

# ПСИХОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

УДК 159.9.019.3:130.2

*Карамушка Л.М.*

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ЗВ'ЯЗОК МІЖ РІВНЕМ РОЗВИТКУ ТА «ЗОВНІШНІМИ» ХАРАКТЕРИСТИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Карамушка Л.М. Організаційна культура освітніх організацій: зв'язок між рівнем розвитку та «зовнішніми» характеристиками організації.** У статті на основі емпіричного дослідження проаналізовано рівень розвитку складових («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль») та загального показника організаційної культури освітніх організацій. Виділено чинники організації, які можуть впливати на оцінку рівня розвитку організаційної культури («тип освітньої організації»; «кількість людей, які працюють в організації»; «час існування організації»; «місце розташування організації»). Розкрито зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури та чинниками організації (як самостійними, так і при їх взаємодії з організаційно-професійними та соціально-демографічними чинниками).

*Ключові слова:* освітні організації; організаційна культура; складові організаційної культури; індекс організаційної культури; чинники організації; тип навчального закладу; кількість людей, які працюють в організації; час існування організації; місце розташування організації.

**Карамушка Л.Н. Организационная культура образовательных организаций: связь между уровнем развития и «внешними» характеристиками организации.** В статье на основании эмпирического исследования проанализирован уровень развития основных составляющих («работа», «коммуникация», «управление», «мотивация и мораль») и общего показателя организационной культуры образовательных организаций. Выделены факторы организации, которые могут влиять на оценку уровня развития организационной культуры («тип образовательной организации»; «количество людей, которые работают в организации»; «время существования организации»; «место расположения организации»). Раскрыта связь между уровнем развития организационной культуры и факторами организации (как самостоятельными, так и при их взаимодействии с организационно-профессиональными и социально-демографическими факторами).

*Ключевые слова:* образовательные организации; организационная культура; составляющие организационной культуры; индекс организационной культуры; факторы организации; тип учебного заведения; количество людей, которые работают в организации; время существования организации; место расположения организации.

**Постановка проблеми.** Важливим напрямком забезпечення ефективності діяльності освітніх організацій є врахування психологічних чинників та умов, які можуть сприяти більш успішному досягненню цілей освітніх організацій та задоволенню потреб персоналу. Важливе місце серед них займає організаційна культура.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як свідчить аналіз зарубіжних [3; 15] та вітчизняних [1; 2; 11; 13] джерел, проблема організаційної культури знайшла певне відображення в сучасній психологічній літературі. Розкрито сутність і структуру організаційної культури [3; 14; 15], її види [7], функції [2], визначено діагностичний інструментарій для вимірювання організаційної культури [3], підходи до управління організаційною культурою [11]. Окрім того, показано особливості впливу організаційної культури на різні аспекти діяльності персоналу і організації: інноваційну активність персоналу [10], конкурентоздатність організації [1], професійну ідентичність персоналу [2], акмеологічну культуру майбутнього професіонала [12] та ін.

Разом із тим, не менш важливою залишається проблема вивчення чинників, які впливають на розвиток організаційної культури, зокрема, тих, які, згідно з розробленою нами класифікацією [4], належать до мезорівня (рівня організації). Чинники мезорівня в контексті аналізу організаційної культури можна розподілити, на наш погляд, на дві основні групи: а) «зовнішні» (які стосуються формально-функціональних характеристик організації, наприклад, структурно-організаційних та просторово-організаційних характеристик); б) «внутрішні» (які стосуються психологічних характеристик організації, наприклад, рівень організаційного розвитку, творчий потенціал організації тощо). Деякі із них знайшли певне висвітлення в літературі [5; 6; 9; 13; 15], але більшість потребують свого вивчення.

Виходячи із актуальності проблеми та її недостатньої розробки, нами визначено таку **мету дослідження:** з'ясувати рівень розвитку організаційної культури освітніх організацій та визначити зв'язок між рівнем організаційної культури освітніх організацій та чинниками організації.

**Виклад основного матеріалу і результатів дослідження.** Дослідження особливостей розвитку організаційної культури здійснювалося за методикою «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова [8]. Ця методика дає можливість аналізувати такі показники: а) основні компоненти організаційної культури: «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль», що досліджуються за такими рівнями: «прекрасний», «мажорний», «помітний смуток», «спадаючий»; б) загальний показник розвитку організаційної культури, в якому визначаються такі рівні: «дуже високий», «високий», «середній», «має тенденцію до деградації». Зауважимо, що основні компоненти організаційної культури відображають такий зміст: а) «робота» – ставлення учасників навчально-виховного процесу до роботи і робочого середовища; б) «комунікації» – якість внутрішньоорганізаційних комунікацій; в) «управління» – стан управлінської культури; г) «мотивація і мораль» – домінуюча мотивація і мораль.

У дослідженні взяли участь керівники та педагогічні працівники традиційних та інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів Київської області. Усього дослідженням було охоплено 661 керівників та педагогічних працівників.

Статистична обробка даних здійснювалась із використанням комп'ютерної програми SPSS (версія 13).

Дослідження виконано в рамках наукового проекту лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України «Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури» (2013–2015 рр., науковий керівник – проф. Л.М. Карамушка). Дослідження проведено у 2014 р.

На **першому етапі** проведено аналіз **рівня розвитку основних складових та загального показника** організаційної культури освітніх організацій.

У процесі дослідження було визначено рівень розвитку *компонентів організаційної культури*: «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль» (табл. 1).

Таблиця 1

**Рівні розвитку складових організаційної культури освітніх організацій (%)**

Складові організаційної культури	Рівні розвитку складових організаційної культури			
	«Спадаючий»	«Помітний смуток»	«Мажорний»	«Прекрасний»
Робота	1.1	3.6	66.8	28.5
Комунікації	0.2	2.2	30.4	67.3
Управління	0.3	2.5	49.8	47.3
Мотивація і мораль	0.3	3.1	43.7	52.9

Дані, які представлені в табл. 1, свідчать про те, що значна частина педагогічних працівників (від 28,5% до 67,3%) вказали на «прекрасний» (високий) рівень розвитку всіх компонентів організаційної культури освітніх організацій («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль»). Це можна оцінити як позитивний факт. Разом із тим, можна стверджувати, що такий компонент організаційної культури, як «робота», значно відстає (в середньому вдвічі) від інших компонентів організаційної культури, таких як «комунікації», «управління», «мотивація і мораль» (відповідно 28,5% опитаних проти 67,3% опитаних («комунікації»), 47,3% («управління»), 52,9% («мотивація і мораль»)).

Отже, одним із резервів розвитку організаційної культури освітніх організацій є, на нашу думку, *посилення* такого компонента організаційної культури, як «робота». Це може проявлятися в формуванні в керівників та педагогічних працівників позитивного ставлення до своєї роботи, уведенні інноваційних форм і методів роботи у власну професійну діяльність тощо.

Певного *посилення*, як показали результати дослідження, також потребує і такий компонент організаційної культури, як «управління», досягнути чого можна в результаті використання, на наш погляд, лідерських підходів до управління, партнерських принципів управління та командного підходу до організації роботи.

Щодо рівня розвитку *«індексу організаційної культури»*, то дослідження показало, що організаційна культура персоналом освітніх організацій оцінюється в цілому позитивно (табл. 2). Так, більшість опитаних оцінюють рівень розвитку «індексу організаційної культури», як «дуже високий» (47,6%) або «високий» (49,5%).

Таблиця 2

**Рівні розвитку індексу організаційної культури освітніх організацій (%)**

Індекс організаційної культури	%
Має тенденцію до деградації	0.3
Середній	2.6
Високий	49.5
Дуже високий	47.6

Отже, скоріше за все, можна говорити про необхідність не стільки підвищення оцінки опитуваними загального рівня організаційної культури освітніх організацій, стільки про *посилення значущості* для персоналу освітніх організацій окремих складових організаційної культури.

На **другому етапі** вивчався взаємозв'язок між рівнем розвитку основних складових та загального показника організаційної культури освітніх організацій та чинниками організації (як окремими чинниками)

Цей етап дослідження здійснювався за допомогою кореляційного аналізу.

Зазначимо, що з урахуванням існуючих у літературі підходів [4], до основних «зовнішніх» чинників організації нами було віднесено: «тип освітньої організації»; «кількість людей, які працюють в організації»; «час існування організації»; «місце розташування організації».

Відповідно, за характеристиками організації (чинниками організації) освітні організації були розподілені на такі групи: а) *за типом організації*: традиційні навчальні заклади; інноваційні навчальні заклади; б) *за кількістю людей, які працюють в організації*: до 50 працівників; від 50 до 100 працівників; понад

100 працівників; в) *за часом існування організації*: до 15 років; від 16 до 20 років; понад 20 років; г) за місцем розташування організації: розташовані в селі; розташовані в місті.

Як впливає із даних, які представлено в табл. 3, виявлено зв'язок між рівнем розвитку окремих складових організаційної культури та «індексом організаційної культури» освітніх організацій та низкою характеристик організації (із 20 показників статистично значущий зв'язок виявлено за 7 показниками, тобто майже за однією третиною).

Таблиця 3

**Взаємозв'язок між рівнем розвитку складових організаційної культури освітніх організацій та чинниками організації ( $r_s$ )**

Складові організаційної культури	Тип навчального закладу	Кількість осіб, які працюють в організації	Час існування організації	Місце розташування організації
Робота	<u>0,098*</u>	-0,004	-0,042	0,041
Комунікації	0,062	-0,060	-0,068	0,052
Управління	0,012	<u>-0,083*</u>	<u>-0,105**</u>	<u>0,094*</u>
Мотивація і мораль	0,038	<u>-0,094*</u>	<u>-0,086*</u>	0,071
Індекс організаційної культури	0,050	-0,063	<u>-0,102*</u>	0,079

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Як впливає із даних, які представлено з табл. 3, найбільша кількість статистично значущих зв'язків виявлено за таким показником, як «час існування організації». Так, виявлено *зворотний (негативний) зв'язок* між рівнем розвитку таких складових організаційної культури, як «управління» ( $p < 0,01$ ), «мотивація і мораль» ( $p < 0,05$ ) та «індексом організаційної культури» ( $p < 0,05$ ) та «часом існування організації». Це проявляється в тому, що в міру збільшення часу існування в організації вказані показники організаційної культури знижуються.

Такий самий, *зворотний (негативний), зв'язок* виявлено і щодо такого чинника, як «кількість осіб, які працюють в організації»: в міру підвищення кількості працівників оцінка рівня розвитку таких складових організаційної культури, як «управління» ( $p < 0,05$ ) і «мотивація і мораль», знижується ( $p < 0,05$ ) (табл. 3).

Щодо впливу такого чинника, як «тип навчального закладу», то тут спостерігається менш «рельєфна» картина: вплив цього чинника проявляється лише за окремою складовою організаційної культури, якою є «робота» ( $p < 0,05$ ). Суть такого зв'язку є *прямим (позитивним)*: в міру переходу від традиційних до інноваційних навчальних закладів рівень оцінки «роботи» підвищується (табл. 3). Це є особливо значущим, оскільки, як зазначалось вище, в цілому по масиву рівень оцінки такої складової організаційної культури, як «робота», значно нижче, порівняно з іншими складовими. Отже, використання інноваційних підходів до роботи, як це спостерігається в інноваційних типах навчальних закладів, дійсно може сприяти підвищенню оцінки персоналом провідної, на наш погляд, складової організаційної культури, якою є «робота».

Щодо впливу такого чинника, як «місце розташування організації», то тут спостерігається також менш виражена картина: вплив цього чинника проявляється лише за окремою складовою організаційної культури, якою є «управління» ( $p < 0,05$ ). Суть *такого, прямого (позитивного), зв'язку* полягає в тому, що в організаціях, які розміщені в місті, такий показник оцінюється вище (табл. 3).

У цілому, результати дослідження показали *наявність зв'язку, хоча і помірно вираженого, між рівнем розвитку організаційної культури і характеристиками організації*. Такий вплив може мати як позитивний, так і негативний характер. Найбільш «чутливою» до впливу характеристик організації є така складова організаційної культури, як «управління» (із 4 складових організаційної культури статистично значущий зв'язок зафіксовано за 3 складовими).

На **третьому етапі** вивчався взаємозв'язок між рівнем розвитку загального показника організаційної культури освітніх організацій та спільним впливом двох характеристик організації (між собою), а також зі спільним впливом характеристик організації з «соціально-демографічними і організаційно-професійними чинниками».

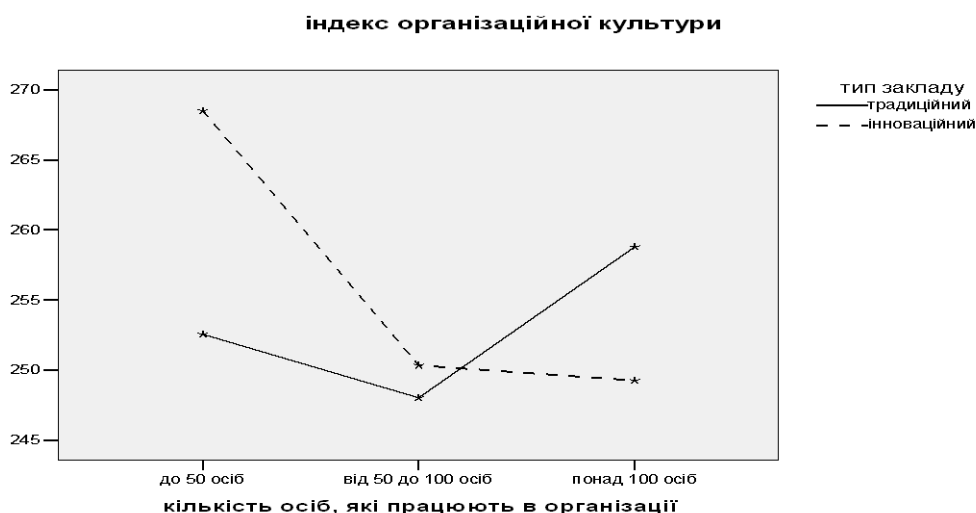
Цей етап дослідження здійснювався за допомогою дисперсійного аналізу, який дає можливість проаналізувати спільний вплив двох і більше чинників на прояви певного феномену.

Як показали результати дослідження, найбільшу кількість статистично значущих зв'язків (чотири) виявлено при взаємодії такої характеристики організації, як «тип навчального закладу», з іншими чинниками («кількістю осіб, які працюють в організації»; «часом існування організації»; «статтю персоналу» та «сімейним станом персоналу»).

Так, у процесі дослідження виявлено *спільний вплив таких чинників, як «тип навчального закладу» та «кількість осіб, які працюють в організації», на оцінку персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури»* ( $p < 0,05$ ) (рис. 1).

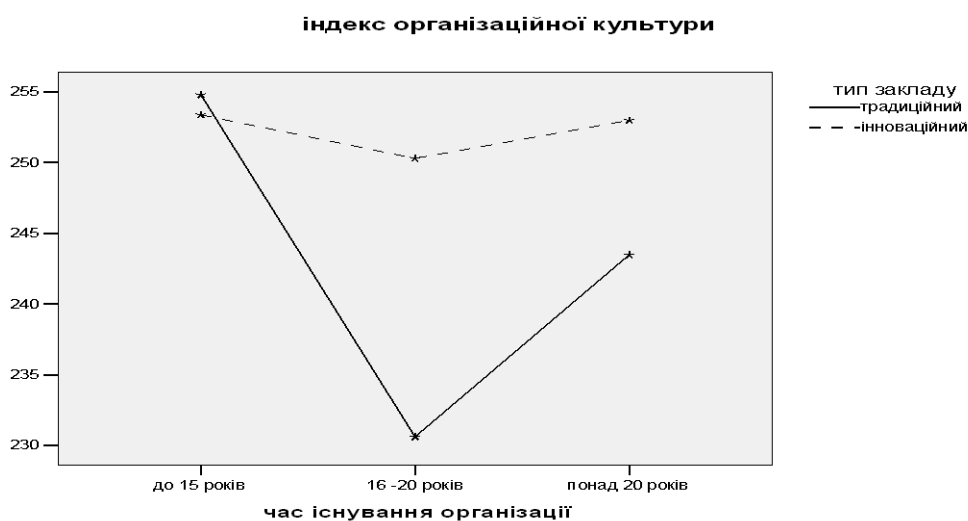
Дані, які представлено на рис. 1, свідчать про те, що збільшення кількості осіб, які працюють в інноваційних освітніх організаціях, призводить до зменшення оцінки рівня розвитку «індексу організаційної культури». В той час, як збільшення кількості осіб, які працюють у традиційних освітніх організаціях,

призводить до поступового підвищення оцінки рівня розвитку «індексу організаційної культури». Очевидно, це обумовлено тим, що в інноваційних навчальних персонал більш критично ставиться до організації їх діяльності, як у суто професійному, так і в соціальному плані. Отже, збільшення кількості працівників у традиційних освітніх організаціях потребує особливої уваги з боку адміністрації в контексті розвитку організаційної культури.



**Рис. 1. Вплив чинників «тип навчального закладу» та «кількість осіб, які працюють в організації» на оцінку персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури» освітніх організацій**

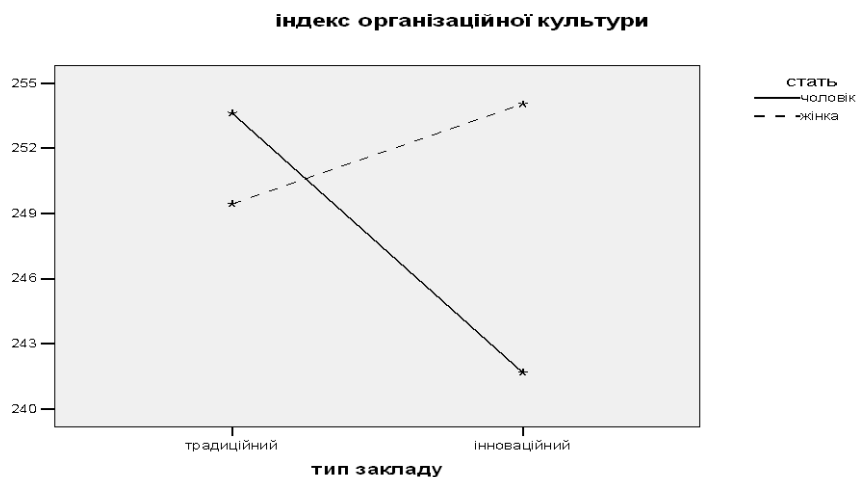
Окрім того, у процесі дослідження виявлено *спільний вплив таких чинників, як «тип навчального закладу» та «час існування організації», на оцінку персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури»* ( $p < 0,05$ ) (рис. 2).



**Рис. 2. Вплив чинників «тип навчального закладу» і «час існування організації» на оцінку персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури» освітніх організацій**

Результати, які представлено на рис. 2, говорять про те, що збільшення часу існування інноваційних освітніх організацій практично не впливає на оцінку персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури». В той час, збільшення часу існування традиційних освітніх організацій призводить до зниження оцінки персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури» в період від 16 до 20 років (що, напевне, свідчить про особливий статус цього періоду в життєдіяльності освітніх організацій), з подальшим підвищенням оцінки цього показника в період існування організації понад 20 років. Очевидно, можна говорити про те, що традиційні освітні організації потребують більшої уваги в процесі часової динаміки їх діяльності щодо розвитку організаційної культури.

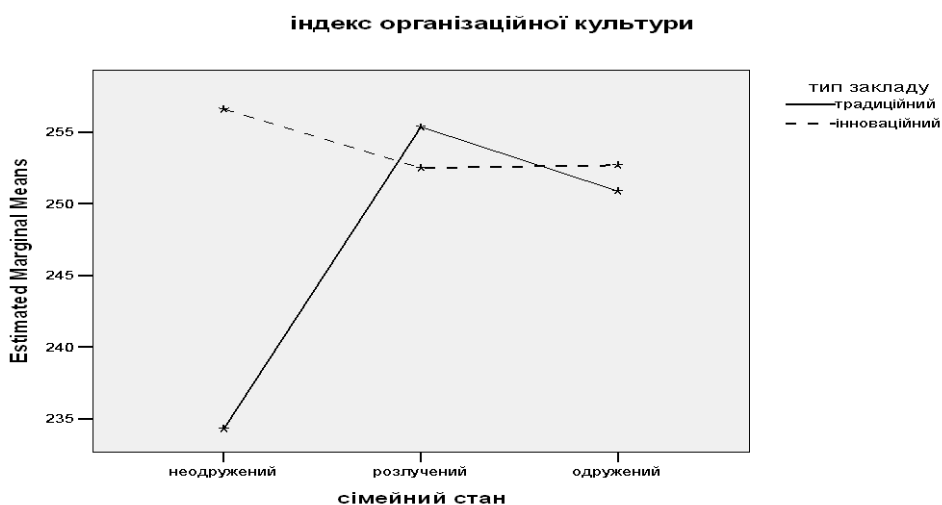
Констатовано також *спільний вплив «типу навчального закладу» і «статі персоналу» на оцінку персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури»* ( $p < 0,05$ ) (рис. 3).



**Рис. 3. Вплив чинників «тип навчального закладу» і «стать персоналу» на оцінку персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури» освітніх організацій**

Суть виявленого зв'язку проявляється в тому, що чоловіки в інноваційних навчальних закладах значно критичніше оцінюють рівень розвитку «індексу організаційної культури», порівняно з чоловіками в традиційних навчальних закладах. Окрім того, «розрив» в оцінках цього показника з боку чоловіків і жінок в інноваційних навчальних закладах є більш вираженим, ніж в аналогічних оцінках в традиційних навчальних закладах. Це, очевидно, обумовлено більш творчим підходом чоловіків в організації їх діяльності в інноваційних навчальних закладах. Тому саме чоловікам в інноваційних освітніх організаціях потрібно, на наш погляд, приділяти особливу увагу в контексті їх участі в розвитку організаційної культури освітніх організацій.

Результати дослідження показали також *спільний вплив «типу навчального закладу» і «сімейного стану персоналу»* на оцінку персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури» ( $p < 0,01$ ) (рис. 4).



**Рис. 4. Вплив чинників «тип навчального закладу» і «сімейний стан» на оцінку персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури» освітніх організацій**

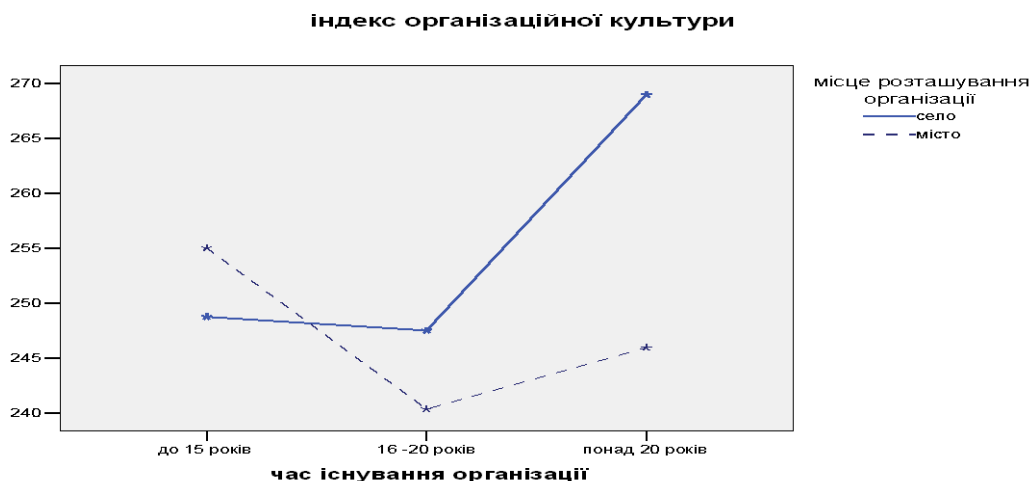
Суть виявленої закономірності полягає в тому, що сімейний стан персоналу практично не впливає на оцінку рівня розвитку «індексу організаційної культури» в інноваційних освітніх організаціях: педагогічні працівники з різними сімейним станом достатньо високо оцінюють організаційну культуру (за деякої вищої оцінки цього показника неодруженими). В той же час, у традиційних освітніх закладах неодружені педагогічні працівники значно нижче оцінюють рівень розвитку організаційної культури, порівняно з аналогічною категорією в інноваційних навчальних закладах, а розлучені і одружені педагогічні працівники наближаються за оцінкою показника, що вивчається, до інноваційних навчальних закладів. Скоріше за все, це свідчить, що в інноваційних навчальних закладах організаційна культура орієнтована на урахування інтересів і цінностей усіх категорій педагогічних працівників, незалежно від їх сімейного стану. Тому в традиційних освітніх організаціях потрібно, на наш погляд, приділяти увагу всім категоріям персоналу (виділених за їх сімейним станом) у контексті аналізу проблеми організаційної культури.

Отже, така характеристика організації, як «тип навчального закладу», при оцінці персоналом освітніх організацій рівня розвитку організаційної культури певною мірою взаємодіє як з іншими характеристиками організації, так і з соціально-демографічними характеристиками персоналу.

Далі проаналізуємо спільний, разом з іншими чинниками, вплив на оцінку рівня розвитку організаційної культури такої характеристики організації, як «час існування організації». Як показали результати дослідження, тут виявлено, як і в попередньому випадку, чотири статистично значущі зв'язки (з «типом навчального закладу»; «місцем розташування навчального закладу»; «віком персоналу» та «стажем роботи на посаді персоналу»).

Спільний вплив чинників «часу існування організації» і «типу навчального закладу» уже було розглянуто вище, тому розглянемо вплив інших чинників.

У процесі дослідження виявлено *спільний вплив таких чинників, як «час існування організації» і «місце розташування організації» на оцінку персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури»* ( $p < 0,01$ ) (рис. 5).



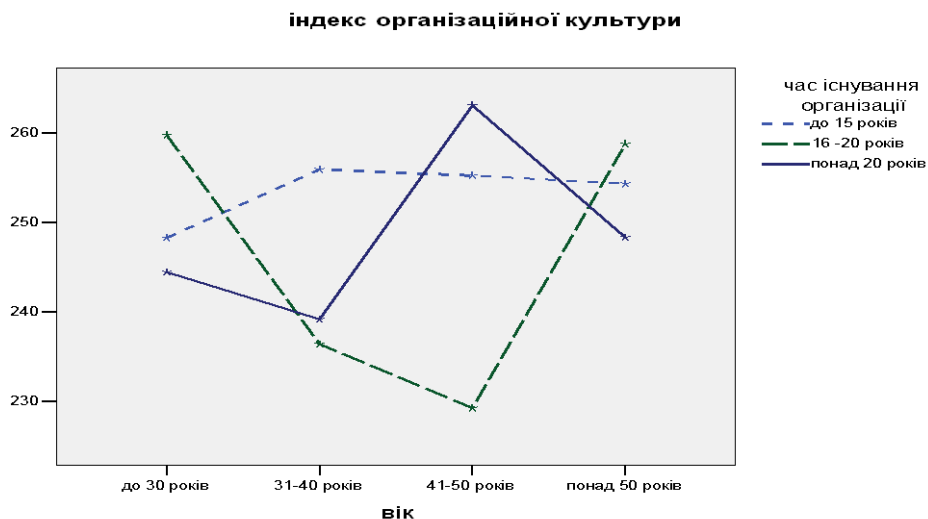
**Рис. 5. Вплив чинників «час існування організації» і «місце розташування організації» на оцінку персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури» освітніх організацій**

Результати, які представлено на рис. 5, говорять про те, що збільшення часу існування освітніх організаціях, які знаходяться в місті, в цілому негативно впливає на оцінку персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури», особливо, в період існування від 16 до 20 років. В той же час, збільшення часу існування освітніх організацій, які знаходяться у селі, призводить до ледве помітно зниження оцінки рівня розвитку «індексу організаційної культури» в період від 16 до 20 років (що, напевне, ще раз свідчить про особливий статус цього періоду в життєдіяльності освітніх організацій), з різко вираженим подальшим підвищенням в оцінці цього показника в період існування організації понад 20 років. Очевидно, можна говорити про те, що міські школи потребують виражених інноваційних підходів (нових ідей розвитку, структурних змін тощо) в міру набуття ними «часового статусу», в той час як у сільських школах це, навпаки, сприяє підвищенню рівня оцінки загального показника організаційної культури.

Як показали результати дослідження, виявлено статистично значущі показники щодо *спільного впливу таких чинників, як «час існування організації» і «вік персоналу», на оцінку персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури»* ( $p < 0,01$ ) (рис. 6).

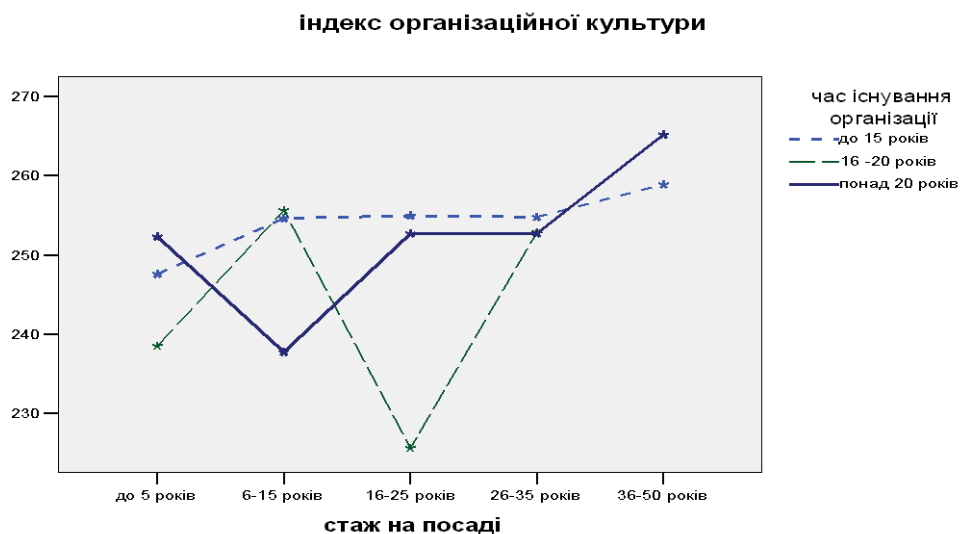
Як свідчать дані, які представлено на рис. 6, в освітніх організаціях з часом існування до 15 років зростає оцінка рівня розвитку організаційної культури у персоналом від 30 років і нижче до віку від 31 до 40 років, а далі вона залишається майже на однаковому рівні. В той же час, в організаціях із часом існування від 16 до 20 років ця оцінка має «хвилеподібний» характер: опускається вниз у персоналу від 31 до 40 років, різко піднімається вгору в персоналу від 41 до 50 років і знову опускається вниз у персоналу понад 50 років. Ще більш виражені зміни в сторону «різкого падіння вниз» у певних вікових категорій, які є найбільш активними в професійному плані (від 31 до 40 років та від 41 до 50 років), спостерігаються в організаціях з часом існування понад 20 років. Потім оцінка знов різко піднімається у персоналу у віці понад 50 років і досягає того самого рівня, як у персоналу до 30 років.

Отже, можна говорити про те, що період існування організації від 16 до 20 років та понад 20 років є більш проблемним, порівняно із періодом існування організації до 15 років, особливо період існування організацій понад 20 років, і потребує особливої уваги в контексті розвитку організаційної культури (наприклад, посилення значущості існуючих цінностей, норм тощо або ж, навпаки, висування нових ідей та підходів).



**Рис. 6. Вплив чинників «час існування організації» та «вік персоналу» на оцінку персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури» освітніх організацій**

Аналогічна ситуація виявлена і щодо *спільного впливу таких чинників, як «час існування організації» і «стаж роботи на посаді персоналу»* на оцінку персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури» ( $p < 0,01$ ) (рис. 7).

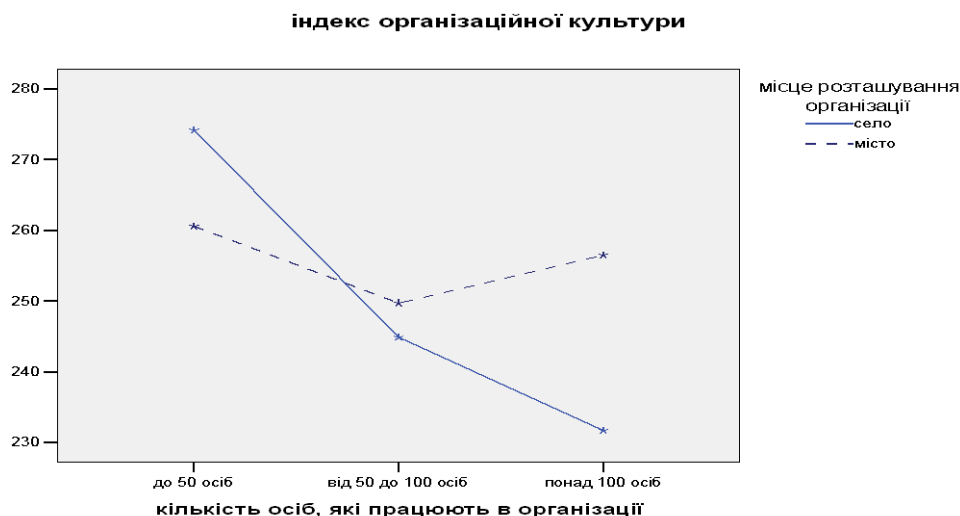


**Рис. 7. Вплив чинників «час існування організації» та «стаж на посаді персоналу» на оцінку персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури» освітніх організацій**

Як видно із отриманих даних, найбільш «спокійним» та позитивно спрямованим є час існування організації до 15 років: тут спостерігається підвищення позитивної оцінки рівня розвитку організаційної культури протягом збільшення стажу роботи персоналу на посаді. Разом із тим, в організаціях із часом існування від 16 до 20 років та після 20 років оцінка «коливається», утворюючи певні «впадини» та «підйоми». І тут найбільш «критичним» віком є вік від 16 до 25 років (в організаціях з часом існування після 20 років) та вік від 6 до 15 років (в організаціях з часом існування від 16 до 20 років), тобто найбільш активний професійний вік. Отже, як і в попередньому випадку (спільного впливу чинників «час існування організації» та «вік»), отримані дані свідчать на наявність певних «проблемних» періодів в існуванні організації, якими є період існування від 16 до 20 років та період існування понад 20 років.

І, насамкінець, проаналізуємо спільний, разом з іншими чинниками, вплив на оцінку рівня розвитку організаційної культури такої характеристики організації, як «*кількість осіб, які працюють в організації*». Як показали результати дослідження, тут виявлено дещо менші, у порівнянні з попередніми чинниками, два статистично значущі зв'язки (з «*типом навчального закладу*» та «*місцем розташування навчального закладу*»).

Оскільки спільний вплив такого чинника разом із чинником «тип навчального закладу» уже було розглянуто раніше, то тут проаналізуємо *спільний вплив таких чинників, як «кількість осіб, які працюють в організації» і «місце розташування організації»* на оцінку персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури» (рис. 8).



**Рис. 8. Вплив чинників «кількість осіб, які працюють в організації» і «місце розташування організації» на оцінку персоналом рівня розвитку «індексу організаційної культури» освітніх організацій**

Як видно із рис. 8, збільшення кількості осіб, які працюють в освітніх організаціях, що знаходяться у місті, практично не впливає на оцінку розвитку «індексу організаційної культури». В той час як збільшення кількості осіб, які працюють в освітніх організаціях, що знаходяться в селі, призводить до поступового зниження рівня розвитку «індексу організаційної культури». Очевидно, це обумовлено тим, що в сільській місцевості загальноосвітні навчальні заклади «розкидані» по кількох невеликих селах, що утруднює взаємодію між цими підрозділами і знижує розвиток організаційної культури в цілому.

Таким чином, дослідження виявило *вплив характеристик організації*, які можуть виступати як окремі чинники або взаємодіяти з іншими чинниками, на оцінку персоналом рівня розвитку організаційної культури освітніх організацій.

**Висновки.** На основі результатів дослідження зроблено наступні висновки:

1. При достатньо високій оцінці загального показника організаційної культури, рівень розвитку такого компонента організаційної культури, як «робота», за оцінкою опитаного персоналу освітніх організацій, майже вдвічі відстає від рівня розвитку інших компонентів («комунікація», «управління», «мотивація і мораль»), що свідчить про необхідність його *посилення* в структурі організаційної культури. Певного *посилення* потребує і такий компонент організаційної культури, як «управління».

2. Виявлено статистично значущий зв'язок, хоча і помірно виражений, між оцінкою рівня розвитку організаційної культури і *характеристиками організації* (як окремими самостійними показниками):

а) найбільшу кількість *статистично значущих зв'язків* виявлено за таким показником, як «час існування організації», далі слідує «кількість осіб в організації», і на останньому місці знаходиться «тип навчального закладу» та «місце розташування організації»;

б) виявлено *прямий (позитивний) зв'язок* між такими чинниками, як «тип навчального закладу» і «місце знаходження організації»: в інноваційних навчальних закладах та освітніх організаціях, які знаходяться в місті, оцінка персоналом рівня розвитку окремих показників організаційної культури вища, ніж у традиційних освітніх організаціях і тих, які знаходяться в селі;

в) виявлено *зворотний (негативний) зв'язок* між такими чинниками, як «час існування організації» та «кількість людей в організації»: в міру збільшення часу існування організації та кількості людей в організації оцінка персоналом рівня розвитку окремих показників організаційної культури знижується;

г) найбільш «чутливою» до впливу характеристик організації є така складова організаційної культури, як «управління».

3. Встановлено *низку статистично значущих закономірностей* щодо зв'язку між оцінкою персоналом рівня розвитку загального показника організаційної культури («індексу організаційної культури») та спільною взаємодією чинників організації із соціально-демографічними та організаційно-професійними чинниками:

а) чинник «тип навчального закладу» є «чутливим» до спільного впливу таких чинників: «кількість осіб, які працюють в організації», «часу існування організації», «статі» і «сімейного стану» персоналу;

б) чинник «час існування організації» є «чутливим» до спільного впливу таких чинників: «тип навчального закладу»; «місце розташування навчального закладу»; «вік» і «стаж роботи на посаді персоналу»;



в) чинник «кількість осіб, які працюють в організації» є «чутливим» до спільного впливу таких чинників: «тип навчального закладу»; «місце розташування навчального закладу».

4. З метою підвищення рівня оцінки персоналом організаційної культури освітніх організацій потрібно, на наш погляд, приділяти увагу чинниками організації (як самостійним чинникам, так і при взаємодії з соціально-демографічними і організаційно-професійними характеристиками персоналу). На особливу увагу заслуговують такі категорії персоналу в наступних типах організацій: а) чоловіки в інноваційних навчальних закладах; б) персонал у віці від 31 до 40 років та від 41 до 50 років в організаціях із часом існування від 6 до 51 року та від 16 до 20 років; в) неодружений персонал у традиційних навчальних закладах; г) організації від 50 до 100 осіб і вище в сільській місцевості та з інноваційним напрямком діяльності та ін.

**Перспективи подальших досліджень** полягають в аналізі впливу «внутрішніх» характеристик освітніх організацій (рівень організаційного розвитку, творчий потенціал організації тощо) на особливості оцінки персоналом рівня розвитку організаційної культури.

#### Список використаних джерел

1. Апішева А. Ш. Організаційна культура кафедри як чинник розвитку конкурентоздатності вищого навчального закладу / А. Ш. Апішева // Тези VI Міжнародної науково-практичної конференції з організаційної психології (Керч, 25–27 червня 2009 р.) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, О. А. Філь. – К. : Інтерлінк, 2009. – С. 222–224.
2. Ішук О. В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник становлення професійної ідентичності студентів : автореф. ... канд. психологічних наук, спец. : 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія / О. В. Ішук. – К. : Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2013. – 20 с.
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
4. Карамушка Л. М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. – Том 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – Ч. 24. – С. 196–208.
5. Карамушка Л. М. Комплекс методик для вивчення особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій / Л. М. Карамушка, К. В. Терещенко, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, А. М. Шевченко // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. -Алчевськ : ДонДТУ, 2014. – Т. 1. – Вип. 40. – С. 9–15.
6. Карамушка Л. М. Організаційний розвиток як детермінанта розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів / Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко // Теоретичні і прикладні проблеми психології : збірник наукових праць / [гол. ред. Завацька Н. Є.]. – Луганськ : НОУЛІДЖ, 2014. – № 1 (33). – С. 196–205.
7. Креденцер О. В. Підприємницький тип організаційної культури / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. 1. – Вип. 39. – С. 10–15.
8. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки : учебное пособие / И. Д. Ладанов. – М. : Корпоративные стратеги, 2004. – 496 с.
9. Мітічкіна О. О. Соціально-психологічні чинники формування організаційної культури студентів вищих навчальних закладів : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи / О. О. Мітічкіна ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2012. – 20 с.
10. Семикіна М. В. Організаційна культура як важіль інноваційної активності працівників підприємств регіону / М. В. Семикіна // Экономика и управление. – 2010. – №1. – С. 9–14.
11. Серкіс Ж. В. Технологія формування і розвитку організаційної культури закладу середньої освіти // Актуальні проблеми психології. Том I : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. – Ч. 6. – С. 140–145.
12. Спіцина Л. В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник формування акмеологічної культури майбутнього професіонала / Л. В. Спіцина // Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору. – Київ, У(17) том, 2009. – С. 571–578.
13. Шевченко А. М. Оцінка працівниками загальноосвітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типів рівня розвитку організаційної культури / А. М. Шевченко // Актуальні проблеми психології. Т. 1 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2010. – Част. 25. – С. 86–92.
14. Терещенко К. В. Толерантність як чинник розвитку організаційної культури закладів освіти / К. В. Терещенко // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Вип. 39. – С. 16–18.
15. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / [пер. с англ.] ; под ред. В. А. Спивака / Э. Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

#### Spisok vikoristanih dzherel

1. Apisheva A. Sh. Organizacijna kul'tura kafedri jak chinnik rozvitku konkurentozdatnosti vishhogo navchal'nogo zakladu / A. Sh. Apisheva // Tezi VI Mizhnarodnoji naukovopraktichnoji konferenciji z organizacijnoji psihologiji (Kerch, 25–27 chervnja 2009 r.) / za nauk. red. S. D. Maksimenka, L. M. Karamushki, O. A. Fil'. – K. : Interlink, 2009. – S. 222–224.
2. Ishhuk O. V. Organizacijna kul'tura vishhogo navchal'nogo zakladu jak chinnik stanovlennja profesijnoji identichnosti studentiv : avtoref. ... kand. psihologichnih nauk, spec. : 19.00.10 – organizacijna psihologija; ekonomichna psihologija / O. V. Ishhuk. – K. : In-t psihologiji imeni G. S. Kostjuka NAPN Ukrajin, 2013. – 20 s.

3. Kameron K. Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'tury / K. Kameron, R. Kuinn / per. s angl. pod red. I. V. Andreevoj. – SPb. : Piter, 2001. – 320 s.
4. Karamushka L. M. Dizajn doslidzhenja ta diagnostichnij instrumentarij dlja vivchennja psihologichnih osoblivostej organizacijnogo rozvitku / L. M. Karamushka // Aktual'ni problemi psihologiji. Tom 1 : Organizacijna psihologija. Ekonomichna psihologija. Social'na psihologija : zb. Nauk. prac' Institutu psihologii imeni G. S. Kostjuka APN Ukraini / za red. S. D. Maksimenka, L. M. Karamushki. – K. : Nauk. svit, 2009. – Ch. 24. – S. 196–208.
5. Karamushka L. M. Kompleks metodik dlja vivchennja osoblivostej ta determinant rozvitku organizacijnoji kul'turi osvithih organizacij / L. M. Karamushka, K. V. Tereshhenko, V. I. Lagodzins'ka, V. M. Ivkin, A. M. Shevchenko // Aktual'ni problemi psihologiji: Organizacijna psihologija. Ekonomichna psihologija. Social'na psihologija : zb. nauk. prac' Institutu psihologii imeni G. S. Kostjuka NAPN Ukraini / za red. S. D. Maksimenka, L. M. Karamushki. – K. - Alchevs'k : DonDTU, 2014. – T. 1. – Vip. 40. – S. 9–15.
6. Karamushka L. M. Organizacijnij rozvitok jak determinanta rozvitku organizacijnoji kul'turi zagal'noosvitnih navchal'nih zakladiv / L. M. Karamushka, A. M. Shevchenko // Teoretichni i prikladni problemi psihologiji : zbirnik naukovih prac' / [gol. red. Zavač'ka N. Je.]. – Lugans'k : NOULIDZh, 2014. – № 1 (33). – S. 196–205.
7. Kredencer O. V. Pidpriemnic'kij tip organizacijnoji kul'turi / O. V. Kredencer // Aktual'ni problemi psihologiji : Organizacijna psihologija. Ekonomichna psihologija. Social'na psihologija : zb. nauk. prac' Institutu psihologii imeni G. S. Kostjuka NAPN Ukraini / za red. S. D. Maksimenka, L. M. Karamushki. – K. - Alchevs'k : LADO, 2013. – T. 1. – Vip. 39. – S. 10–15.
8. Ladanov I. D. Prakticheskiy menedzhment. Psihotehnika upravlennja i sa-mo-utrenirovki : uchebnoe posobie / I. D. Ladanov. – M. : IKorporativnye strategii, 2004. – 496 s.
9. Mitichkina O. O. Social'no-psihologichni chinniki formuvannja organizacijnoji kul'turi studentiv vishhijh navchal'nih zakladiv : avtoref. dis. ... kand. psihol. nauk : 19.00.05 – social'na psihologija; psihologija social'noji roboti / O. O. Mitichkina ; Shidnoukr. nac. un-t im. V. Dalja. – Lugans'k, 2012. – 20 s.
10. Semikina M. V. Organizacijna kul'tura jak vazhil' innovacijnoji aktivnos-ti pracivnikov pidpriemstv regionu / M. V. Semikina // Jekonomika i upravlenie. – 2010. – №1. – S. 9–14.
11. Serkis Zh. V. Tehnologija formuvannja i rozvitku organizacijnoji kul'turi zakladu seredn'oji osviti // Aktual'ni problemi psihologiji. Tom I : Social'na psihologija. Psihologija upravlinnja. Organizacijna psihologija / za red. S. D. Maksimenka, L. M. Karamushki. – K. : Institut psihologii imeni G. S. Kostjuka APN Ukraini, 2002. – Ch. 6. – S. 140–145.
12. Spicina L. V. Organizacijna kul'tura vishhogo navchal'nogo zakladu jak chinnik formuvannja akmeologichnoji kul'turi majbutn'ogo profesionala / L. V. Spicina // Vishha osvita Ukraini u konteksti integracii do jevropejs'kogo osvitn'ogo prostoru. – Kijiv, Y(17) tom, 2009. – S. 571–578.
13. Shevchenko A. M. Ocinka pracivnikami zagal'noosvitnih navchal'nih zakladiv tradicijnogo ta innovacijnogo tipiv rivnja rozvitku organizacijnoji kul'turi / A. M. Shevchenko // Aktual'ni problemi psihologiji. T. 1 : Social'na psihologija. Psihologija upravlinnja. Organizacijna psihologija : zb. nauk. prac' Institutu psihologii imeni G. S. Kostjuka APN Ukraini / za red. S. D. Maksimenka, L. M. Karamushki. – K. : A.S.K., 2010. – Chast. 25. – S. 86–92.
14. Tereshhenko K. V. Tolerantnist' jak chinnik rozvitku organizacijnoji kul'turi zakladiv osviti / K. V. Tereshhenko // Aktual'ni problemi psihologiji : zb. naukovih prac' Institutu psihologii imeni G. S. Kostjuka NAPN Ukraini / [red. kol. : S. D. Maksimenko (gol. red.) ta in.]. – T. 1 : Organizacijna psihologija. Social'na psihologija. Ekonomichna psihologija / za red. S.D. Maksimenka, L.M. Karamushki. – K.-Alchevs'k : LADO, 2013. – Vip. 39. – S. 16–18.
15. Shejn Je. H. Organizacionnaja kul'tura i liderstvo / [per. s angl.]; pod red. V. A. Spivaka / Je. H. Shejn. – SPb. : Piter, 2002. – 336 s.

**Karamushka, L.M. Organizational culture of educational organizations: relationship between the levels of development and “external” characteristics of organization.** On the basis of the empirical investigation the author analyzes the levels of development of the organizational culture components (work, communication, management, motivation and morality) and a general measure of organizational culture (organizational culture index ) of educational organizations. The factors that affected the assessment of the level of organizational culture were shown to include the type of educational organization, the number of people working in it, the length of the organization's life, and the organization's location).

Statistically significant associations (moderate) were found between the staff's assessments of the levels of organizational culture and organizations' characteristics (as distinct and independent factors). The greatest number of statistically significant associations were found with the length of the organization's life, followed by the number of people working in the organization, organization's type, and location. The type of educational organization directly (positively) correlated with its location: in the innovative educational organizations and / or those located in the city the individual measures of organizational culture were higher than in the traditional educational organizations and / or those from the countryside. The inverse (negative) associations were found between the length of the organization's life and / or the number of people working in the organization: as the organization's lifetime and / or the number of people employed in the organization increased staff's assessment of the levels of individual measures of organizational culture decreased. An organizational culture component the most sensitive to the effects of organizations' characteristics was shown to be management. The investigation found a number of statistically significant relationships between the staff's assessments of the levels of organizational culture index and organizations' socio-demographic, organizational and professional characteristics.

*Keywords:* educational organizations; organizational culture, components of organizational culture; organizational culture index; factors of organization; type of educational institution; number of people working in organization; length of organization's life; location of organization.

#### **Відомості про автора**

Карамушка Людмила Миколаївна, член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор, завідувачка лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.

Karamushka, Liudmila Mykolaivna, corresponding member, NAPS of Ukraine, Dr. of Psychology, Professor, Chief, Laboratory of Organizational Psychology, G.S. Kostyuk Institute of psychology of NAPS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: LKARAMA01@gmail.com