

УДК: 159.9.019.3:130.2

Шевченко А. М.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВРАХУВАННЯ ТИПІВ (ІННОВАЦІЙНИЙ, ТРАДИЦІЙНИЙ) ТА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Шевченко А. М. Сучасні підходи до врахування типів (інноваційний, традиційний) та рівня організаційного розвитку у формуванні організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. У статті на основі емпіричного дослідження виявлено взаємозв'язок між чинниками мезорівня (тип навчального закладу, рівень організаційного розвитку навчального закладу) та рівнем розвитку організаційної культури. Проаналізовано зв'язки між типом загальноосвітніх навчальних закладів (інноваційний, традиційний), рівнем організаційного розвитку та рівнем розвитку компонентів («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль»), типів («влада», «завдання», «особистість», «ролі»), «реальних» і «бажаних» типів організаційної культури («кланова», «адхократична», «ринкова», «ієрархічна»).

Ключові слова: організаційна культура; компоненти організаційної культури; типи організаційної культури; розвиток організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів; чинники організаційної культури.

Шевченко А. М. Современные подходы к учету типов (инновационный, традиционный) и уровня организационного развития в формировании организационной культуры общеобразовательных учебных заведений. В статье на основе эмпирического исследования выявлена взаимосвязь между факторами мезоуровня (тип учебного заведения, уровень организационного развития учебного заведения) и уровнем развития организационной культуры. Проанализированы связи между типом учебных заведений (инновационный, традиционный), уровнем организационного развития и уровнем развития компонентов («работа», «коммуникации», «управление», «мотивация и мораль»), типов («власть», «задачи», «личность», «роли»), «реальных» и «желательных» типов организационной культуры («клановая», «адхократи-

ческая», «рыночная», «иерархическая»).

Ключевые слова: организационная культура; компоненты организационной культуры; типы организационной культуры; развитие организационной культуры общеобразовательных учебных заведений; факторы организационной культуры.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку суспільства важливими напрямками дослідження з питання підвищення ефективності діяльності освітніх організацій є зміна ставлення педагогічних працівників до праці, забезпечення її сучасної організації, творчої спрямованості тощо. Саме реалізація цих напрямів створює передумови для розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як свідчить аналіз літератури, проблема організаційної культури виступала предметом спеціальних досліджень *західних* [3; 4; 9; 17; 28] та *російських* [12; 22; 24; 26] дослідників.

Протягом останніх років проблема організаційної культури почала активно розглядатися й *українськими* вченими. Ними було досліджено окремі вияви організаційної культури в різних соціальних сферах – державній службі [2; 13; 18], промисловості [5; 8; 20], бізнесі [15; 21; 25], вищій школі [1; 6; 14].

Що ж стосується дослідження організаційної культури в *організаціях системи середньої освіти*, зокрема в загальноосвітніх навчальних закладах, то тут можна назвати лише окремі дослідження, які виконані переважно педагогами. Так, висвітлено роль організаційної культури навчальних закладів у впровадженні громадсько-державного управління [16], досліджено організаційні механізми розвитку організаційної культури школи [7], здійснено вивчення організаційної культури керівників як одного із видів організаційної культури [23] та ін.

У той же час, важливим є питання дослідження сучасних підходів до виявлення взаємозв'язку між рівнем розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів і чинниками мезорівня.

На основі аналізу наукової літератури та підходів, розроблених у лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. Костюка НАПН України, нами було виділено *чинники мезорівня*, що обумовлені особливостями

розвитку загальноосвітніх навчальних закладів і впливають на рівень розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. До чинників мезорівня ми відносимо такі: тип загальноосвітнього навчального закладу; рівень організаційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу; кількість осіб, які працюють у загальноосвітньому навчальному закладі.

У зв'язку з актуальністю дослідження та недостатньою розробленістю даного питання було визначено мету дослідження: виявити та проаналізувати взаємозв'язок між рівнем розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів та такими значущими чинниками мезорівня як тип загальноосвітнього навчального закладу та рівень організаційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу.

Виклад основного матеріалу і результатів дослідження. Дослідження взаємозв'язку між рівнем розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів і чинниками мезорівня здійснювалося на основі використання опитувальників «Як розвивається Ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга (модифікація Л. Карамушки) [10], «Оцінка рівня організаційної культури» (І. Ладанов) [12], методик «Визначення типу організаційної культури» (Ч. Хенді) [27] та «Інструмент оцінки організаційної культури» (К. Камерон та Р. Куїн) [9] і анкети-«паспортички».

У дослідженні взяли участь 452 учасника, а саме: директори, заступники директорів, практичні психологи, соціальні педагоги та педагогічні працівники шести загальноосвітніх навчальних закладах інноваційного та традиційного типів Київської області.

Статистична обробка даних і графічна презентація результатів здійснювалися за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 13).

На **першому етапі** дослідження проаналізовано взаємозв'язок між **типом загальноосвітніх навчальних закладів та рівнем розвитку компонентів організаційної культури.**

У результаті проведеного дослідження виявлено *статистично значущі відмінності* ($p < 0,001$) між усіма компонентами організаційної культури («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль») традиційних

та інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів. Суть цих відмінностей полягає в тому, що *інноваційні* загальноосвітні навчальні заклади в середньому вдвічі *випереджають* ($p < 0,001$) традиційні загальноосвітні навчальні заклади за рівнем розвитку всіх компонентів організаційної культури, особливо це спостерігається у визначенні високого рівня розвитку такого компонента, як «робота» (49,6% проти 19,5%) (табл. 1).

Таблиця 1

Взаємозв'язок між типом загальноосвітніх навчальних закладів і рівнем розвитку складових організаційної культури (у % від загальної кількості опитаних)

Компоненти організаційної культури	Типи загальноосвітніх навчальних закладів	Рівні розвитку організаційної культури		
		Низький	Середній	Високий
«робота»	традиційні	11,0***	69,5***	19,5***
	інноваційні	0,8***	49,6***	49,6***
«комунікації»	традиційні	5,8***	64,3***	29,9***
	інноваційні	2,0***	39,9***	58,1***
«управління»	традиційні	12,3***	57,8***	29,9***
	інноваційні	3,6***	44,0***	52,4***
«мотивація і мораль»	традиційні	12,3***	56,5***	31,2***
	інноваційні	2,4***	40,7***	56,9***

*** $p < 0,001$

Аналогічні показники виявлено в ході дослідження *позитивних і негативних проявів* організаційного розвитку освітніх організацій традиційного й інноваційного типів розвитку, проведеного Л. Карамушкою [11]. На основі здійсненого автором дослідження виявлено відмінності, що проявляються в тому, що освітні організації інноваційного типу розвитку значно випереджають освітні організації традиційного типу розвитку щодо виявів організаційного розвитку.

У цілому отримані дані свідчать про існування певних *відмінностей* між традиційними й інноваційними загальноосвітніми навчальними закладами щодо рівня розвитку компонентів організаційної культури та підтверджують думку про *випереджаючі* темпи розвитку організаційної культури в інноваційних загальноосвітніх навчальних закладах.

Далі здійснимо аналіз взаємозв'язку між типом загальноосвітніх

навчальних закладів і **рівнем розвитку типів організаційної культури.**

Як свідчать отримані дані, у дослідженні виявлено статистично значущі відмінності ($p < 0,001$) між трьома типами організаційної культури («влада», «завдання», «особистість») традиційних та інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів (табл. 2).

Таблиця 2

Взаємозв'язок між типом загальноосвітніх навчальних закладів і рівнем розвитку типів організаційної культури (у % від загальної кількості опитаних)

Типи організаційної культури	Типи загальноосвітніх навчальних закладів	Рівні розвитку організаційної культури		
		Низький	Середній	Високий
«влада»	традиційні	9,7***	40,9***	49,4***
	інноваційні	48,2***	36,7***	15,1***
«ролі»	традиційні	29,9	39,6	30,5
	інноваційні	28,0	39,1	32,9
«завдання»	традиційні	41,5***	27,3***	31,2***
	інноваційні	20,2***	20,5***	59,3***
«особистість»	традиційні	36,4***	39,6***	24,0***
	інноваційні	19,4***	30,2***	50,4***

*** $p < 0,001$

Суть таких відмінностей проявляється в тому, що, з одного боку, традиційні загальноосвітні навчальні заклади переважають інноваційні загальноосвітні навчальні заклади за рівнем розвитку організаційної культури, а з іншого, інноваційні загальноосвітні навчальні заклади переважають традиційні загальноосвітні навчальні заклади.

Так, констатовано, що загальноосвітні навчальні заклади інноваційного типу значно випереджають загальноосвітні навчальні заклади традиційного типу за рівнем розвитку таких «прогресивних» типів організаційної культури, як «завдання» ($p < 0,001$) та «особистість» ($p < 0,001$). Про це свідчить той факт, що на високий рівень розвитку такого типу культури, як «завдання» вказало 59,3% опитаних інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів і значно менше, у два з половиною рази (31,2%), опитаних інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів. Приблизно така ж ситуація спостерігається і стосовно такого типу культури, як «особистість»: 50,4% – інноваційні загально-

освітні навчальні заклади; 24,0% – традиційні загальноосвітні навчальні заклади.

Також визначено, що навчальні заклади традиційного типу значно випереджають ($p < 0,001$) навчальні заклади інноваційного типу за рівнем розвитку такого «консервативного» типу організаційної культури, як «*влада*». Це підтверджує той факт, що на високий рівень розвитку організаційної культури цього типу вказало 49,4% педагогічних працівників традиційних загальноосвітніх навчальних закладів і лише 15,1%, практично втричі менше, працівників інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів.

Разом із тим, не виявлено статистично значущих відмінностей між традиційними та інноваційними загальноосвітніми навчальними закладами щодо такого типу організаційної культури, як «*ролі*». На цей тип організаційної культури вказала майже одна третина педагогічних працівників (30,5%) традиційних загальноосвітніх навчальних закладів і практично така ж сама кількість (32,9%) педагогічних працівників інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів. Це свідчить, скоріше всього, про те, що культура «*ролі*» є менш чутливою до впливу такого чинника, як «тип загальноосвітнього навчального закладу».

У цілому можна зробити висновок, що одним із напрямів розвитку організаційної культури традиційних загальноосвітніх навчальних закладів може бути посилення таких типів організаційної культури, як «*завдання*» та «*особистість*», і зменшення такого типу організаційної культури, як «*влада*».

Далі проаналізуємо відмінності між традиційними та інноваційними загальноосвітніми навчальними закладами щодо **рівня розвитку «реальних» і «бажаних» типів організаційної культури** (табл. 3).

Взаємозв'язок між типом загальноосвітніх навчальних закладів і рівнем розвитку «реальної» та «бажаної» типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (у % від загальної кількості опитаних)

Типи організаційної культури	Типи загальноосвітніх навчальних закладів	Рівні розвитку організаційної культури					
		Низький		Середній		Високий	
		Реальна	Бажана	Реальна	Бажана	Реальна	Бажана
«кланова»	традиційні	40,4**	30,5	34,4**	37,7	25,2**	31,8
	інноваційні	24,7**	34,4	44,1**	36,4	31,2**	29,2
«адхократична»	традиційні	47,0***	41,7***	37,1***	36,4***	15,9***	21,9***
	інноваційні	21,5***	23,1***	43,7***	50,6***	34,8***	26,3***
«ринкова»	традиційні	16,6*	27,8	67,5*	43,7	15,9*	28,5
	інноваційні	25,5*	29,1	64,8*	37,7	9,7*	33,2
«ієрархічна»	традиційні	32,5***	31,1	29,1***	40,4	38,4***	28,5
	інноваційні	41,7***	29,5	36,8***	47,4	21,5***	23,1

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,005$

Порівняльний аналіз даних, наведених у таблиці 3, показав що існують певні *закономірності* щодо виявів «реальних» і «бажаних» типів організаційної культури, які відображають специфіку діяльності традиційних та інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів.

Це проявилось, насамперед, у тому, що інноваційні навчальні заклади випереджають традиційні навчальні заклади за рівнем розвитку таких *«прогресивних»* типів організаційної культури, як «кланова» та «адхократична». Одночасно відмічаються деякі тенденції вияву цих типів культур в «реальному» та «бажаному» вимірах.

Що стосується *«кланового»* типу організаційної культури, то в дослідженні виявлено статистично значущі відмінності ($p < 0,01$) стосовно *«реального»* стану цього типу організаційної культури щодо більшого його вияву в інноваційних загальноосвітніх навчальних закладах. Так, 31,2% опитаних інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів засвідчили високий рівень розвитку «реального» стану цього типу організаційної культури. І лише 25,2% опитаних традиційних загальноосвітніх навчальних закладів вказали на наявність такого показника.

Одночасно не виявлено статистично значущих відмінностей між «бажаним» вектором цього типу організаційної культури між представниками традиційних та інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів. Це підтверджується даними, які свідчать про те, що на «бажаність» стану (високий рівень розвитку) такого типу організаційної культури вказало 31,8% працівників традиційних загальноосвітніх навчальних закладів і 29,2% опитаних інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів.

Отже, можна констатувати, що, як традиційні, так і інноваційні загальноосвітні навчальні заклади в майбутньому будуть орієнтовані на сприятливий психологічний клімат у колективі, упровадження командного принципу організації роботи, дух партнерства тощо.

Також виявлено, що інноваційні навчальні заклади більше, ніж традиційні навчальні заклади, орієнтовані на «адхократичний» тип організаційної культури, який відображає орієнтацію навчального закладу в «зовнішньому» освітньому просторі й базується, насамперед, на проявах ініціативи і творчості членів педагогічного колективу. При цьому слід зазначити, що це стосується як «реального» ($p < 0,001$), так і «бажаного» ($p < 0,001$) вимірів цього типу організаційної культури. Так, наприклад, встановлено, що на високий рівень розвитку «адхократичного» типу організаційної культури вказали 34,8% опитаних педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного типу і майже вдвічі менше (15,9%) педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів традиційного типу.

Що ж до «бажаного» вектору «адхократичного» типу організаційної культури, то тут традиційні загальноосвітні навчальні заклади явно, безперечно, відстають від інноваційних. Так, на низький рівень розвитку цього типу організаційної культури, як «бажаного», вказали майже половина (47,0%) опитаних традиційних загальноосвітніх навчальних закладів, тоді як на низький рівень розвитку «адхократичного» типу організаційної культури, як «бажаного», вказало значно менше (двічі) педагогічних працівників інноваційних навчальних закладів (21,5%).

Стосовно «консервативних» типів організаційної культури встанов-

лено, що тут спостерігається протилежна картина: традиційні загальноосвітні навчальні заклади випереджають інноваційні навчальні заклади за рівнем розвитку даних типів організаційної культури.

Так, виявлено, що в традиційних загальноосвітніх навчальних закладах більше, ніж в інноваційних загальноосвітніх навчальних закладах, розвинутий «ієрархічний» тип організаційної культури, який стосується «жорсткої» організації внутрішньої діяльності навчального закладу ($p < 0,001$). Про це свідчить, зокрема, той факт, що на високий рівень розвитку цього типу культури як «реального» вказало 38,4% педагогічних працівників традиційних загальноосвітніх навчальних закладів, тоді як такий показник був виявлений лише у 21,5% опитаних із інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів.

Що ж до «бажаного» «ієрархічного» типу організаційної культури, то тут не виявлено статистично значущих відмінностей між традиційними й інноваційними загальноосвітніми навчальними закладами. Так, на високий рівень розвитку «ієрархічного» типу культури як «бажаного» вказало 28,5% опитаних традиційних загальноосвітніх навчальних закладів та 23,1% педагогів інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів. І при цьому спостерігається зменшення такого типу організаційної культури, як «бажаного», у традиційних загальноосвітніх навчальних закладах (28,5% проти 38,4%). Отже, можна говорити про те, що в традиційних загальноосвітніх навчальних закладах усвідомлюється значущість зменшення в майбутнього «ієрархічного» типу організаційно культури.

Також виявлено, що між традиційними й інноваційними загальноосвітніми навчальними закладами існує статистично значущі відмінності ($p < 0,005$) щодо «реального» рівня розвитку «ринкового» типу організаційної культури, який має «зовнішню» спрямованість. Так, на високий рівень розвитку «реального» «ринкового» типу організаційної культури вказали 15,9% опитаних працівників традиційних і 9,7% працівників інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів. Цей факт, напевно, можна пояснити, на наш погляд, тим, що, як уже зазначалося вище, цей тип організаційної

культури передбачає «жорсткі» методи здійснення конкуренції, і він більше представлений у традиційних загальноосвітніх навчальних закладах, ніж у інноваційних загальноосвітніх навчальних закладах, які, швидше за все, більше орієнтовані на партнерські способи взаємодії.

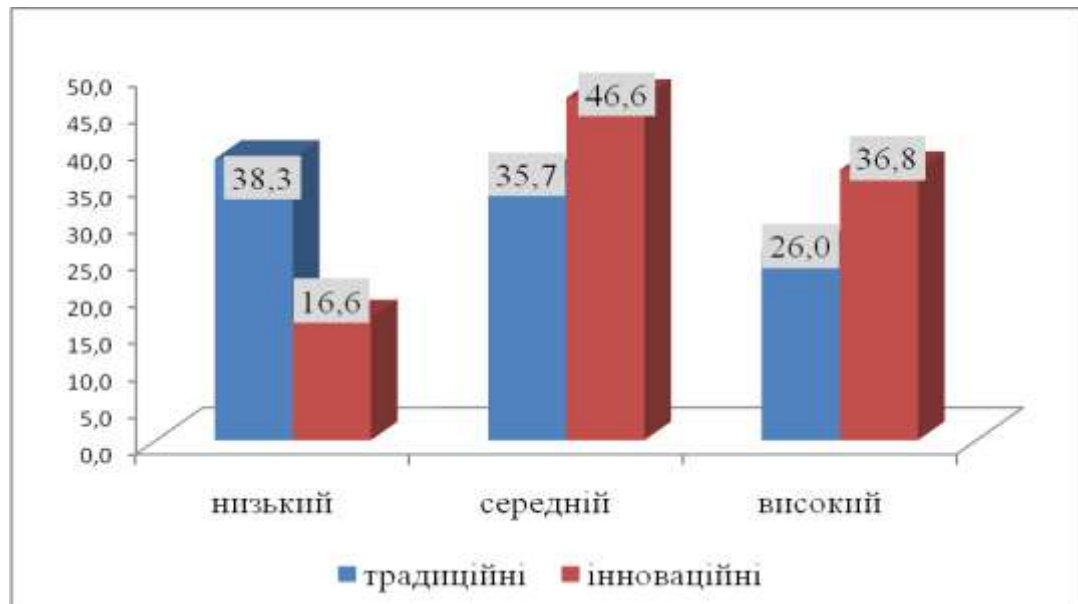
Також традиційні й інноваційні загальноосвітні навчальні заклади в однаковій мірі орієнтовані на впровадження в майбутньому «ринкового» типу організаційної культури як «бажаного» (між двома типами загальноосвітніх навчальних закладів не виявлено статистично значущих відмінностей щодо «реального» рівня розвитку організаційної культури). Як свідчать отримані дані, 28,5% працівників традиційних загальноосвітніх навчальних закладів і 33,2% працівників інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів засвідчили про «бажаний» стан цього типу організаційної культури на високому рівні.

Отже, можна зробити висновок про те, що інноваційні загальноосвітні навчальні заклади, безперечно, випереджають традиційні загальноосвітні навчальні заклади за рівнем розвитку «прогресивних» типів організаційної культури в «реальному» вимірі. Разом з тим, в «бажаному» вимірі традиційні загальноосвітні навчальні заклади «наближаються» до інноваційних навчальних закладів щодо розуміння розвитку в майбутньому «кланового» типу організаційної культури, але *недостатньо ще усвідомлюють необхідність розвитку* в майбутньому «адхократичного» типу організаційної культури. Тому посилення розвитку «адхократичного» типу організаційної культури в загальноосвітніх навчальних закладах традиційного типу можна розглядати як один із перспективних напрямів його розвитку.

Що ж до традиційних загальноосвітніх навчальних закладів, то вони однозначно випереджають інноваційні загальноосвітні навчальні заклади за рівнем розвитку «консервативних» типів організаційних культур в «реальному» вимірі. Також у «бажаному» вимірі традиційні загальноосвітні навчальні заклади «наближаються» до інноваційних навчальних закладів щодо розуміння зменшення в майбутньому значущості «ієрархічного» типу організаційної культури. Однак, спостерігається деякий парадоксальний факт, який

свідчить про деяке «наближення» інноваційних загальноосвітніх закладів до традиційних щодо посилення в майбутньому «ринкового» типу організаційної культури. Це свідчить, на наш погляд, про недостатнє розуміння навіть інноваційними навчальними закладами механізмів взаємодії навчального закладу із зовнішнім середовищем, що свідчить про необхідність *посилення* аналізу цього аспекту розвитку організаційної культури в майбутньому.

Щодо взаємозв'язку між типом загальноосвітніх навчальних закладів і загальним показником розвитку організаційної культури традиційних та інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів, то тут встановлено наступне (рис.1).



*** $p < 0,001$

Рис. 1. Взаємозв'язок між типом загальноосвітніх навчальних закладів і рівнем розвитку загального показника організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (у % від загальної кількості опитаних)

Загальноосвітні навчальні заклади інноваційного типу забезпечують більш високий рівень розвитку загального показника розвитку організаційної культури ($p < 0,001$).

Як свідчать дані представлені на рис. 1, то на високий рівень розвитку загального показника організаційної культури вказали 36,8% опитаних інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів і 26,0% опитаних традиційних загальноосвітніх навчальних закладів. Разом із тим навпаки, на низький рівень розвитку загального показника організаційної культури вказало 38,3%

опитаних традиційних загальноосвітніх навчальних закладів й удвічі менше (16,6%) працівників традиційних загальноосвітніх навчальних закладів.

У цілому *доведено* орієнтацію загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного типу на «*прогресивні*» типи організаційної культури, які в цілому забезпечують більш високий рівень розвитку організаційної культури і, відповідно, більш ефективного виконання завдань, які стоять перед сучасними освітніми організаціями.

На другому етапі було виявлено взаємозв'язок між організаційним розвитком і рівнем розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Проаналізуємо, насамперед, дані, які стосуються рівня організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів (табл. 4).

Таблиця 4

**Рівень організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів
(у % від загальної кількості опитаних)**

Показники	Рівні розвитку показників		
	«Кризовий»	«Проблемний»	«Конструктивний»
«Організаційний розвиток»	2,0	33,6	64,4

На основі використання опитувальника «Як розвивається Ваша організація?» ((В. Зигерт, Л. Ланг), модифікація Л. Карамушки) [10] та таких показників, як «організаційна зрілість» і «проблемність організаційного розвитку», було встановлено, що на думку двох третіх опитаних педагогічних працівників (64,4%), для загальноосвітніх навчальних закладів, у яких вони працюють, характерний «конструктивний» рівень організаційного розвитку. Це можна оцінити як позитивний факт тому, що для загальноосвітніх навчальних закладів «конструктивного» типу характерним є те, що працівники чітко знають цілі своєї організації, беруть участь у їх визначенні, вносять нові ідеї та пропозиції в удосконалення організаційних процесів, можуть проявляти свої здібності й ентузіазм у роботі тощо. Усе це може реалізуватися в результаті того, що в організації створено сприятливі умови праці, переважає демократичний стиль управління, налагоджено ефективно

ділове спілкування, спостерігається чітке виконання функцій, розроблено прозору систему оцінювання результатів виконання своїх обов'язків педагогічними працівниками тощо.

Також констатовано, що, за оцінкою третини опитаних, в організаційному розвитку загальноосвітніх навчальних закладів, у яких вони працюють існують певні проблеми. Так, 33,6% опитаних вказали на «*проблемний*» рівень організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів, у яких вони працюють, а 2,0% – на «*кризовий*» рівень. При такому рівні організаційного розвитку немає чіткості у визначенні цілей діяльності організації, багато цілей не відомі працівникам, співробітники не беруть участі у прийнятті рішень, насамперед, стосовно визначення цілей; працівники рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями, швидше сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них, їм важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції з удосконалення організаційних процесів, багато працівників не можуть показати, на що вони здатні; працівники не виявляють ентузіазм у роботі тощо. В основі такого рівня організаційного розвитку лежить те, що в організації не створено сприятливі умови для роботи, переважає авторитарний стиль управління; доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями; спостерігається неефективне виконання функцій; оцінка роботи частіше відбувається на основі емоцій або поверхових спостережень тощо. При цьому слід зазначити, що при «*проблемному*» рівні вираженість таких негативних показників може проявлятися на середньому рівні, а при «*кризововому*» – досягає високих показників.

Отже, отримані дані свідчать про ряд *проблем* у рівні «організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів, які можуть негативно позначатися на інших аспектах життєдіяльності навчальних закладів, знайшли детальне відображення в роботах інших авторів [19] і потребують свого вирішення.

У контексті завдань нашого дослідження проаналізуємо далі взаємозв'язок між організаційним розвитком і **рівнями розвитку компонентів організаційної культури** загальноосвітніх навчальних закладів.

У дослідженні виявлено статистично значущий взаємозв'язок ($p < 0,01$; $p < 0,001$) між рівнем *організаційного розвитку* загальноосвітніх навчальних закладів і рівнем розвитку всіх компонентів організаційної культури (табл. 5).

Таблиця 5.

Взаємозв'язок між організаційним розвитком і рівнем розвитку компонентів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (у % від загальної кількості опитаних)

Тип організаційної культури	Рівень розвитку компонентів організаційної культури	Рівні організаційного розвитку		
		«Кризовий»	«Проблемний»	«Конструктивний»
«робота»	Низький	12,5**	6,7**	3,5**
	Середній	50,0**	66,6**	52,5**
	Високий	37,5**	26,7**	44,0**
«комунікації»	Низький	12,5**	5,2**	2,3**
	Середній	37,5**	58,5**	44,8**
	Високий	50,0**	36,3**	52,9**
«управління»	Низький	25,0***	11,1***	4,2***
	Середній	37,5***	55,6***	46,3***
	Високий	37,5***	33,3***	49,5***
«мотивація і мораль»	Низький	25,0***	9,6***	3,9***
	Середній	37,5***	59,3***	40,5***
	Високий	37,5***	31,1***	55,6***

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$

Так, встановлено, що при переході від «кризового» та «проблемного» рівнів організаційного розвитку до «конструктивного» спостерігається збільшення кількості опитаних, які вказуються на високий рівень розвитку всіх компонентів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль»). Так, наприклад, кількість осіб, які вказали на високий рівень розвитку такого компонента організаційної культури, як «робота», становить 37,5% та 26,7% опитаних при «кризовому» та «проблемному» рівнях розвитку і значно збільшується кількість опитаних при «конструктивному» рівні розвитку (44,0%). Приблизно подібна ситуація спостерігається і щодо інших компонентів організаційної культури («комунікації», «управління», «мотивація і мораль»). Отже, підвищення рівня організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів може позитивно впливати на рівень розвитку всіх

компонентів організаційної культури.

Далі розглянемо взаємозв'язок між організаційним розвитком та **рівнями розвитку типів** організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

У процесі виявлення взаємозв'язку між організаційним розвитком і рівнями розвитку типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів встановлено, що в процесі організаційного розвитку навчальних закладів від «кризового» (через «проблемний») до «конструктивного» рівнів зростає рівень розвитку таких «прогресивних» типів організаційної культури, як культура «завдання» ($p < 0,001$) та культура «особистості» ($p < 0,001$) (табл. 6).

Так, наприклад, кількість осіб, які вказали на високий рівень розвитку типу організаційної культури «завдання» при «кризовому» рівні складає 25,0%, при «проблемному» рівні – 27,6%, при «конструктивному» рівні – 60,0%. Подібна ситуація спостерігається щодо такого типу організаційної культури, як «особистість»: «кризовий» рівень – 25,0%, «проблемний» рівень – 34,0%, «конструктивний» рівень – 44,0%.

Таблиця 6

Взаємозв'язок між рівнем організаційного розвитку та рівнем розвитку типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (у % від загальної кількості опитаних)

Тип організаційної культури	Рівень розвитку організаційної культури	Рівні організаційного розвитку		
		«Кризовий»	«Проблемний»	«Конструктивний»
Культура «влади»	Низький	12,5***	20,0***	41,0***
	Середній	37,5***	44,4***	35,2***
	Високий	50,0***	35,6***	23,8***
Культура «ролі»	Низький	37,5	32,1	26,7
	Середній	12,5	32,8	43,4
	Високий	50,0	35,1	29,9
Культура «завдання»	Низький	62,5***	40,3***	21,2***
	Середній	12,5***	32,1***	18,8***
	Високий	25,0***	27,6***	60,0***
Культура «особистості»	Низький	50,0***	43,0***	16,2***
	Середній	25,0***	23,0***	39,8***
	Високий	25,0***	34,0***	44,0***

*** $p < 0,001$

У той же час результати дослідження свідчать про те, що по мірі підвищення рівня організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів знижується рівень розвитку такого «консервативного» типу організаційної культури, як культура «влади» ($p < 0,001$). Так, на високий рівень розвитку цього типу організаційної культури вказало 50,0% осіб, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах із «кризовим» рівнем розвитку, 35,6% осіб, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах із «проблемним» рівнем розвитку та 23,8% осіб, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах із «конструктивним» рівнем розвитку.

Що ж до типу організаційної культури «ролі», то тут виявлено статистично значущу тенденцію ($p < 0,1$) між рівнем організаційного розвитку та даним типом організаційної культури. Це свідчить переважно про те, що тип організаційної культури «ролі», як і в ситуації впливу такого чинника, як «тип загальноосвітнього навчального закладу», є менш «чутливим» до такого чинника.

Щодо взаємозв'язку між організаційним розвитком та **рівнем розвитку «реальних» і «бажаних» типів організаційної культури** загальноосвітніх навчальних закладів, то тут констатовано, що в навчальних закладах з різним рівнем організаційного розвитку спостерігаються деякі відмінності між «реальними» та «бажаними» типами організаційної культури (табл. 7).

Таблиця 7

Взаємозв'язок між організаційним розвитком і рівнем розвитку «реальної» та «бажаної» типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (у % від загальної кількості опитаних)

Тип організаційної культури	Рівень розвитку організаційної культури	Рівні організаційного розвитку					
		«Кризовий»		«Проблемний»		«Конструктивний»	
		«Реальна»	«Бажана»	«Реальна»	«Бажана»	«Реальна»	«Бажана»
«Кланова»	Низький	50,0***	37,5***	43,9***	43,2***	23,3***	27,5***
	Середній	37,5***	37,5***	37,9***	41,6***	41,8***	34,5***
	Високий	12,5***	25,0***	18,2***	15,2***	34,9***	38,0***

«Адхократична»	Низький	12,5**	25,0	43,2**	38,6	25,6**	26,0
	Середній	50,0**	50,0	37,1**	43,2	43,0**	46,1
	Високий	37,5**	25,0	19,7**	18,2	31,4**	27,9
«Ринкова»	Низький	0,0***	25,0**	11,3***	18,2**	28,3***	34,1**
	Середній	87,5***	37,5**	72,0***	40,2**	62,0***	39,9**
	Високий	12,5***	37,5**	16,7***	41,6**	9,7***	26,0**
«Ієрархічна»	Низький	12,5***	25,0***	26,5***	15,9***	45,0***	37,6***
	Середній	75,0***	37,5***	26,5***	46,2***	36,4***	44,2***
	Високий	12,5***	37,5***	47,0***	37,9***	18,6***	18,2***

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$

Спочатку проаналізуємо вплив організаційного розвитку на рівень розвитку типів організаційної культури, які мають «внутрішню» спрямованість («ієрархічна» і «кланова»).

Таким чином, виявлено, що «консервативний» тип організаційної культури, як «ієрархічна» («реальна»), є найбільш вираженим при «проблемному» рівні організаційного розвитку навчальних закладів ($p < 0,001$). Так, на високий рівень розвитку цього типу організаційної культури, як «реального», вказало 12,5% педагогічних працівників, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах із «кризовим» рівнем організаційного розвитку, 47,0% – із «проблемним» рівнем організаційного розвитку та 18,6% – із «конструктивним» рівнем організаційного розвитку. Така ж закономірність, але більш виражена стосовно «негативних» і «позитивних» етапів організаційного розвитку проявляється і щодо «бажаного» типу організаційної культури: на високий рівень розвитку даного типу організаційної культури, як «бажаного», вказало 37,5% педагогічних працівників, які працюють в загальноосвітніх навчальних закладах із «кризовим» рівнем організаційного розвитку, 37,9% – із «проблемним» рівнем та 18,2% – із «конструктивним» рівнем організаційного розвитку. Як бачимо, тут особливо проявляються відмінності, з одного боку, між «кризовим» і «проблемним» рівнем організаційного розвитку, а з іншого боку, із «конструктивним» рівнем організаційного розвитку.

Разом із тим, значущість такого «прогресивного» типу організаційної культури, як «кланова», зростає в міру підвищення рівня організаційного

розвитку загальноосвітніх навчальних закладів (від «кризового» до «проблемного», насамперед, у «реальному» вимірах (табл. 7). Констатовано, що на «реальний» «клановий» тип організаційної культури вказало 12,5% осіб, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах із «кризовим» рівнем розвитку, 18,2%, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах із «проблемним» рівнем організаційного розвитку та майже вдвічі більше (34,9%), які працюють в загальноосвітніх навчальних закладах із «конструктивним» рівнем організаційного розвитку. Що стосується «бажаного» «кланового» типу організаційної культури, то її значущість явно зростає при переході від «кризового» та «проблемного» рівнів організаційного розвитку до «конструктивного» (38,0% проти 25,0% та 15,2%).

Далі висвітлимо вплив організаційного розвитку на рівень розвитку типів організаційної культури, які мають *«зовнішню» спрямованість* («ринкова» і «адхократична»).

Що стосується *«ринкового»* типу організаційної культури, то можна говорити про те, що із підвищенням організаційного розвитку рівень розвитку цього типу культури знижується, особливо це простежується при переході від «кризового» та «проблемного» рівнів до «конструктивного» (табл. 7). Так, наприклад, на високий рівень «реального» «ринкового» типу організаційної культури вказало 12,5% осіб, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах із «кризовим» рівнем організаційного розвитку, 16,7% – із «проблемним» і 9,7% – із «конструктивним» рівнем організаційного розвитку.

Слід звернути увагу на те, що, як свідчать результати опитування, педагогічні працівники вказують на необхідність посилення «ринкового» типу організаційної культури в майбутньому, що свідчить, на наш погляд, про певну неадекватність розуміння педагогічними працівниками особливостей розвитку різних типів організаційної культури. Одночасно позитивно можна оцінити той факт, що при переході від «кризового» та «проблемного» до «конструктивного» рівня організаційного розвитку значущість цього типу організаційної культури зменшується (відповідно, 37,5%, 41,6% проти 26,0%).

Стосовно *«адхократичного»* типу організаційної культури, то цей

тип культури як «реальний» найменше проявляється при «проблемному» рівні організаційного розвитку: високий рівень розвитку даного типу організаційної культури зафіксовано в 19,7% опитаних, які працюють у навчальних закладах із «проблемним» рівнем організаційного розвитку, тоді як у навчальних закладах із «кризовим» і «конструктивним» рівнями організаційного розвитку таких осіб було 37,5% і 31,4% відповідно (табл. 7). Статистично значущих відмінностей між навчальними закладами із різним рівнем організаційного розвитку стосовно «бажаного» «адхократичного» типу організаційної культури не виявлено.

Щодо взаємозв'язку між організаційним розвитком та **загальним показником розвитку організаційної культури** загальноосвітніх навчальних закладів, то тут встановлено наступне (табл. 8). Виявлено наявність статистично значущого зв'язку ($p < 0,01$) між організаційним розвитком і загальним показником розвитку організаційної культури. Це проявляється, насамперед, у тому, що із підвищенням рівня організаційного розвитку збільшується кількість опитаних, які вказали на високий рівень розвитку організаційної культури: «кризовий» рівень – 25,0%; «проблемний» рівень – 28,1%, «конструктивний» рівень – 35,3%.

Таблиця 8

Взаємозв'язок між організаційним розвитком і рівнем розвитку загального показника організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (у % від загальної кількості опитаних)

Показники	Рівні розвитку показників	Рівень розвитку загального показника організаційної культури		
		Низький	Середній	Високий
«Організаційна зрілість»	Низький	35,7**	35,7**	28,6**
	Середній	37,2**	34,9**	27,9**
	Високий	18,2**	46,5**	35,3**
«Проблемність організаційного розвитку»	Низький	22,5	43,7	33,8
	Середній	36,5	36,5	27,0
	Високий	50,0	25,0	25,0
«Організаційний розвиток в цілому»	«Кризовий»	37,5**	37,5**	25,0**
	«Проблемний»	37,0**	34,8**	28,1**
	«Конструктивний»	18,2**	46,5**	35,3**

** $p < 0,01$

Відповідно з підвищенням рівня організаційного розвитку (від «кризового» та «проблемного» до «конструктивного») зменшується кількість осіб, які вказали на низький рівень організаційної культури: «кризовий» рівень – 37,5%; «проблемний» рівень – 37,0%, «конструктивний» рівень – 18,2%.

Аналогічна закономірність ($p < 0,01$) проявляється і стосовно такого показника організаційного розвитку, як *«організаційна зрілість»*: підвищення рівня «організаційної зрілості» сприяє підвищенню рівня розвитку організаційної культури (табл. 8). Так, наприклад, кількість осіб, які вказали на високий рівень організаційної культури, складає 28,6% при низькому рівні «організаційної зрілості», 27,9% – при середньому рівні і 35,3% – при високому рівні.

Що ж до другого показника організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів, яким є *«проблемність організаційного розвитку»*, то виявлено статистично значущу тенденцію ($p < 0,1$) між рівнем розвитку даного показника та рівнем розвитку організаційної культури (табл. 8). Зміст такого зв'язку полягає в тому, що із підвищенням рівня розвитку даного показника зменшується кількість осіб, які вказують на високий рівень розвитку організаційної культури в загальноосвітніх навчальних закладах, у яких вони працюють (низький рівень «проблемності загального розвитку» – 33,8%, середній рівень – 27,0%, високий рівень – 25,0%).

У цілому *доведено*, що забезпечення «конструктивного» рівня організаційного розвитку може суттєвим чином впливати на рівень розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Третій етап дослідження полягав у виявленні взаємозв'язку між **кількістю працівників, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах, і рівнем розвитку організаційної культури**

Проаналізуємо спочатку взаємозв'язок між кількістю працівників, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах, і **рівнем розвитку компонентів організаційної культури** загальноосвітніх навчальних закладів (табл. 9).

**Взаємозв'язок між кількістю осіб, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах і рівнем розвитку складових організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів
(у % від загальної кількості опитаних)**

Компоненти організаційної культури	Рівень розвитку компонентів	Кількість осіб в організації		
		до 50 осіб	50-100 осіб	100-200 осіб
«робота»	Низький	8,8**	5,6**	1,3**
	Середній	62,7**	58,0**	52,9**
	Високий	28,4**	36,4**	45,9**
«комунікації»	Низький	5,9*	2,8*	2,5*
	Середній	58,8*	48,3*	43,9*
	Високий	35,3*	49,0*	53,5*
«управління»	Низький	11,8	48,0	40,2
	Середній	6,3	52,4	41,3
	Високий	4,5	47,1	48,4
«мотивація і мораль»	Низький	11,8**	6,3**	2,5**
	Середній	52,9**	46,9**	42,7**
	Високий	35,3**	46,9**	54,8**

** $p < 0,01$; * $p < 0,005$

За даними, представленими в табл. 9, виявлено статистично значущий зв'язок між кількістю працівників, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах, і рівнем розвитку таких компонентів організаційної культури, як «робота» ($p < 0,01$), «комунікації» ($p < 0,005$), «мотивація та мораль» ($p < 0,01$). Суть такої закономірності проявляється в тому, що із збільшенням кількості педагогічних працівників, які працюють в організації, збільшується число осіб, які оцінюють як високий рівень розвитку майже всі компоненти організаційної культури. Так, наприклад, на високий рівень розвитку такого компонента організаційної культури, як «робота», вказало 28,4% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників до 50 осіб, 36,4% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників від 50 до 100 осіб і 45,9% опитаних, опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників від 100 до 200 осіб.

Окрім того, виявлено статистично значущу тенденцію ($p < 0,01$) між кількістю працівників, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах, і

рівнем розвитку такого компонента організаційної культури, як «управління».

Що стосується взаємозв'язку між кількістю працівників, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах, і **рівнем розвитку типів організаційної культури** загальноосвітніх навчальних закладів, то констатовано, що із збільшенням кількості людей, які працюють у навчальних закладах, зменшується рівень розвитку таких «консервативних» типів організаційної культури, як «влада» ($p < 0,001$) та «ролі» ($p < 0,01$) (табл. 10).

Таблиця 10

Взаємозв'язок між кількістю осіб, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах, і рівнем розвитку типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (у % від загальної кількості опитаних)

Тип організаційної культури	Рівень розвитку типів організаційної культури	Кількість осіб в організації		
		до 50 осіб	50-100 осіб	100-200 осіб
Культура «влада»	Низький	23,5***	19,7***	52,3***
	Середній	42,2***	39,4***	34,8***
	Високий	34,3***	40,9***	12,9***
Культура «ролі»	Низький	23,5**	26,1**	34,6**
	Середній	33,3**	47,2**	35,9**
	Високий	43,2*	26,8*	29,5*
Культура «завдання»	Низький	32,4*	33,3*	21,4*
	Середній	24,5*	26,2*	19,5*
	Високий	43,1*	40,5*	59,1*
Культура «особистості»	Низький	32,4***	33,5***	14,6***
	Середній	38,2***	34,3***	30,6***
	Високий	29,4***	32,2***	54,8***

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Наприклад, на високий рівень розвитку такого типу організаційної культури, як «влада» вказало 34,3% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників до 50 осіб, 40,9% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників від 50 до 100 осіб, та 12,9% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників від 100 до 200 осіб.

Разом із тим, збільшується рівень розвитку таких «прогресивних»

типів організаційної культури, як «завдання» ($p < 0,05$) та «особистість» ($p < 0,001$) (табл. 10). Про це свідчить, наприклад, той факт, що на високий рівень розвитку такого типу організаційної культури, як «особистість», вказало 29,4% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників до 50 осіб, 32,2% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників від 50 до 100 осіб, та 54,8% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників від 100 до 200 осіб.

Щодо взаємозв'язку між кількістю працівників, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах, і **рівнем розвитку «реальних» і «бажаних» типів організаційної культури**, то виявлено наступне.

Установлено, що зі збільшенням кількості людей, які працюють у навчальних закладах, спостерігаються певні відмінності між «реальними» та «бажаними» типами організаційної культури (табл. 11).

Таблиця 11

Взаємозв'язок між кількістю осіб, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах, і рівнем розвитку «реальних» та «бажаних» типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (у % від загальної кількості опитаних)

Тип організаційної культури	Рівень розвитку типів організаційної культури	Кількість осіб в організації					
		до 50 осіб		50-100 осіб		100-200 осіб	
		«Реальна»	«Бажана»	«Реальна»	«Бажана»	«Реальна»	«Бажана»
«Кланова»	Низький	32,4	31,4	30,0	30,7	30,1	35,9
	Середній	43,1	39,2	37,9	33,6	41,0	38,5
	Високий	24,5	29,4	32,1	35,7	28,9	25,6
«Адхократична»	Низький	41,2***	37,3***	39,3***	37,8***	17,3***	18,6***
	Середній	42,2***	48,0***	42,8***	39,3***	39,1***	48,7***
	Високий	16,6***	14,7***	17,9***	22,9***	43,6***	32,7***
«Ринкова»	Низький	10,8**	23,5*	21,4**	27,1*	30,1**	33,3*
	Середній	74,5**	32,4*	65,7**	42,9*	60,3**	42,3*
	Високий	14,7**	44,1*	12,9**	30,0*	9,6**	24,4*
«Ієрархічна»	Низький	27,4*	23,5	41,4*	36,4	42,3*	28,8
	Середній	42,2*	52,9	26,5*	39,3	35,3*	44,3
	Високий	30,4*	23,6	32,1*	24,3	22,4*	26,9

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Так, наприклад, виявлено, що зі збільшенням кількості людей у організації збільшується рівень розвитку такого «прогресивного» типу організаційної культури, як *«адхократичний»*, як в «реальному», так і в «бажаному» формах ($p < 0,001$) (табл. 11). Так, на високий рівень розвитку *«реального»* «адхократичного» типу культури вказало 16,6% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників до 50 осіб, 17,9% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників від 50 до 100 осіб, та 43,6% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників від 100 до 200 осіб.

Така ж закономірність виявлена й щодо *«бажаного»* «адхократичного» типу організаційної культури. Констатовано, що на високий рівень розвитку *«бажаного»* «адхократичного» типу організаційної культури вказало 14,7% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників до 50 осіб, 22,9% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників від 50 до 100 осіб, та значно більше (32,7%) опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників від 100 до 200 осіб.

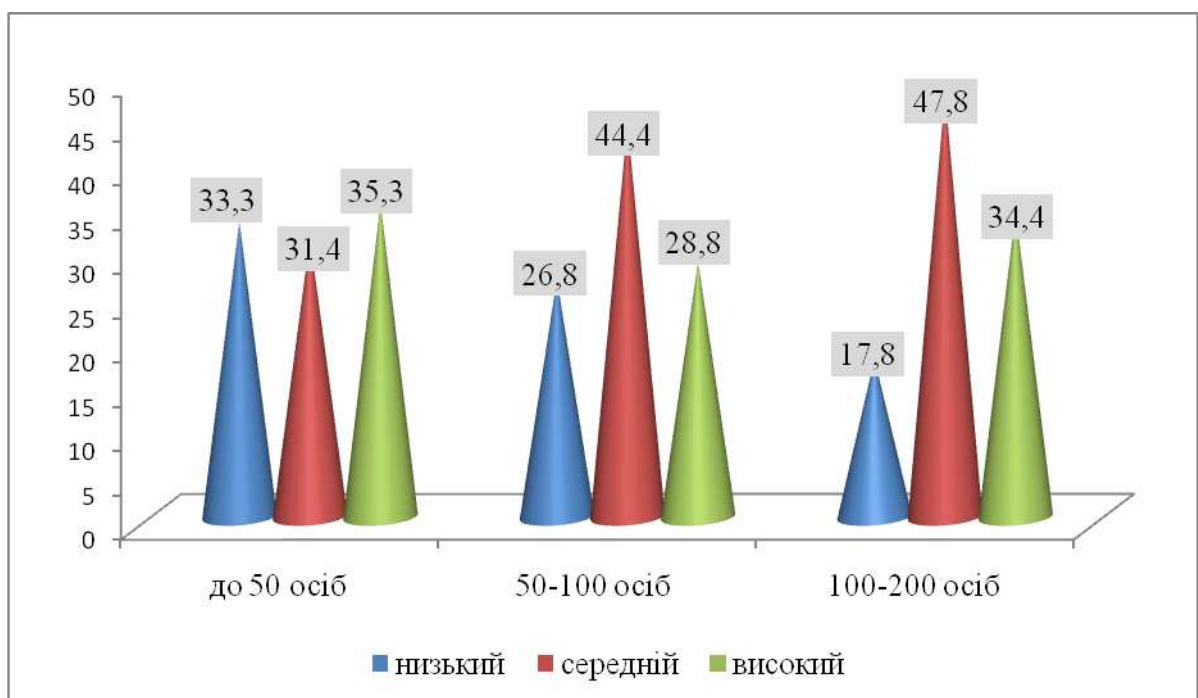
Одночасно зменшується рівень розвитку такого «регресивного» типу організаційної культури, як *«ринковий»*, як у «реальному», так і в «бажаному» вимірах ($p < 0,01$) (табл. 11).

Так, виявлено, що на високий рівень розвитку *«реального»* «ринкового» типу організаційної культури вказало 14,7% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників до 50 осіб, 12,9% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників від 50 до 100 осіб, та 9,6% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників від 100 до 200 осіб.

Така ж закономірність виявлена і щодо *«бажаного»* «ринкового» типу організаційної культури. Констатовано, що на високий рівень розвитку *«бажаного»* «ринкового» типу організаційної культури вказало 44,1% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників до 50 осіб, 30,0% опитаних, які працюють у навчальних

зкладах із кількістю педагогічних працівників від 50 до 100 осіб, та 24,4% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників від 100 до 200 осіб.

У процесі аналізу взаємозв'язку між кількістю працівників, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах, і **рівнем розвитку загального показника організаційної культури**, виявлено статистично значущий зв'язок ($p < 0,05$) між *кількістю працівників* у загальноосвітніх навчальних закладах і *рівнем розвитку загального показника організаційної культури* загальноосвітніх навчальних закладів (рис. 2).



* $p < 0,05$

Рис. 2. Взаємозв'язок між кількістю працівників, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах, і рівнем розвитку загального показника організаційної культури

Суть такого зв'язку проявляється в тому, що із збільшення кількості педагогічних працівників, які працюють у загальноосвітніх навчальних закладах, зростає рівень розвитку організаційної культури. Про це свідчить, наприклад, той факт, що на низький рівень розвитку організаційної культури вказало 33,3% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників до 50 осіб, 26,8% опитаних, які працюють у навчальних закладах із кількістю педагогічних працівників від 50 до 100 осіб, і 17,8% опитаних, які працюють у навчальних закладах із

кількістю педагогічних працівників від 100 до 200 осіб.

Аналогічна закономірність і щодо середнього рівня розвитку організаційної культури (до 50 педагогічних працівників – 31,4%; від 50 до 100 педагогічних працівників – 44,4%; від 100 до 200 педагогічних працівників – 47,8%).

Виявлені закономірності стосовно впливу кількості педагогічних працівників на рівень розвитку компонентів, типів і загального показника розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів переважно можна пояснити тим, що збільшення кількості осіб в організації сприяє більш чіткій організаційній структурі, а також більш конкретному визначенню цінностей, норм, правил тощо, та їх доведенню до членів організації, позитивного впливу інших членів організації тощо. Також слід зазначити, що виявлена закономірність потребує свого подальшого підтвердження на інших вибірках досліджуваних, особливо якщо враховувати, що вплив кількісного складу організації на психологічні особливості її діяльності є практично не досліджуваним у вітчизняних роботах.

У цілому доведено, що збільшення кількості людей в організації може впливати на рівень розвитку організаційної культури.

Отже, у цілому виявлено, що чинники мезорівня *істотно впливають* на рівень розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів, зокрема інноваційні загальноосвітні навчальні заклади та заклади з «конструктивним» рівнем організаційного розвитку сприяють розвитку «прогресивних» типів організаційної культури.

Висновки і перспективи подальшого дослідження. На основі результатів дослідження зроблено наступні висновки:

1. Встановлено взаємозв'язок між *типом загальноосвітнього навчального закладу* та рівнем розвитку організаційної культури. Так, встановлено, що інноваційні загальноосвітні навчальні заклади в середньому вдвічі випереджають ($p < 0,001$) традиційні загальноосвітні навчальні заклади за рівнем розвитку всіх основних компонентів організаційної культури, особливо це спостерігається стосовно високого рівня розвитку такого компонента, як

«робота» (49,6 % проти 19,5 %). Також констатовано, що загальноосвітні навчальні заклади інноваційного типу значно випереджають загальноосвітні навчальні заклади традиційного типу за рівнем розвитку таких «прогресивних» типів організаційної культури, як культура «завдання» (59,3 % проти 21,2 %) та культура «особистості» (50,4 % проти 24,0 %), однак, навчальні заклади традиційного типу значно випереджають навчальні заклади інноваційного типу за рівнем розвитку такого «консервативного» типу організаційної культури, як культура «влади» (49,4 % проти 15,1 %).

2. Виявлено, що загальноосвітні навчальні заклади інноваційного типу менше, ніж загальноосвітні навчальні заклади традиційного типу, орієнтовані на таку «консервативну» організаційну культуру, як «ієрархічна», яка стосується внутрішньої організації діяльності навчального закладу, а також більше орієнтовані на «адхократичну» організаційну культуру, яка відображає орієнтацію навчального закладу в «зовнішньому» освітньому просторі, причому це стосується, як «реального» виміру ($p < 0,001$), так і «бажаного» ($p < 0,001$). В цілому доведено орієнтацію загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного типу на більш «прогресивні» типи організаційних культур, які загалом забезпечують більш високий рівень розвитку організаційної культури ($p < 0,001$) і, відповідно, більш ефективного виконання завдань, які стоять перед сучасними освітніми організаціями.

3. Встановлено статистично значущий взаємозв'язок між рівнем *організаційного розвитку* загальноосвітніх навчальних закладів та рівнем розвитку окремих складових і типів організаційної культури. Так, встановлено, що при «конструктивному» рівні організаційного розвитку спостерігається високий рівень розвитку всіх складових організаційної культури ($p < 0,01$; $p < 0,001$). Констатовано, що у процесі організаційного розвитку навчальних закладів від «кризового» (через «проблемний») до «конструктивного» зростає рівень розвитку таких «прогресивних» типів організаційної культури, як культура «завдання» ($p < 0,001$) та культура «особистості» ($p < 0,001$), і знижується рівень розвитку таких «консервативних» типів організаційної культури, як культура «влади» ($p < 0,001$) та культура «ролі» (статистично

значуща тенденція ($p < 0,1$). Окрім того, констатовано, що в навчальних закладах із різним рівнем організаційного розвитку спостерігаються певні відмінності між «реальними» та «бажаними» типами організаційної культури.

Перспективи подальшого дослідження полягають у виявленні взаємозв'язку між оцінкою рівня розвитку організаційної культури не лише директорами, заступниками директорів, практичними психологами, соціальними педагогами та педагогічними працівниками загальноосвітніх навчальних закладів, а й учнями та їхніми батьками та порівняння отриманих даних з типами навчальних закладів (інноваційний, традиційний) та рівнем організаційного розвитку.

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. Баранюк Н. І. Організаційна культура як чинник ефективної діяльності правоохоронних органів / Н. І. Баранюк // Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу : тези IX Міжнар. конфер. з організаційної та економічної психології (Київ, 30–31 травня 2013 р.) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. ; Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С. 21–23.
3. Дафт Р. Менеджмент : учебник / Р. Дафт ; пер. с англ. – [6-е изд.]. – СПб. : Питер, 2007. – 864 с.
4. Дил Т. Корпоративные клики: определение культур / Т. Дил, А. Кеннеди // Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации ; под общ. ред. Д. Биллсберри. – М. : МИМ Линк, 1999. – С. 98–112.
5. Захарчин Г. М. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури: сучасна парадигма і прикладний аспект : монографія / Г. М. Захарчин, А. А. Терехух, Л. С. Лісовська. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. – 440 с.
6. Іщук 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. Іщук. – К. : Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2013. – 20 с.
7. Калініна Л. М. Моделі управлінської діяльності керівника школи – педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи / Л. М. Калініна // Збірник наук. праць / [ред. кол. : Л. І. Даниленко та ін.]. – К. : Логос, 2000. – С. 35–41.

8. Калініченко Т. І. Формування та розвиток організаційної культури агропромислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Т. І. Калініченко ; Міжнар. ун-т бізнесу та права. – Херсон, 2010. – 20 с.
9. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
10. Карамушка Л. М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів : науково-методичний посібник / Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко. – Біла Церква : КОПОПК. – 2013. – 120 с.
11. Карамушка Л. М. Позитивні та негативні вияви організаційного розвитку: відмінності між освітніми організаціями традиційного та інноваційного типів / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : збірник наукових праць / ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) [та ін.]. – К. : Наук. світ, 2010. – Т. 1. – Ч. 25 / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, 2010. – С. 5–10.
12. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки : учебное пособие / И. Д. Ладанов. – М. : Корпоративные стратегии, 2004. – 496 с.
13. Малімон Л. Я. Психологічні методи впливу керівника на підлеглих у системі державного управління / Л. Я. Малімон // Психологічні основи управління та організаційного розвитку в системі державної служби : Тези VII наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (23–25 верес. 2010 р., м. Луцьк) / за наук. ред. Л. М. Карамушки, Л. Я. Малімон, О. А. Філь, Т. М. Литвиненко. – Луцьк : Видавництво, 2010. – С. 17–19.
14. 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.
15. Овчаренко М. І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури промислових підприємств / М. І. Овчаренко, С. В. Червякова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №2. – С. 130–141.
16. Онаць О. М. Управління розвитком професійної компетентності молодого вчителя загальноосвітнього навчального закладу : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / О. М. Онаць ; Інститут педагогіки АПН України. – К., 2006. – 250 с.
17. Оучи У. Методы организации производства. Японско-американские подходы : пер. с англ. / У. Оучи. – М. : Прогресс, 1984. – 217 с.
18. Охотницька К. Ю. Організаційна культура як чинник підвищення ефективної діяльності державної служби зайнятості / К. Ю. Охотницька // Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу : тези IX Міжнар. конфер. з організаційної та економічної психології (Київ, 30–31 травня 2013 р.) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. ; Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С. 31–32.
19. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.
20. Сняданко І. І. Соціально-психологічні умови формування організаційної культури промислового підприємства [Текст] : дис... канд. психол.

наук: 19.00.05 / І. І. Сняданко ; Ін-т психології ім. Г. С.Костюка АПН України. – К., 2007. – 333 с.

21. Станіславська М. В. Психологічні особливості організаційної культури як чинника вибору особистістю майбутнього місця роботи / М. В. Станіславська // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. Т. І : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2011. – Вип. 32. – С. 324–328.

22. Стеклова О. Е. Организационная культура : учебно-метод. комплекс / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2005. – 132 с.

23. Тимошко Г. М. Аналіз феномену «Організаційна культура» у педагогічній теорії і практиці / Г. М. Тимошко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. – Чернігівський НПУ ім. Т. Г. Шевченка, 2012. – Вип. 96. – С. 148–153.

24. Томилов В. Формирование организационной культуры экономических систем / В. Томилов // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – №1. – С. 69–73.

25. Францев А. Н. Психосемантический анализ межобъектных отношений работников в контексте сложившейся организационной культуры / А. Н. Францев // Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу : тези ІХ Міжнар. конфер. з організаційної та економічної психології (Київ, 30–31 травня 2013 р.) / за наук. ред. : С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. ; Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С. 123–124.

26. Хувейк Р. В. Продукт конфликта и консенсуса. Заметки об изменениях организационной культуры / Р. В. Хувейк // Директор школы. – 1997. – №3. – С. 25–30.

27. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер, 2002. – 224.

28. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; [пер. с англ. / под ред. Т. Ю. Ковалевой.]. – [3-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.

Spisok vikoristаниh dzherel

Відомості про автора

Шевченко Антоніна Михайлівна, кандидат психологічних наук, завідувач кабінету педагогічних інновацій комунального навчального закладу Київської обласної ради «Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів».

м. Біла Церква, вул. Ярослава Мудрого, 37. e-mail: t131103@ukr.net

Shevchenko Antonina Mykhaylivna, Candidate of Psychological Sciences, Chief of Department of pedagogical innovations of municipal educational establishment of Kyiv Regional Council «Kyiv Regional In – Service Teacher Training Institute» 37, Yaroslav Mudry str., Bila Tserkva, Ukraine, e-mail: t131103@ukr.net

РЕФЕРАТ

Шевченко А. М.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВРАХУВАННЯ ТИПІВ (ІННОВАЦІЙНИЙ, ТРАДИЦІЙНИЙ) ТА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

У статті на основі емпіричного дослідження виявлено взаємозв'язок між чинниками мезорівня (тип навчального закладу, рівень організаційного розвитку навчального закладу) та рівнем розвитку організаційної культури. Проаналізовано зв'язки між типом загальноосвітніх навчальних закладів (інноваційний, традиційний), рівнем організаційного розвитку та рівнем розвитку компонентів («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль»), типів («влада», «завдання», «особистість», «ролі»), «реальних» і «бажаних» типів організаційної культури («кланова», «адхократична», «ринкова», «ієрархічна»).

Виявлено статистично значущий взаємозв'язок між типом загальноосвітнього навчального закладу та рівнем розвитку організаційної культури. Встановлено, що інноваційні загальноосвітні навчальні заклади в середньому вдвічі випереджають ($p < 0,001$) традиційні загальноосвітні навчальні заклади за рівнем розвитку всіх основних компонентів організаційної культури. Також констатовано, що загальноосвітні навчальні заклади інноваційного типу значно випереджають загальноосвітні навчальні заклади традиційного типу за рівнем

розвитку таких «прогресивних» типів організаційної культури, як культура «завдання» та культура «особистості», однак, навчальні заклади традиційного типу значно випереджають навчальні заклади інноваційного типу за рівнем розвитку такого «консервативного» типу організаційної культури, як культура «влади».

Виявлено, що загальноосвітні навчальні заклади інноваційного типу менше, ніж загальноосвітні навчальні заклади традиційного типу, орієнтовані на таку «консервативну» організаційну культуру, як «ієрархічна», яка стосується внутрішньої організації діяльності навчального закладу, а також більше орієнтовані на «адхократичну» організаційну культуру, яка відображає орієнтацію навчального закладу в «зовнішньому» освітньому просторі, причому це стосується, як «реального» виміру, так і «бажаного». В цілому доведено орієнтацію загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного типу на більш «прогресивні» типи організаційних культур, які загалом забезпечують більш високий рівень розвитку організаційної культури і, відповідно, більш ефективного виконання завдань, які стоять перед сучасними освітніми організаціями.

Встановлено ряд статистично значущих зв'язків між рівнем організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів та рівнем розвитку окремих складових і типів організаційної культури.

Ключові слова: організаційна культура; компоненти організаційної культури; типи організаційної культури; розвиток організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів; чинники організаційної культури.