забезпечувала ефективність внутрішніх процесів, довіру між учасниками освітнього процесу і сприяла розвитку професійного середовища. У школі поки що немає чітко сформованої візії або стратегічного плану розвитку, що ускладнює системність управлінських рішень. Попри це можна виокремити ті цінності, які вже фактично стали основою внутрішньої корпоративної культури: орієнтація на якість освітнього процесу, відповідальність педагогів за результати навчання та важливість підтримки довіри з боку батьківської спільноти. Власне ці чинники надають певну сталість діяльності закладу, хоча й потребують формального закріплення у стратегічних документах.

Адміністрація школи дотримується демократичного стилю управління, що проявляється у відкритості до спілкування, доступності керівників та регулярності внутрішніх нарад. Щочетверга відбуваються засідання адміністрації, за результатами яких педагоги отримують інформацію у очному або дистанційному форматі. Такий підхід упорядковує роботу, однак не компенсує відсутності стратегічного бачення розвитку закладу. У межах щоденної діяльності адміністрація зосереджується переважно на організаційних та адміністративних питаннях, тоді як потреби педагогічного колективу, його емоційний стан чи побутові умови нерідко залишаються поза увагою. Це породжує відчуття віддаленості між управлінською командою та педагогами й обмежує можливості колективної взаємодії.

Стан психологічного клімату у педагогічному колективі можна охарактеризувати як напружений. Наявні локальні групи, у межах яких існує довіра, але в цілому колектив демонструє роз'єднаність. У повсякденній роботі частими є непорозуміння, емоційні конфлікти та взаємна недовіра. Примітно, що під час виникнення складних ситуацій або форс-мажорів педагоги здатні згуртовуватися і підтримувати один одного, проте така солідарність рідко проявляється у звичайних умовах. Ставлення педагогів до адміністрації не можна назвати однозначно негативним, однак у ньому присутній скепсис та певне дистанціювання. Частина важливих питань залишається невисловленою через страх непорозумінь або небажання загострювати ситуацію.

Комунікація в школі здійснюється через групові чати у Viber та під час регулярних зборів. Формально це забезпечує інформування, проте не створює повноцінного діалогу між учителями та керівництвом. Хоча педагоги мають можливість висловлювати пропозиції, така ініціативність часто призводить до того, що автор пропозиції автоматично стає відповідальним за її виконання. Я вважаю, що саме це зменшує бажання педагогів долучатися до планування шкільної діяльності. Важливі управлінські рішення приймаються адміністрацією часто без широкого обговорення, що створює відчуття часткової відстороненості колективу. Результати внутрішнього опитування, проведеного під час створення системи внутрішнього забезпечення якості освіти, підтверджують: саме комунікація стала аспектом, який отримав найнижчу оцінку серед учасників освітнього процесу.

У школі є низка традиційних заходів, проте значна частина них організовується радше з огляду на вимоги вищих управлінських структур, ніж як власна ініціатива колективу. У ході спостережень, я прийшов до висновку, що позитивним є розвиток брендбуку школи, впровадження єдиних візуальних стандартів та формування впізнаваного образу закладу. Ці зміни були позитивно оцінені у ході опитувань педагогів, учнів і батьків. Також у школі діє система оповіщення та святкових привітань, що створює мінімальний, але сталий елемент символічної корпоративної культури.

Попри існуючі проблеми зі взаєминами у колективі, професійний розвиток педагогів у школі підтримується на досить високому рівні. Створюються умови для відвідування курсів, тренінгів, організовуються формальні та неформальні зустрічі, підтримується співпраця з Інститутом післядипломної освіти Університету Грінченка. Мотиваційний аспект підсилюється наявністю преміального фонду. Однак навіть за умов розвиненої системи підвищення кваліфікації більшість педагогів перебуває на межі емоційного виснаження. Це свідчить про дисбаланс між вимогами, навантаженням та внутрішнім ресурсом учителів.

Зовнішній імідж закладу можна оцінювати як помірний. Наразі школа виконує основні соціальні функції, необхідні для громади, та бере участь у загальних заходах, однак переважно в межах уже усталених, типових форматів, без формування власних концептуальних підходів. Водночас заклад активно долучається до благодійної діяльності - зокрема організовує ярмарки й інші ініціативи на підтримку Збройних Сил України. Така громадянська позиція позитивно впливає на імідж школи та підвищує рівень довіри з боку місцевої спільноти, що відповідає підходу соціально відповідальної освіти, описаному в працях Дж. Дьюї. Присутність школи в соціальних мережах також сприяє формуванню сучасного публічного образу закладу. Оцінки з боку батьківської спільноти загалом можна охарактеризувати як стабільні, без вираженої критики, але й без високого рівня залученості. Результати аналізу дозволяють стверджувати, що корпоративна культура школи перебуває на етапі часткової сформованості. Окремі її елементи функціонують досить ефективно, проте цілісної, усвідомленої системи наразі не вибудовано. Серед сильних сторін варто відзначити відкритість адміністрації, наявність і використання брендбуку, підтримку професійного розвитку педагогів, а також активну соціальну позицію закладу. Водночас виявлено низку проблем, які ускладнюють подальший розвиток: недостатньо вибудована внутрішня комунікація, знижений рівень довіри між педагогами та управлінською командою, відсутність чітко окресленого стратегічного планування, прихований конфліктний фон і високий

рівень емоційного вигорання. Як зазначає К. Маслач, саме емоційне виснаження є одним із ключових чинників зниження ефективності професійної діяльності в соціально орієнтованих сферах, зокрема в освіті. З огляду на це, удосконалення корпоративної культури потребує системних і послідовних кроків. Передусім доцільним є розроблення та офіційне затвердження візії і стратегічного плану розвитку школи на середньострокову перспективу. Це дозволить визначити спільні орієнтири, підвищити передбачуваність управлінських рішень і, за твердженням П. Сенге, сприятиме формуванню організації, що навчається. Не менш важливим є налагодження регулярного діалогу між адміністрацією та педагогічним колективом через відкриті зустрічі, фокус-групи, анкетування та робочі групи за окремими напрямками діяльності. Особливої уваги потребує перегляд підходів до залучення педагогів до управлінських процесів. Участь у прийнятті рішень має бути не формальною, а такою, що забезпечує реальний вплив і відчуття причетності, про що наголошує М. Фуллан у своїх дослідженнях змін в освіті. Доцільним є також створення системи психологічної підтримки колективу: проведення тренінгів з командної взаємодії та лідерства, організація консультацій психолога, а також формальних і неформальних заходів, спрямованих на відновлення довіри та зниження напруги. Окрім цього, покращення побутових умов праці та створення комфортного, безпечного робочого простору може стати важливим чинником позитивних змін. Як підкреслює Е. Шейн, саме поєднання організаційних умов і міжособистісних взаємин формує реальний культурний клімат установи, а не лише задекларовані цінності.

Розвиток корпоративної культури можливий і через посилення взаємодії з громадськістю та впровадження унікальних проєктів, які б формували позитивний імідж школи. Систематичний розвиток традицій та шкільної символіки сприятиме зміцненню відчуття приналежності в учнів і педагогів. Зрештою, комплексне вдосконалення корпоративної культури допоможе створити більш згуртований, мотивований і продуктивний педагогічний

колектив, що, у свою чергу, позитивно позначиться на якості освітнього процесу та репутації закладу.

2.2. Формування та підтримка корпоративної культури серед учасників освітнього процесу

Для оцінки стану корпоративної культури в педагогічному колективі школи №162 було проведено комплексне дослідження, що поєднувало опитування та інтерв'ю з учителями та заступниками директора. В опитуванні взяли участь 42 педагоги, які оцінювали рівень взаємодії, довіри, залученості до прийняття рішень та задоволеність робочим середовищем. Паралельно проведено 5 інтерв'ю із заступниками директора, що дозволило отримати інформацію про управлінські практики та стиль комунікацій. Результати дослідження допомогли визначити сильні сторони колективу, основні труднощі у внутрішній взаємодії та напрямки для подальшого розвитку корпоративної культури.

Формування та підтримка корпоративної культури серед педагогічного колективу Середньої загальноосвітньої школи №162 Святошинського району м. Києва є важливою передумовою підвищення ефективності освітнього процесу, зміцнення внутрішньої взаємодії працівників закладу та створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Корпоративна культура виступає інтегруючим чинником, що об'єднує педагогів навколо спільних цінностей, норм та стандартів діяльності, забезпечуючи узгодженість дій, стабільність функціонування та розвиток школи в умовах сучасних освітніх змін. У випадку школи №162 цей процес перебуває на етапі становлення та характеризується нерівномірністю й відсутністю системності, проте водночас демонструє потенціал для подальшого вдосконалення.

Нині в основі корпоративної культури закладу лежать дві фундаментальні цінності забезпечення високої якості освіти та формування довіри з боку батьківської спільноти. Відсутність чітко окресленої візії розвитку школи та стратегічного плану, на мою думку, суттєво ускладнює для педагогів розуміння

того, як задекларовані цінності мають реалізовуватися у щоденній професійній діяльності. У таких умовах освітній колектив змушений працювати переважно в межах окремих, не завжди узгоджених між собою ініціатив і ситуативних управлінських рішень. Це не дозволяє сформувати цілісне бачення майбутнього закладу та, за словами П. Сенге, гальмує перехід організації до рівня «такої, що навчається», де спільна мета є об'єднувальним чинником для всіх учасників процесу. Декларований демократичний стиль управління загалом створює підґрунтя для відкритості та діалогу, однак на практиці його реалізація має обмежений характер. Адміністративна команда зосереджує значні зусилля на організаційних і нормативних питаннях, водночас меншою мірою охоплюючи аспекти розвитку педагогічного колективу. Йдеться, зокрема, про формування спільного бачення, підтримку емоційного стану працівників та створення реальних умов для партнерської взаємодії. Така ситуація відповідає висновкам Е. Шейна, який наголошує, що культура організації формується не через формальні рішення, а через щоденні управлінські практики й увагу до людського виміру. Внутрішні комунікації в колективі здійснюються переважно через адміністративні наради та інформування у вайбер-спільнотах. Цей формат має здебільшого односторонній характер і орієнтований на оперативну передачу інформації, а не на обговорення, рефлексію чи спільне ухвалення рішень. У результаті знижується рівень залученості педагогів до управлінських процесів і обмежуються можливості формування горизонтальних професійних зв'язків. Учителі відзначають, що ініціативи з їхнього боку нерідко призводять до того, що відповідальність за реалізацію повністю покладається на ініціатора без належної ресурсної чи організаційної підтримки. Така практика, як зазначає М. Фуллан, поступово знижує мотивацію до активності та породжує відчуття несправедливого розподілу ролей.

Міжособистісні взаємовідносини в педагогічному колективі мають неоднозначний характер. У межах окремих методичних або предметних груп спостерігається взаємна підтримка й довіра, однак загальний психологічний клімат у школі можна охарактеризувати як напружений. Частина педагогів

уникає відкритого обговорення проблемних питань, що свідчить про недостатньо сформовані механізми зворотного зв'язку та внутрішньої взаємодії. Значна кількість працівників перебуває у стані хронічного емоційного виснаження, що негативно впливає як на рівень професійної активності, так і на готовність до співпраці. Дослідження К. Маслач підтверджують, що саме емоційне вигорання є одним із ключових ризиків для освітніх колективів у період постійних змін і підвищеного навантаження. Разом із тим у школі наявні елементи, які можуть стати міцним підґрунтям для подальшого розвитку корпоративної культури. Зокрема, позитивно сприймається педагогами впровадження брендбуку та єдиного візуального стилю закладу. Цей аспект корпоративної ідентичності сприяє формуванню відчуття приналежності до спільноти та створює символічну основу, яку, за Шейном, можна використовувати для подальшої командної консолідації. Важливою є й увага до професійного розвитку педагогів: у школі проводяться методичні заходи, організовуються неформальні зустрічі, підтримується співпраця з Інститутом післядипломної педагогічної освіти Університету імені Бориса Грінченка. Наявність преміального фонду забезпечує певний рівень матеріального заохочення, хоча його мотиваційний ефект, на мою думку, потребує системного переосмислення. Як приклад практики, здатної позитивно вплинути на формування корпоративної культури, можна запропонувати запровадження «Дня педагогічної взаємопідтримки». Така подія могла б передбачати обмін досвідом, проведення відкритих уроків, спільне обговорення методичних ідей, а також створення неформального простору для спілкування між педагогами та адміністрацією. Подібні ініціативи, за підходом М. Фуллана, сприяють не лише професійному розвитку, а й поступовому відновленню довіри та формуванню партнерських відносин у колективі. Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що корпоративна культура школи № 162 перебуває у стані нерівномірного розвитку. Наявні елементи корпоративної ідентичності, відкритість адміністрації та орієнтація на підвищення якості освіти створюють сприятливі передумови для позитивних змін. Водночас відсутність чіткої візії та

стратегії розвитку, слабо вибудована комунікаційна політика, фрагментованість колективу, недостатній рівень довіри та високий рівень емоційного виснаження суттєво уповільнюють цей процес. У таких умовах розвиток корпоративної культури потребує комплексного й стратегічно виваженого підходу, зорієнтованого на створення середовища взаємної підтримки, спільної відповідальності та відкритого професійного діалогу.

З огляду на отримані результати аналізу, доцільним є формування та затвердження візії розвитку закладу, яка стане орієнтиром для всіх педагогів і визначатиме основні напрями діяльності школи на найближчі роки. Необхідним кроком є розроблення стратегічного плану, який охоплюватиме питання удосконалення корпоративної культури як ключового елемента організаційного розвитку. Серед інших важливих заходів слід виділити налагодження ефективної системи внутрішніх комунікацій, створення механізмів зворотного зв'язку, залучення педагогів до ухвалення рішень, розбудову програм психологічної підтримки та впровадження регулярних командних заходів, що сприятимуть згуртуванню колективу.

Поступове втілення цих рекомендацій створить передумови для формування в школі №162 цілісної, стабільної та орієнтованої на розвиток корпоративної культури, що позитивно позначиться не лише на внутрішньому мікрокліматі, а й на результатах освітньої діяльності закладу в цілому.

На мою думку, взаємодія з учнями та батьками є важливим складником корпоративної культури закладу освіти, оскільки саме ці дві групи формують зовнішній і внутрішній образ школи та визначають рівень довіри до освітнього середовища. У Середній загальноосвітній школі №162 Святошинського району м. Києва взаємодія з учнівською та батьківською спільнотою має певні усталені форми, проте не завжди функціонує як цілісний, спрямований на розвиток корпоративної культури процес. Аналіз показує, що робота з цими групами здебільшого носить обов'язковий, формальний характер і виконується у відповідь на вимоги вищих органів управління освітою, а не як елемент стратегічного розвитку закладу.

Учні як активні учасники освітнього процесу є носіями шкільної культури, оскільки щоденно взаємодіють з педагогами, адміністрацією та однолітками. У школі №162 наявна система загального оповіщення та святкового вітання, що створює певну атмосферу єдності в урочисті дні. Проте таких заходів недостатньо для того, щоб учні сприймали себе повноправними учасниками шкільної спільноти. Існуючі шкільні події та активності не завжди відображають реальні потреби учнів: частина заходів проводиться за шаблонами, без інноваційних підходів та залучення учнівського самоврядування. Тому, аналізуючи інформацію, вважаю що, учні скоріше виступають пасивними учасниками, а не співтворцями корпоративної культури.

Проблемним аспектом є те, що рівень участі учнів у прийнятті рішень залишається мінімальним. Учніське самоврядування функціонує лише частково і не має достатніх повноважень для впливу на життя школи. Відсутність регулярного діалогу між адміністрацією та учнівською молоддю обмежує можливість виявлення актуальних потреб та ініціатив дітей. Це знижує мотивацію учнів до участі у шкільних процесах і стримує розвиток культури партнерства, що є одним із ключових елементів сучасної корпоративної культури закладу освіти.

Взаємодія з батьками у школі №162 також має амбівалентний характер. З одного боку, батьки загалом задоволені освітнім процесом, що підтверджується результатами опитувань у межах внутрішньої системи забезпечення якості освіти. З іншого боку, школа не завжди використовує потенціал батьківської громади як активного партнера у розвитку корпоративної культури. Зворотний зв'язок від батьків частково враховується, проте найчастіше стосується організаційних або побутових питань, а не стратегічних напрямів роботи закладу. Батьки рідко залучаються до планування, а їхня думка не виступає системним чинником у прийнятті управлінських рішень. Така модель взаємодії зберігає традиційну вертикаль «школа - батьки» замість сучасної партнерської взаємодії. Попри це, школа бере участь у низці благодійних ініціатив, зокрема організовує ярмарки та збір коштів на підтримку Збройних сил України.

Залучення школи до соціально значущих ініціатив об'єднує учнів, батьків і педагогів навколо спільної мети та має важливе виховне й ціннісне значення. Водночас, на мою думку, така діяльність поки що не перетворена на сталі механізми партнерської взаємодії. Батьківська спільнота здебільшого долучається до заходів епізодично, реагуючи на окремі запити або події, а не в межах системної співпраці. Подібна ситуація, як зазначає Дж. Епштейн, є типовою для закладів освіти, де партнерство з родинами існує радше на рівні підтримки ініціатив, ніж як усвідомлена модель спільної відповідальності. Водночас це свідчить про наявність значного потенціалу соціальної активності школи, який може стати важливою складовою розвитку корпоративної культури за умови її структурованості та регулярності. Важливим ресурсом формування корпоративної культури є присутність закладу у соціальних мережах та використання брендбуку. Батьки й учні мають постійний доступ до інформації про події, досягнення та повсякденне життя школи, що створює єдиний інформаційний простір і підсилює впізнаваність закладу. Разом із тим роль соціальних мереж у розвитку корпоративної культури, на моє переконання, залишається обмеженою. Комунікація має переважно інформативний характер і рідко передбачає залучення до взаємодії, спільного створення контенту чи відкритого обговорення. Як підкреслює Г. Дженкінс, сучасні цифрові платформи стають ефективними інструментами формування спільнот лише тоді, коли користувачі виступають не пасивними споживачами інформації, а активними учасниками комунікації. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що взаємодія школи № 162 з учнями та батьками розвивається нерівномірно і поки що не виконує повною мірою функцію формування корпоративної культури. Відчувається нестача системних механізмів партнерства, сталих каналів зворотного зв'язку, а також простору для висловлення ініціатив і пропозицій з боку учнів і батьків. У таких умовах складно говорити про формування єдиної шкільної ідентичності та довіри між усіма учасниками освітнього процесу. На думку М. Фуллана, саме залучення ключових стейкхолдерів до спільного обговорення та прийняття рішень є визначальним чинником успішного розвитку

культури організації. З метою підвищення ефективності формування корпоративної культури доцільно активізувати учнівське самоврядування, надавши йому реальні інструменти впливу на життя школи, а також розширити й урізноманітнити канали комунікації між адміністрацією та учнями. Важливим кроком може стати створення відкритих платформ для обговорення та співтворення ідей, пов'язаних із розвитком закладу. Щодо батьківської спільноти, варто поступово переходити до партнерських форм взаємодії - консультативних рад, тематичних зустрічей, спільних проєктів і регулярних опитувань, результати яких матимуть реальний вплив на управлінські рішення. Такий підхід відповідає концепції «школи як спільноти», яку обґрунтовує С. Серджіованні. Отже, системне поєднання активної участі учнів, партнерства з батьками та розвитку інтерактивної комунікації здатне стати важливим чинником формування відкритої, згуртованої й сучасної корпоративної культури школи № 162. Така культура, на мою думку, може базуватися на принципах довіри, співучасті та спільної відповідальності всіх учасників освітнього процесу, що безпосередньо впливатиме на якість освіти та стійкий розвиток закладу.

2.3. Сучасні інструменти управління корпоративною культурою: брендбук та цифрові технології

У сучасному освітньому середовищі цифрові та хмарні технології стають не лише технічним інструментарієм для оптимізації процесів, а й важливим чинником цілеспрямованого формування, збереження та постійного підсилення корпоративної культури (КК). Їх використання забезпечує відкритість комунікацій, оперативний обмін інформацією, прозорість управлінських процесів та вибудовування цілісного цифрового простору закладу освіти, у якому втілюються норми, правила, цінності та традиції спільноти. Для школи №162 Святошинського району м. Києва впровадження таких технологій є можливістю не тільки оптимізувати внутрішню взаємодію, а й створити впізнаваний та сучасний імідж закладу, що відповідає принципам відкритості,

інноваційності, партнерства та довіри. Аналіз попередніх розділів демонструє, що школа вже використовує окремі цифрові інструменти, зокрема соціальні мережі для інформування та окремі месенджери для щоденної комунікації. Попри наявність окремих цифрових інструментів, на мою думку, вони функціонують розрізнено і не формують єдиного інформаційного простору, у межах якого корпоративна культура могла б розвиватися системно та послідовно. Відсутність цілісного цифрового середовища призводить до фрагментації комунікацій: педагогічні працівники користуються різними каналами зв'язку, батьківська спільнота взаємодіє автономно, а учні нерідко залишаються поза ключовими інформаційними потоками. У такій ситуації ускладнюється передавання спільних норм, цінностей і правил взаємодії, що, за спостереженнями Е. Шейна, є критично важливим для формування стійкої організаційної культури. Відповідно, процес становлення єдиної шкільної ідентичності відбувається повільно й нерівномірно.

Одним із дієвих інструментів створення цілісної цифрової екосистеми в закладі освіти, на моє переконання, можуть стати корпоративні акаунти Google Workspace for Education. Цей хмарний комплекс сервісів дозволяє інтегрувати адміністрацію, педагогів, учнів і батьків у спільну цифрову структуру, що значно спрощує комунікацію та робить її більш прозорою. Використання Google Classroom, Gmail, Google Drive, Google Meet і Google Sites забезпечує не лише оперативну передачу інформації, а й формує єдиний стиль взаємодії та організаційної комунікації. Як зазначає М. Фуллан, цифрові інструменти набувають реальної цінності лише тоді, коли вони підтримують спільні цінності організації та сприяють співпраці, а не зводяться до технічних рішень. У межах такого цифрового середовища корпоративна культура проявляється на різних рівнях: у візуальних стандартах оформлення матеріалів, правилах онлайн-взаємодії, спільних документах, алгоритмах ухвалення рішень і навіть у своєрідних «цифрових ритуалах», які підсилюють відчуття причетності до спільноти. Подібний підхід відповідає ідеї «культури як повсякденної практики», яку обґрунтовує С. Серджіованні, наголошуючи, що саме повторювані дії та

усталені способи взаємодії формують культуру організації. Для школи № 162 упровадження Google Workspace for Education могло б стати системним кроком у подоланні проблеми розрізненості цифрових комунікацій та забезпечити уніфікацію інформаційних потоків. Водночас проведений аналіз дозволяє стверджувати, що ключовим стримувальним чинником є дефіцит фахівців, здатних професійно впроваджувати й адмініструвати такі цифрові системи. Значне педагогічне навантаження та обмежені можливості для додаткового навчання знижують готовність колективу до повноцінного освоєння нових інструментів. У результаті виникає ризик формального використання сервісів - виключно як технічних засобів, без усвідомлення їхнього потенціалу як інструментів розвитку корпоративної культури. На думку Д. Коллінза, саме поєднання технологічних рішень із ціннісним управлінням дозволяє організації переходити від фрагментарних змін до сталого розвитку.

Другою вагомою проблемою є опір педагогів цифровізації, що може мати як психологічні (страх помилок, неприйняття нового), так і культурні причини (звичка працювати у традиційних форматах). За таких умов цифрові технології часто сприймаються як додаткове навантаження, а не як системний ресурс для побудови продуктивного освітнього середовища. У цьому контексті я запропонував власну авторську методику «Поступової цифрової інтеграції корпоративної культури», яка передбачає три логічно послідовні етапи і спирається на ідеї цифрової грамотності, організаційної поведінки та педагогічного лідерства (Шейн, 2010; Серджіованні, 2009). На мою думку, саме поетапне впровадження дозволяє поступово формувати стійкі цифрові практики та підтримувати корпоративні цінності.

Перший етап - формування мінімальної цифрової основи. На цьому рівні створюються корпоративні акаунти, внутрішні правила цифрової комунікації, шаблони документів і базові елементи візуального стилю. Основними сервісами є електронна пошта, Google Classroom та Google Drive. Важливо забезпечити простоту та стабільність системи, щоб педагогічні працівники швидко освоїли основні правила обміну інформацією та

корпоративної поведінки у цифровому середовищі. Як підкреслює Фуллан (2014), формування базових цифрових навичок є фундаментом для подальшої трансформації організаційної культури.

Другий етап - розвиток цифрової корпоративної взаємодії.

На цьому етапі реалізуються регулярні педагогічні ради у Google Meet, онлайн-опитування через Google Forms, спільні календарі подій у Google Calendar. Така практика сприяє прозорості, відкритості та залученню всіх учасників освітнього процесу до цифрового середовища. Цінності партнерства та відповідальності закріплюються через щоденні практики, що формують організаційну поведінку та емоційну згуртованість колективу (Fullan, 2014; Sergiovanni, 2009).

Третій етап - формування цифрових традицій та ідентичності.

На цьому рівні школа переходить від технічного використання сервісів до створення цифрових традицій: ведення учнівських блогів, онлайн-дошки досягнень, цифрові урочистості, відеозвернення, віртуальні галереї, спільні хмарні проєкти. Такі практики стають елементами шкільної корпоративної культури, підсилюють символіку та формують відчуття єдності серед учнів, педагогів і батьків. Впровадження «цифрового портфоліо учня» та «цифрового відкритого простору», що містить місію, візію, правила, традиції та календарні події, забезпечує не лише комунікацію, а й системне відтворення корпоративних цінностей (Schein, 2010). Мій аналітичний огляд засвідчив, що цифрові та хмарні технології мають потужний потенціал для підвищення ефективності управління корпоративною культурою школи №162, однак їхнє впровадження без підготовки персоналу та організаційної підтримки залишатиметься лише технічним інструментом. Для успішної цифрової трансформації рекомендовано розвивати цифрову компетентність педагогів, визначати роль цифрових координаторів, створювати систему підтримки та контролю якості взаємодії. Отже, цифрові інструменти слід розглядати не лише як технічне оновлення, а як стратегічний ресурс модернізації корпоративної культури, формування партнерської моделі взаємодії та зміцнення згуртованості шкільної спільноти. Їхнє застосування - тривалий, цілеспрямований процес культурної

трансформації, у якому цифрові сервіси виступають каталізаторами змін і носіями шкільних цінностей. Окремо варто зазначити роль брендбуку. У сучасній освітній сфері він не лише забезпечує візуальну комунікацію, а й виконує функцію управління корпоративною культурою, формує спільну ідентичність та підтримує єдиний стиль взаємодії серед усіх учасників освітнього процесу (Kotter & Heskett, 1992). У випадку Середньої загальноосвітньої школи №162 брендбук уже функціонує й демонструє позитивний вплив на внутрішню культуру та імідж закладу.

Брендбук - це документ, який містить опис місії, візії, цінностей, логотипу, кольорової палітри, типографіки, шаблонів візуальних матеріалів, а також правил, які гарантують уніфіковану та впізнавану комунікацію. У школі №162 брендбук виконує роль своєрідної «візуальної конституції», яка задає стандарти для всіх рівнів взаємодії: від внутрішнього листування між педагогами до оформлення шкільних заходів, соціальних мереж та друкованої продукції.

У ході магістерського дослідження мною було здійснено комплексну розробку брендбуку школи - від концепції цінностей та комунікаційної ідентичності до створення логотипу, фірмової палітри, типографічних рішень і шаблонів візуальних матеріалів. Даний брендбук не лише створений, але й успішно впроваджений у діяльність закладу: він використовується адміністрацією та педагогами, застосовується в інформаційних матеріалах, документах, соціальних мережах школи. Це дозволяє стверджувати, що дана магістерська робота виходить за межі суто теоретичної - вона має практичну цінність і реальний управлінський вплив на розвиток корпоративної культури школи.

Нижче подано створений логотип, що є частиною брендбуку:



Рис. 2.1. Брендбук СЗШ № 162 з варіантами використання логотипу та кольору

Наявність брендбуку дозволяє закладу сформувати цілісне уявлення про власну місію та подати її педагогам, учням і батькам у доступній формі. У більшості українських шкіл питання візуальної ідентичності не є пріоритетним, тому формування брендбуку для школи №162 стало важливим кроком у напрямі створення впізнаваного, сучасного та якісного освітнього середовища.

У брендбуку школи визначено два основні типи фірмових бланків, що використовуються закладом освіти та його структурними підрозділами. Перший тип - «Шкільний бланк», який застосовується для офіційної кореспонденції адміністрації, педагогічних працівників та інших підрозділів закладу. Цей бланк містить логотип школи, її повну назву, адресу, контактну інформацію та інші необхідні реквізити, оформлені відповідно до фірмового стилю. Другий тип - бланки органів учнівського самоврядування, зокрема Учнівської ради. Вони відрізняються тим, що містять додаткове маркування відповідного органу самоврядування, але водночас залишаються частиною загальної системи айдентики й виконані в єдиному візуальному стилі школи.

Обидва види бланків мають стандартизовану структуру та забезпечують уніфікованість внутрішньої й зовнішньої комунікації. Їх застосування сприяє цілісності корпоративного стилю, підсилює впізнаваність школи та забезпечує належний рівень оформлення документів. Я створив візуальну сталість у

використанні бланків є важливим складником брендбуку, оскільки дозволяє підтримувати професійний імідж закладу та формує культуру ділового спілкування серед педагогів, учнів і представників органів самоврядування.



Рис. 2.2. Брендбук СЗШ № 162 з оформленням офіційних бланків

Під час створення, однією з ролей брендбуку є встановлення єдиних стандартів комунікації. Він задає тон, стиль та характер взаємодії, які школа транслює назовні. Фірмові матеріали впливають і на учнів: вони краще орієнтуються у просторі, відчують порядок та сучасність освітнього середовища. Дослідження у сфері організаційної психології підтверджують, що візуальна культура безпосередньо впливає на рівень дисципліни, емоційне ставлення та мотивацію.

У школі №162 проблемою є певна фрагментованість педагогічного колективу, натягнуті стосунки та нестача руху у напрямі спільної ідентичності. Брендбук, за умови системного впровадження, може виступити інструментом, який об'єднує педагогів через спільні стандарти та відчуття належності до чогось більшого, ніж окремий кабінет чи предмет.

Фактично брендбук стає «м'яким регулятором» корпоративної культури, який не примушує, але поступово уніфікує професійну поведінку членів колективу.

Брендбук має стратегічне значення для позиціонування закладу в громаді. СЗШ №162 бере участь у соціальних і благодійних заходах, взаємодіє з

громадою, публікує матеріали у соціальних мережах, і саме брендбук дозволяє робити це структуровано й професійно.

Наприклад, створення фірмових рекламних банерів, обкладинок для соціальних мереж робить школу впізнаваною навіть у цифровому просторі. Впізнаваний стиль формує довіру з боку батьків та партнерів і демонструє, що заклад має стратегічне бачення, а не діє ситуативно.

Впровадження брендбуку у школі №162 дозволить:

1. Стандартизувати візуальне середовище закладу;
2. Уніфікувати документи;
3. Побудувати публічний імідж;
4. Створити атмосферу сучасності;
5. Сформувати позитивне сприйняття у батьківської аудиторії.

Ці зміни підтверджуються результатами опитувань, у яких впровадження брендбуку було одним із найвищо оцінених аспектів внутрішньої культури.

На управлінському рівні брендбук слугує не лише візуальним, а й організаційним інструментом. Він може виконувати такі функції:

1. Регулятор поведінки
2. Мотиватор
3. Освітній інструмент
4. Інструмент побудови довіри

Попри всі переваги, школа №162 стикається з певними труднощами:

1. частина педагогів недостатньо володіє цифровими навичками, щоб використовувати шаблони;
2. відсутні спеціалісти, які б супроводжували брендбук на професійному рівні;
3. багато працівників завантажені тижневими уроками і не мають часу на вивчення інструментів;
4. періодично виникають випадки повернення до «старих звичок» - неоформлених документів, різностильних оголошень.

Це не унікально для школи №162 -більшість закладів стикається з тими ж проблемами.

На основі аналізу пропоную кілька ефективних методик для покращення:

1. Методика «Єдиний день оформлення для афіш та презентацій» - раз на місяць педагоги готують матеріали за брендбуком (афіші, презентації). Це формує навички.

2. Методика «Шаблонної уніфікації для буклетів» - адміністрація створює бібліотеку шаблонів (презентації, оголошення, буклети), якими користуються всі.

3. Методика «Цифровий координатор» - призначення однієї відповідальної особи або групи, що допомагає адаптувати бренд.

4. Методика «Брендбук у щоденних процесах» - використання фірмового стилю в електронних щоденниках, Google Форм, звітах.

5. Методика «Візуальні ритуали» - створення традиційних постерів, які закріплюють брендову культуру.

Науковий аналіз впливу брендбуку на корпоративну культуру закладу освіти ґрунтується на міждисциплінарному підході, який поєднує методологію організаційного менеджменту, психології колективу та теорії освітнього маркетингу. У сучасній школі брендбук перестає бути виключно візуальною інструкцією та перетворюється на елемент стратегічного управління, що формує ціннісну єдність, визначає характер взаємодії, структурує внутрішні та зовнішні комунікації закладу. У випадку СЗШ №162 Святошинського району м. Києва брендбук уже функціонує, проте його вплив на корпоративну культуру стає предметом наукового аналізу саме з огляду на те, як він уніфікує комунікації, впливає на сприйняття школи з боку батьків і учнів, а також поступово змінює поведінкові практики педагогічного колективу.

З позицій теорії організаційної культури брендбук виступає артефактом зовнішнім проявом глибинних цінностей, які школа прагне транслювати. Його систематичне використання сприяє формуванню спільної ідентичності, закріплюючи місію, бачення та цінності візуальною мовою, зрозумілою кожному

учаснику освітнього процесу. У школі №162, де домінує демократичний стиль управління, але водночас існують натягнуті стосунки між педагогами та певна фрагментація колективу, брендбук може відігравати інтеграційну роль - створювати символічний простір єдності, у якому всі члени колективу визнають спільні стандарти та норми поведінки. Єдність візуальних елементів на інформаційних стендах, документах, презентаціях та у соціальних мережах поступово формує відчуття структурованості та професійності, а це, згідно з організаційними моделями, є ключовим чинником зміцнення корпоративної ідентичності.

У ході моєї роботи, можна дійти висновку, що застосування брендбуку впливає не лише на символічний рівень, але й на комунікативний. У школі №162 до впровадження брендбуку спостерігалася значна розрізненість у способах подання інформації, різні педагогічні працівники оформлювали оголошення та документи у власному стилі, що призводило до хаотичності внутрішньої комунікації та утруднювало сприйняття інформації колективом. Після запровадження брендбуку ситуація змінюється, упорядковані шаблони роблять комунікації передбачуваними, зрозумілими та професійними. Таким чином, брендбук починає виконувати регулятивну функцію, адже визначає конкретні правила оформлення матеріалів, що зменшує кількість конфліктних ситуацій, пов'язаних із неправильним або непослідовним поданням інформації. Коли я аналізував, то дійшов аналізу впливу брендбуку на внутрішню атмосферу школи важливо враховувати динаміку організаційної ідентифікації педагогів. Наукові дані свідчать, що уніфіковане візуальне середовище підвищує рівень професійної гордості та самоідентифікації працівників із закладом. Для СЗШ №162 це має особливе значення, оскільки певна частина колективу демонструє емоційне вигорання, падіння мотивації та недовіру до адміністрації. Брендбук у такому випадку виступає «м'яким інструментом управління», який не нав'язує, але задає рамки впорядкованості, забезпечує естетично привабливе середовище та створює підґрунтя для формування позитивного емоційного фону. Педагоги

починають сприймати себе як учасників єдиного процесу, що психологічно сприяє відчуттю залученості та професійної підтримки.

Аналіз впливу брендбуку повинен включати і зовнішній вимір. Для батьківської спільноти візуальна стандартизація школи є сигналом професійності та організованості. Однотипні афіші заходів, грамотні шапки сторінок у соціальних мережах, єдині шаблони сертифікатів та подяк дозволяють батькам сприймати школу як сучасний заклад, що має чітке управлінське бачення та відповідає за якість комунікації. У контексті школи №162, де довіра батьків визначена як одна з ключових цінностей, брендбук сприяє її зміцненню через покращення прозорості та візуальної цілісності інформаційних повідомлень. Це особливо важливо в умовах конкуренції між школами та підвищених очікувань батьків щодо сучасності й відкритості навчального середовища.

Також, вважаю, що у науковому уаналізі необхідно розглянути і проблемні моменти. Як показує ситуація у школі №162, впровадженню брендбуку заважає недостатній рівень цифрової компетентності частини педагогів, високе тижневе навантаження та відсутність окремого спеціаліста, відповідального за координацію візуальної комунікації. Це обмежує потенційну ефективність брендбуку, адже без належної підтримки педагоги часто використовують лише частину доступних шаблонів, або ж застосовують їх поверхнево, не до кінця розуміючи логіку брендової системи. Тому вплив брендбуку можна вважати сильнішим за умов системної методичної підтримки, коротких тренінгів для педагогів та наявності внутрішнього чи зовнішнього координатора.

Змішана методологія аналізу (анкети, інтерв'ю, контент-аналіз) дозволяє встановити, що брендбук позитивно впливає на три ключові компоненти корпоративної культури, когнітивний (усвідомлення цінностей і приналежності), емоційний (формування позитивного ставлення до школи) та поведінковий (реальна зміна візуальних і комунікаційних практик). Зокрема, педагоги відзначають, що фірмовий стиль підвищує якість презентацій, робить методичні

документи більш упорядкованими, а батьки частіше підкреслюють професійну та сучасну подачу інформації.

Підсумовуючи науковий аналіз, можна стверджувати, що брендбук у школі №162 відіграє значущу роль у формуванні та підтримці корпоративної культури. Він є ефективним інструментом підвищення організаційної ідентифікації, покращення якості комунікації, зменшення внутрішньокolleктивних непорозумінь та зміцнення іміджу закладу. Вплив брендбуку найбільш виражений тоді, коли його використання є системним, підтриманим адміністрацією та доступним для всіх учасників процесу. За умови подальшої цифрової підтримки, розширення шаблонів і підвищення кваліфікації педагогів брендбук може стати одним з ключових механізмів розвитку корпоративної культури школи й інструментом довгострокової стабільності та згуртованості колективу.

Отже, брендбук у школі №162 - це не лише елемент дизайну, а фундаментальний управлінський документ, що:

1. формує корпоративну культуру;
2. створює спільну ідентичність;
3. підвищує професіоналізм педагогів;
4. уніфікує документообіг і комунікації;
5. зміцнює довіру батьків;
6. підвищує імідж школи;
7. впроваджує сучасні стандарти менеджменту.

А оскільки брендбук був створений у ході цієї магістерської роботи та впроваджений у реальну практику, це значно підсилює наукову, практичну та управлінську цінність дослідження, роблячи його результатами вагомий внесок у розвиток корпоративної культури закладу та модернізацію комунікаційної політики школи.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу особливостей управління корпоративною культурою в закладі загальної середньої освіти можна зробити висновок, що корпоративна культура є системним багатокomпонентним явищем, яке охоплює цінності, норми поведінки, стиль управління, характер взаємодії між учасниками освітнього процесу, а також способи комунікації та візуального репрезентування закладу (Schein, 2010; Sergiovanni, 2009). На прикладі СЗШ №162 Святошинського району м. Києва видно, що корпоративна культура формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, а її реальний стан залежить від узгодженості управлінських рішень, рівня залученості педагогів, ефективності комунікацій, підтримки педагогічного середовища та відповідності сучасним інституційним вимогам (Fullan, 2014). Аналіз внутрішнього середовища закладу показав, що колектив має значний потенціал, проте ефективне функціонування корпоративної культури ускладнюється недостатньою комунікаційною відкритістю, нерівномірним розподілом управлінських повноважень, напруженими взаєминами між окремими групами педагогів та обмеженою участю працівників у прийнятті управлінських рішень (Kotter & Heskett, 1992). Частина колективу перебуває у стані емоційного виснаження, що впливає на готовність брати участь у розвитку культури співпраці. У межах учнівсько-батьківської взаємодії культура має переважно ситуативний характер і не завжди є результатом стратегічно вибудованих рішень. Водночас, на мою думку, значним ресурсом розвитку корпоративної культури є активність батьківської спільноти, їхня готовність підтримувати шкільні ініціативи та високий рівень довіри до педагогів, що, однак, потребує системного підтримання та посилення. Цифрові та хмарні технології використовуються у школі фрагментарно, але, як я вважаю, мають великий потенціал стати ключовим інструментом розвитку корпоративної культури за умови відповідної цифрової підготовки педагогів та системної технічної підтримки

(Fullan, 2014; Schein, 2010). Використання Google Workspace, централізованих платформ, електронних шаблонів і цифрових опитувань може значно покращити внутрішню комунікацію, підвищити прозорість управлінських процесів та ефективність прийняття рішень. Водночас реалізація таких рішень обмежується кадровими та часовими ресурсами, оскільки частина педагогів має інтенсивне навчальне навантаження та не завжди володіє необхідним рівнем цифрової компетентності.

Особливе значення у формуванні корпоративної культури СЗШ №162 має брендбук, який слугує системним інструментом створення візуальної ідентичності та уніфікації внутрішніх і зовнішніх комунікацій (Kotter & Heskett, 1992; Martin, 2002). На мою думку, брендбук позитивно впливає на організаційну ідентифікацію працівників, підвищує професійну відповідальність, зміцнює довіру батьків і громадськості, а також зменшує хаотичність у комунікаційних процесах. Проте існують бар'єри, недостатня цифрова грамотність частини педагогів, відсутність координатора з питань візуальної комунікації та обмежений час для освоєння шаблонів, що уповільнює повноцінний вплив брендбуку на систему управління. Загалом, результати аналізу дозволяють стверджувати, що управління корпоративною культурою у закладі загальної середньої освіти є складним, багаторівневим процесом. На мою думку, її успішність визначається поєднанням ціннісної, комунікаційної, організаційної та технологічної складових. Корпоративна культура школи №162 перебуває на етапі поступового розвитку, а її вдосконалення потребує системних управлінських рішень, активного залучення педагогів, розширення цифрових інструментів, підвищення прозорості комунікацій та поглиблення єдиної візуальної ідентичності. Таким чином, можна зробити висновок, що корпоративна культура не є статичним явищем, а динамічно формується під впливом управлінських практик.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було доведено, що корпоративна культура є одним із ключових чинників ефективного функціонування закладу загальної середньої освіти та визначає якість управління, освітнього процесу, внутрішнього мікроклімату й комунікаційних практик. Вона виступає системоутворювальним елементом, що забезпечує узгодженість дій учасників освітнього процесу, формує професійне середовище, сприяє підвищенню мотивації педагогів та зміцненню довіри з боку здобувачів освіти, батьків і громади.

Теоретичний аналіз корпоративної культури дозволив визначити її як комплекс цінностей, норм, традицій, символів і моделей поведінки, що регулюють взаємодію всередині освітньої установи. Корпоративна культура в школі виконує не лише регулятивну й інтеграційну функції, але й відіграє важливу роль у забезпеченні психологічної безпеки, розвитку професійної компетентності педагогів та формуванні позитивного іміджу закладу. Встановлено, що ефективне управління корпоративною культурою можливе лише за умови поєднання лідерського потенціалу керівника, активної взаємодії педагогічного колективу, участі учнів та батьківської спільноти, а також впровадження сучасних цифрових і комунікаційних інструментів.

Практичний аналіз особливостей корпоративної культури СЗШ №162 Святошинського району м. Києва засвідчив, що заклад має певні сильні сторони, серед яких, демократичний стиль управління, високий рівень професійного розвитку педагогів, наявність працюючого брендбуку, сформований позитивний досвід співпраці з громадою та участі у соціальних ініціативах. При цьому встановлено низку проблем, що перешкоджають цілісному формуванню корпоративної культури, зокрема, відсутність стратегічної візії та чіткого плану розвитку, недостатня комунікація між адміністрацією та педагогами, низький рівень залучення вчителів до прийняття управлінських рішень, конфліктний фон

у колективі, часткова недовіра до адміністрації, емоційне виснаження педагогів та нерозвинена система внутрішньої підтримки.

Особливої уваги заслуговує той факт, що візуальна й комунікаційна складова корпоративної культури, зокрема брендбук, стали одним із найбільш структурованих і впізнаваних елементів корпоративної ідентичності закладу. Аналіз свідчить, що брендбук позитивно вплинув на репутаційну складову, внутрішню ідентифікацію працівників і сприйняття школи з боку батьківської спільноти. Разом з тим для повноцінного функціонування системи бренд-менеджменту необхідна модернізація комунікаційних процесів та підвищення цифрової компетентності педагогів.

У межах дослідження також встановлено, що використання цифрових та хмарних технологій є вагомим інструментом підтримки корпоративної культури, особливо у процесах внутрішньої комунікації, цифрового документообігу, залучення вчителів і збору зворотного зв'язку. Однак брак спеціалістів, перевантаження педагогів та недостатній рівень володіння цифровими інструментами залишаються значними бар'єрами для їх ефективного впровадження.

Результати дослідження дають підстави стверджувати, що корпоративна культура СЗШ №162 перебуває на етапі активного, але непослідовного розвитку. Вона включає низку сформованих елементів, однак не має єдиного стратегічного каркасу, що знижує її вплив на управлінські процеси та згуртованість колективу. Удосконалення корпоративної культури можливе лише за умови комплексного підходу, що включає, розробку візії та стратегії розвитку, демократизацію управління, посилення педагогічної взаємодії, формування стабільної системи комунікацій, упровадження цифрових інструментів, систематичну роботу з емоційним станом педагогів та розвиток корпоративної ідентичності на основі брендбуку.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє підсумувати, що корпоративна культура є невід'ємною складовою ефективного менеджменту закладу освіти. Вона визначає його успішність у сучасних умовах, впливає на

якість освітнього процесу та сприяє сталому розвитку соціального й професійного середовища. Комплекс запропонованих у роботі рекомендацій може стати основою для подальшого вдосконалення корпоративної культури СЗШ №162 та забезпечення її трансформації відповідно до вимог сучасної української освіти, орієнтованої на інноваційність, відкритість, партнерство та професіоналізм

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусенко, І. В. Управління змінами в закладі загальної середньої освіти: моделі та стратегії. *Освітній менеджмент*. 2019. № 3. С. 17–25.
2. Аніщенко, В. М. Розвиток професійної компетентності педагогів в умовах нової української школи. *Педагогічні науки*. 2018. № 1. С. 101–107.
3. Баранник, О. А. Комунікаційні стратегії керівника школи: сучасні вимоги. *Наукові записки НПУ ім. М. Драгоманова*. 2017. № 139. С. 56–62.
4. Барсукова, О. І. *Внутрішньошкільний менеджмент: сучасні практики ефективної взаємодії*. Київ : Педагогічна думка, 2018. 152 с.
5. Бех, І. Д. *Ціннісні засади особистісно орієнтованої освіти*. Київ : Либідь, 2017. 240 с.
6. Білик, Н. І. Організаційна культура та її вплив на ефективність діяльності освітньої організації. *Освітологічний дискурс*. 2016. № 2. С. 44–51.
7. Білан, С. М. Корпоративна культура в закладах освіти: теоретичні засади та управлінські підходи. *Педагогічний дискурс*. 2018. № 24. С. 15–21.
8. Богданова, І. М. Формування організаційної культури сучасного закладу загальної середньої освіти. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2019. № 2. С. 33–39.
9. Бондар, С. П. Хмарні технології в управлінні освітніми закладами. *Інформаційні технології в освіті*. 2020. № 1. С. 19–28.
10. Борисова, О. В. Управлінська культура керівника закладу освіти. *Управління освітою*. 2018. № 6. С. 18–24.
11. Ващенко, Л. С. Психологічний клімат педагогічного колективу: чинники формування. *Психологія і суспільство*. 2017. № 4. С. 87–95.
12. Волобуєва, О. Ф., Мармаза, О. І. *Управління розвитком персоналу в освітніх організаціях*. Харків : ХНПУ, 2018. 180 с.

13. Гаврилова, Л. Г. Цифрова компетентність педагогів: сучасні вимоги та виклики. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. Т. 70, № 2. С. 28–41.
14. Гончаренко, С. У. *Педагогічні дослідження: методологічні поради молодим науковцям*. Київ : АПН України, 2016. 95 с.
15. Гриценко, Т. О. Формування партнерства між учителями, батьками та учнями в умовах освітньої реформи. *Освіта та розвиток особистості*. 2019. № 3. С. 23–29.
16. Деркач, Т. Професійне вигорання педагогів: причини та механізми профілактики. *Практична психологія в школі*. 2019. № 8. С. 12–18.
17. Дороніна, М. С. Маркетингові комунікації закладу освіти: бренд, імідж, позиціонування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 1. С. 154–162.
18. Дубасенюк, О. А. Професійна компетентність учителя в умовах цифрової школи. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2020. № 1. С. 7–12.
19. Євтіхов, О. В. *Лідерство в освіті: сучасна парадигма управління*. Київ : Університет «Україна», 2016. 210 с.
20. Жигір, В. А. Організаційна культура як фактор розвитку освітньої установи. *Вісник післядипломної освіти*. 2017. № 3. С. 42–48.
21. Зимівець, Н. В. Управління внутрішньошкільною комунікацією в умовах реформування освіти. *Педагогіка і психологія*. 2018. № 2. С. 54–60.
22. Караман, О. Л., Караман, С. О. *Корпоративна культура закладу загальної середньої освіти: зміст, структура, розвиток*. Київ : Освіта України, 2019. 128 с.
23. Карамушка, Л. М. *Психологія організаційної культури : навч. посіб.* Київ : КНЕУ, 2018. 276 с.
24. Клименко, Л. М. Google Workspace у практиці школи: можливості та перспективи. *ІКТ і освіта*. 2019. № 3. С. 14–20.
25. Клокар, Н. І. Лідерство в освіті: сучасні тенденції та управлінські підходи. *Управління школою*. 2016. № 12. С. 4–10.

26. Корж, Н. В. Соціально-психологічні аспекти взаємодії педагогів у команді. *Соціальна психологія*. 2018. № 1. С. 70–76.
27. Ковальчук, О. М. Корпоративна культура як чинник розвитку педагогічного колективу. *Освітній менеджмент*. 2019. № 4. С. 41–48.
28. Кремень, В. Г. *Освіта і культура в контексті сучасних цивілізаційних змін*. Київ : Грамота, 2018. 320 с.
29. Лазарева, Т. Б. Корпоративні цінності як основа іміджу закладу освіти. *Проблеми освіти*. 2020. № 93. С. 130–139.
30. Левицька, І. В. Комунікація в освітньому середовищі: інноваційні підходи. *Освітній вимір*. 2018. № 4. С. 42–50.
31. Литвин, А. В. Діджиталізація освіти: управлінські виклики та можливості. *Освітній менеджмент*. 2020. № 2. С. 5–13.
32. Литвинова, С. Г. Хмарні технології в освітньому процесі: можливості та обмеження. *ІКТ в школі та університеті*. 2017. № 5. С. 11–17.
33. Мармаза, О. І. *Організаційний розвиток школи: принципи, моделі, технології*. Харків : Основа, 2019. 192 с.
34. Мельник, Л. Ю. Управління розвитком персоналу в закладі освіти: компетентнісний підхід. *Вища освіта України*. 2017. № 3. С. 112–119.
35. Мірошниченко, О. В. Система внутрішнього забезпечення якості освіти. *Педагогічний альманах*. 2019. № 42. С. 29–36.
36. Нікітіна, Т. Корпоративна ідентичність та бренд у сфері освіти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 4. С. 123–131.
37. Петренко, Л. М. Командна взаємодія в педагогічному колективі: управлінський аспект. *Психологія і педагогіка*. 2020. № 2. С. 66–73.
38. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII.
39. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX.
40. Про затвердження методичних рекомендацій щодо оцінювання освітнього середовища : наказ МОН України від 26.11.2018 № 1313.

41. Bush, T. *Theories of Educational Leadership and Management*. 5th ed. London : Sage, 2019.
42. Deal, T. E., Kennedy, A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York : Perseus Books, 2017.
43. *Education in a Digital World: Global Review*. Paris : UNESCO, 2019.
44. Fullan, M. *Coherence: The Right Drivers in Action for Schools*. San Francisco : Jossey-Bass, 2016.
45. Hargreaves, A., O'Connor, M. *Collaborative professionalism*. Corwin Press, 2018.
46. Harris, A. Distributed leadership and school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*. 2019. Vol. 47(1). P. 5–17.
47. *ICT Competency Framework for Teachers*. Paris : UNESCO, 2018.
48. *Innovating Schools: Learning in the Digital Era*. Paris : OECD Publishing, 2019.
49. Kotter, J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press, 2018.
50. Kools, M., Stoll, L. What makes a school a learning organisation? *OECD Education Working Papers*. 2016.
51. Prensky, M. Teaching in the Digital Age. *Educational Technology*. 2016. Vol. 56, № 4. P. 3–10.
52. Robbins, S., Judge, T. *Organizational Behavior*. 18th ed. Pearson, 2019.
53. Schein, E. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Wiley, 2017.
54. *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2018*. Paris : OECD Publishing, 2020.
55. Sheninger, E. *Digital Leadership*. Thousand Oaks : Corwin, 2019.
56. Stoll, L., Kools, M. The school as a learning organization: A review. *OECD Working Papers*. 2017.
57. Trilling, B., Fadel, C. *21st Century Skills*. Wiley, 2017.
58. Voogt, J., Erstad, O., Dede, C. Twenty-first century learning in schools. *Educational Research Review*. 2018. № 23. P. 1–12.

59. White, S., Anderson, R. Teacher collaboration and culture in schools. *Journal of Educational Change*. 2019. Vol. 20(2). P. 219–238.
60. Wilson, D. Branding in education. *Educational Management Review*. 2018. № 11. P. 67–75

ДОДАТКИ

Варіанти використання логотипа та кольору

СМУК
КОЛІР
RGB

C 6 M 100 Y 64 K 31

Як і графічні елементи, критичним для комунікацій, тому як константа незмінний.
R 167 G 23 B 54

Горизонтальний варіант

Основний варіант логотипу Школи.
Рекомендовано використовувати у діловій документації та рекламній продукції.



Вертикальний варіант

Рекомендовано використовувати при неможливості застосування горизонтального варіанта.



Варіант «Печатка»

Рекомендовано використовувати як основний за умови читабельності шрифтового напису назви Школи або на форматах, де потрібно використовувати лого великого розміру.



02

ВАРІАНТИ ЛОГОТИПА

Повнокольорова інверсія



Монохромний

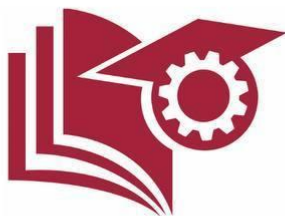


ВАРІАНТИ ЛОГОТИПА Спрощений варіант логотипа для соціальних мереж



За умови зростання пізнавальності логотипа рекомендовано використовувати варіант без назви Школи

Лого для Чатботу



Рекомендовано для чатботів у месенджерах

БЛАНК

Є два типу бланків «Шкільний бланк» і для органів самоврядування та інших підрозділів

СЕРЕДНЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА №162 СВЯТОШИНСЬКОГО РАЙОНУ М. КИЄВА

вул. Рахманінова, буд. 47, Київ
tel: +380(0)429346100
e-mail: 096@162.19022



СЕРЕДНЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА №162 СВЯТОШИНСЬКОГО РАЙОНУ М. КИЄВА

SECONDARY SCHOOL №162 SVYATOSHYNYSKY DISTRICT KYIV

ul. Razhmanynova Bldg 47, Kyiv
secretar162@ukr.net
tel: 096(0)3213022

Шановний Петре Йосиповичу!

Школа була заснована в 1959 році, вона вважається найстарішою школою на масиві Новобіличі.

За 58 років свого існування, школа випустила безліч талановитих учнів, серед яких є відомі спортсмени, вчені, здобувачі освіти та науки, бізнесмени.

Потужність закладу освіти 806 учнів, натомість станом на 01.09.2021 року у школі навчається 1068 дітей.

Освітній процес здійснюється українською мовою.



СЕРЕДНЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА №162 СВЯТОШИНСЬКОГО РАЙОНУ М. КИЄВА

ОРГАН УЧНІВСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ
Учнівська рада

вул. Рахманінова, буд. 47,
secretar162@ukr.net
tel. 096(0)3213022

Шановний Петре Йосиповичу!

Школа була заснована в 1959 році, вона вважається найстарішою школою на масиві Новобіличі.

За 58 років свого існування, школа випустила безліч талановитих учнів, серед яких є відомі спортсмени, вчені, здобувачі освіти та науки, бізнесмени.

Потужність закладу освіти 806 учнів, натомість станом на 01.09.2021 року у школі навчається 1068 дітей.

Освітній процес здійснюється українською мовою.

Методика «Шаблонної уніфікації»

Методика «Шаблонної уніфікації» передбачає створення та системне використання стандартизованих шаблонів документів, візуальних матеріалів і комунікативних повідомлень, які відповідають вимогам брендбуку. Вона була розроблена автором магістерської роботи з метою забезпечення єдності візуального стилю, підвищення якості інформаційних матеріалів та оптимізації роботи педагогічних працівників.

Мета методики

Забезпечити повну відповідність усіх шкільних матеріалів вимогам брендбуку, зменшити хаотичність оформлення та скоротити час створення документів і візуальних продуктів.

Сутність методики

Методика ґрунтується на принципі: один шаблон □ безліч застосувань □ єдиний стиль.

У рамках брендбуку створюється комплекс стандартизованих шаблонів, серед яких:

1. шаблон шкільного бланку;
2. шаблон бланку учнівського самоврядування;
3. шаблон презентації;
4. шаблон оголошення;
5. шаблон довідки, подяки, сертифікату;
6. шаблон візуального допису для соціальних мереж;
7. шаблон для внутрішніх інструкцій і наказів.

Кожен шаблон містить фірмові кольори, логотип, типографічну систему, правила розташування елементів та рекомендовану структуру тексту.

Етапи впровадження методики

1. Аналіз існуючих матеріалів. Вивчаються документи, афіші, оголошення, які педагоги створювали раніше. Фіксуються недоліки: різні шрифти, випадкові кольори, несумісність стилів.

2. Створення «ядра шаблонів». Автором брендбуку розробляється набір універсальних шаблонів, які покривають 80–90 % реальних потреб школи.

3. Цифрове розповсюдження. Шаблони розміщуються в Google Drive / OneDrive у відкритому доступі для педагогів та учнівського самоврядування. До кожного додається коротка інструкція.

4. Навчання педагогів. Проводиться міні-тренінг або інструктаж щодо використання шаблонів, пояснюється логіка брендбуку.

5. Щомісячний контроль використання. Координатор (зазвичай заступник директора або автор методики) перевіряє, чи відповідають нові матеріали єдиному стилю.

6. Оновлення і доповнення. На основі зворотного зв'язку шаблони допрацьовуються, додаються нові формати.

Результати застосування методики

Завдяки методиці школа отримує:

1. повну уніфікацію в оформленні документів і візуальних матеріалів;
2. значне скорочення часу на створення презентацій, афіш та оголошень;
3. зменшення помилок, дизайнерських і текстових;
4. посилення іміджу школи, бо всі матеріали виглядають професійно й структуровано;

5. полегшення роботи вчителів, які отримують готовий інструментарій;

6. зростання впізнаваності закладу серед батьків і громади.

Управлінське значення методики

Методика «Шаблонної уніфікації» демонструє, що брендбук - це не лише графічний продукт, а інструмент управління процесами, який:

1. формує культуру ділового спілкування;
2. підвищує дисципліну та відповідальність педагогів за якість комунікацій;

3. забезпечує системність усіх візуальних і текстових матеріалів закладу;
4. мінімізує інформаційний хаос і підсилює корпоративну ідентичність.

У підсумку методика сприяє розвитку професійної культури педагогічного колективу та впровадженню єдиного стандарту комунікацій, що відповідає сучасним принципам освітнього менеджменту.