

# АНАЛІЗ ІСНУЮЧОГО («РЕАЛЬНОГО») ТА БАЖАНОГО («МАЙБУТНЬОГО» АБО «ІДЕАЛЬНОГО») ТИПІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ ТРАДИЦІЙНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО ТИПІВ РОЗВИТКУ

**А.М. Шевченко**

*Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів*

У статті розглянуті результати проведеної діагностики організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного та традиційного типів розвитку. Визначено існуючий та бажаний тип організаційної культури. Наведено характеристики основних типів організаційної культури.

*Ключові слова:* освітні організації інноваційного та традиційного типів розвитку; організаційна культура; тип організаційної культури; лідерство; управління.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Важливим напрямом діяльності освітніх організацій у сучасних умовах є ефективно управління організаційною культурою. В свою чергу, управління організаційною культурою неможливе без здійснення всебічної оцінки її стану в конкретних освітніх організаціях.

З огляду на багатоплановість феномену організаційної культури розроблення адекватних методик та процес проведення такої оцінки є надзвичайно складними завданнями.

Використання організаційної культури як дієвого управлінського інструменту передбачає розроблення методик для оцінки рівня розвитку, особливостей, вимірювання впливу культури на організаційний розвиток освітніх організацій.

У кожній організації існує своя особлива організаційна культура, а великі підприємства часто становлять поєднання організаційних культур різних типів, які можуть проявлятися в різних сферах діяльності. Відповідно, різні люди надають перевагу різним типам організаційних культур [1].

Організація не може бути ефективною, якщо вона не буде адаптуватися до зовнішнього середовища, пристосовуватися до його змін розробляти найбільш ефективні методи реагування. З іншого боку, ми не зможемо говорити про організацію, якщо вона не буде створювати свого власного внутрішнього простору, особливої внутрішньої організаційної атмосфери і

вирішувати задачі внутрішньої інтеграції (створення цілісності). Саме організаційна культура фіксує основні задачі організації по зовнішній адаптації і внутрішній інтеграції [2].

Широко відомими є дослідження щодо методів оцінки організаційної культури, здійснені такими зарубіжними вченими як Е. Шейн [14], К. Камерон, Р. Куїнн [8], Д. Денісон [3], Т. Соломанідіна [11] та інші. Над проблемою розробки методів оцінки організаційної культури також активно працюють такі вчені: Л. М. Карамушка [9; 10], Н.І. Клокар [12], І.І Сняденко [5], В.А. Співак [6] та інші.

Однак дослідження організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного (далі ТЗНЗ) та традиційного типів на сьогодні відсутні і потребують додаткового вивчення.

**Метою** статті є визначення існуючого та бажаного типу організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного та традиційного типів розвитку.

Виходячи з актуальності та недостатньої розробленості діагностики організаційної культури в загальноосвітніх навчальних закладах, нами визначено такі **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати існуючий та бажаний тип організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.
2. Здійснити порівняльний аналіз показників оцінювання реальної та бажаної організаційної культури працівниками загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного та традиційних типів розвитку.

## **МЕТОДИКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Для проведення дослідження нами було використано методику "Інструмент оцінки організаційної культури" (Organizational Culture Assessment Instrument) (OCAI), авторами якої є К. Камерон (Kim S. Cameron) та Р. Куїнн (Robert E. Quinn) з метою визначення існуючого та бажаного типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного та традиційного типів [8].

Методика визначає шість ключових характеристик організаційної культури: 1) найважливіші характеристики організації; 2) загальний стиль лідерства в організації; 3) управління персоналом; 4) об'єднувальна сутність організації; 5) стратегічні цілі; 6) критерії успіху.

Математична обробка даних здійснювалася за допомогою комп'ютерного пакета статистичних програм SPSS (версія 13).

Дослідженням було охоплено 402 педагогічних працівники 8 закладів освіти (4 інноваційних та 4 традиційного типу), з них: 248 працівників інноваційних та 154 працівники традиційних освітніх організацій. Дослідження проводилося у 2010 році.

Дослідження здійснено у процесі виконання науково-дослідної теми лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України: «Психологічні засади забезпечення організаційного розвитку» (2008–2012 рр.) (державний реєстраційний номер № 0108U000292) під науковим керівництвом доктора психологічних наук, професора Л.М. Карамушки.

## ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

### 1. Сутність концепції організаційної культури К. Камерона та Р. Куїнна

Модель OCAI є найбільш поширеною і достатньо простою у використанні. Згідно цієї моделі типологія здійснюється на основі визначення напрямку орієнтації організації (внутрішній фокус та інтеграція – зовнішній фокус та диференціація), а також способу вирішення проблем (стабільність і контроль – гнучкість та дискретність).

К.Камерон, Р.Куїнн пропонують оцінювати культуру організації за двома вимірами. Перший з них характеризує ступінь гнучкості та характеризується шкалою від організаційної багатогранності та пластичності з одного боку та до організаційної незрушуваності та довговічності з іншого.

Другий вимір відрізняє критерії, що підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію та єдність, від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією та змагальністю.

Два виміри формують чотири квадранти, кожний з яких уявляє собою чіткий набір індикаторів організаційної ефективності. Кожному з квадрантів

автори дають визначення на базі його найбільш виразних характеристик: клан, адхократія, ринок та ієрархія (таблиця 1).

Таблиця 1

### Основні характеристики чотирьох типів культури в освітніх організаціях

<p><b>Кланова культура</b>  <b>Основні характеристики:</b> дружній сприятливий психологічний клімат. Працівники довіряють один одному і мають багато спільного.  <b>Стиль лідерства:</b> лідери мислять як вихователі.  <b>Пов'язуюча сутність організації:</b> традиції, обов'язковість та відданість працівників.  <b>Критерії успіху:</b> згуртованість колективу.  <b>Приоритети в організації:</b> розвиток організації на основі професійного розвитку та удосконалення працівників. Значна увага приділяється згуртованості колективу та моральному клімату.  <b>Управління персоналом:</b> заохочується командна робота.</p>	<p><b>Адхократична культура</b>  <b>Основні характеристики:</b> в колективі переважає динаміка і творчість. Працівники готові ризикувати.  <b>Стиль лідерства:</b> лідери вважаються новаторами і людьми готовими ризикувати.  <b>Пов'язуюча сутність організації:</b> відданість інноваційній діяльності та новаторству.  <b>Критерії успіху:</b> результативність діяльності і надання якісних освітніх послуг.  <b>Приоритети в організації:</b> діяльність в інноваційному режимі. Перспектива розвитку організації – удосконалення ресурсів діяльності.  <b>Управління персоналом:</b> заохочується ініціативність працівників.</p>
<p><b>Ієрархічна культура</b>  <b>Основні характеристики:</b> діяльність працівників чітко регламентована.  <b>Стиль лідерства:</b> лідери гордяться тим, що вони раціонально мислячі координатори і організатори.  <b>Пов'язуюча сутність організації:</b> формальні правила та офіційна політика.  <b>Критерії успіху:</b> плановість, стабільність, гарантії.  <b>Приоритети в організації:</b> підтримка поступового розвитку організації.  <b>Управління персоналом:</b> перевага – гарантія зайнятості та забезпечення довгострокової передбачуваності.</p>	<p><b>Ринкова культура</b>  <b>Основні характеристики:</b> в колективі переважає цілеспрямованість, орієнтація на результат. Головне завдання – реалізація поставлених цілей. Конкуренція між працівниками організації.  <b>Стиль лідерства:</b> лідери – вимогливі керівники і суворі конкуренти.  <b>Пов'язуюча сутність організації:</b> працівників організації об'єднує спільне бажання перемагати.  <b>Критерії успіху:</b> конкурентоздатність.  <b>Приоритети в організації:</b> конкурентні дії, досягнення визначених завдань та досягнення поставлених цілей.  <b>Управління персоналом:</b> заохочення внутрішньої конкуренції.</p>

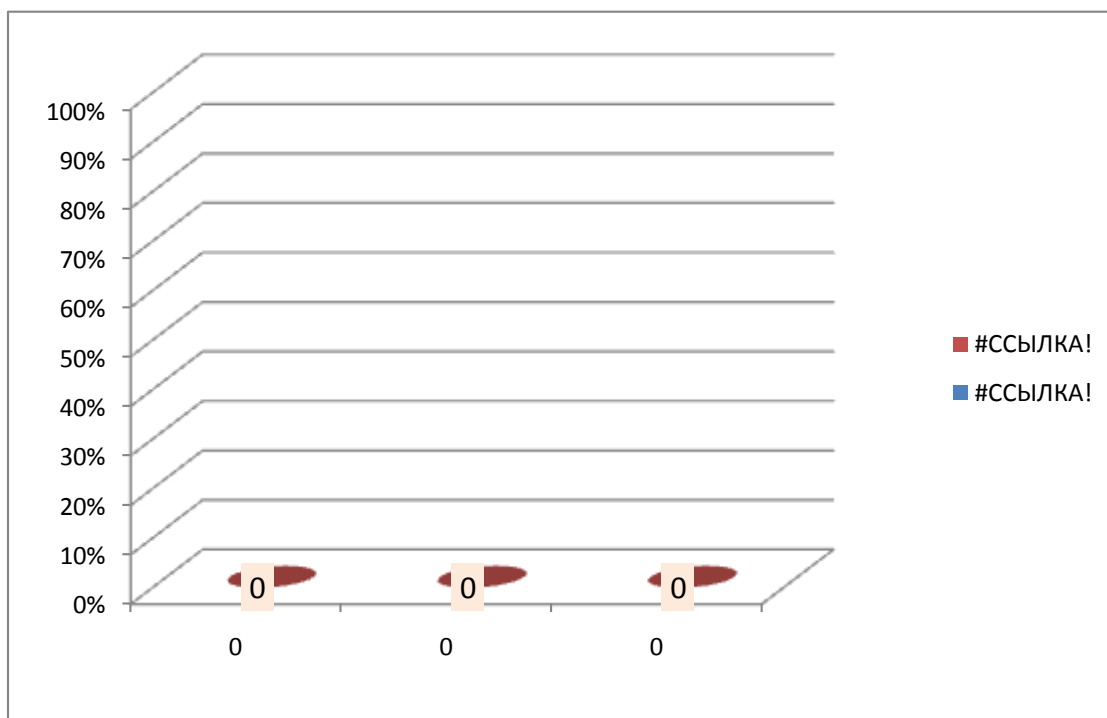
## 2. Порівняльний аналіз існуючого та бажаного типу організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів залежно від рівнів (низький, середній, високий)

Проаналізуємо, насамперед, дані, які стосуються порівняльного аналізу існуючого та бажаного типу організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

На основі отриманих в дослідженні даних виявлено статистично значущі відмінності ( $p < 0,001$ ) між реальним та бажаним типами організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів (кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна).

При цьому найбільш значна відмінність між «реальним» та «бажаним» типом організаційної культури простежується щодо **«ринкового»** типу організаційної культури. Працівники освітніх організацій визначили «реальний» та «бажаний» тип «ринкової» організаційної культури таким чином:

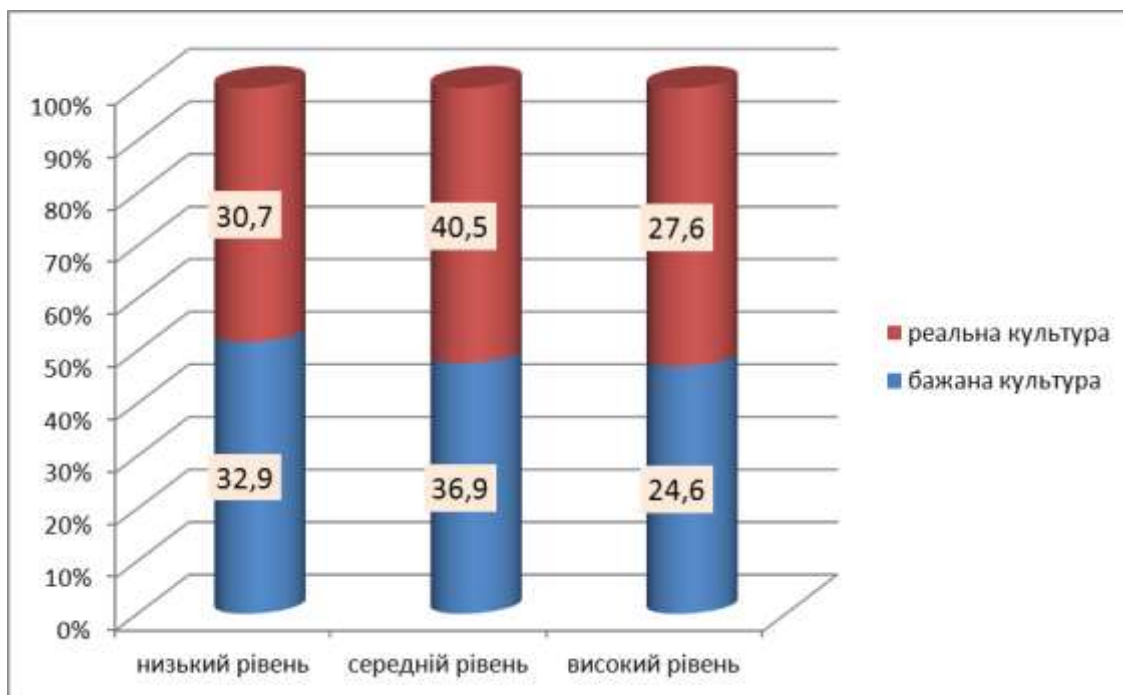
- низький рівень: «реальний» тип організаційної культури – 22,1%; «бажаний» - 28,6%;
- середній рівень: «реальний» тип організаційної культури – 65,8%; «бажаний» - 39,9%;
- високий рівень: «реальний» тип організаційної культури – 12,1%; «бажаний» - 31,4% (див. рис. 1).



*Рис. 1. Рівневий розподіл конкуруючих цінностей працівників освітніх організацій за «ринковим» типом організаційної культури*

Стосовно такого типу організаційної культури, як **«кланова»**, визначено, що працівники освітніх організацій визначили «реальний» та «бажаний» тип організаційної культури таким чином:

- низький рівень: «реальний» тип організаційної культури – 30,7%; «бажаний» - 32,9%;
- середній рівень: «реальний» тип організаційної культури – 40,5%; «бажаний» - 36,9%;
- високий рівень: «реальний» тип організаційної культури – 28,9%; «бажаний» - 30,2% (див. рис. 2).



*Рис. 2. Рівневий розподіл конкуруючих цінностей працівників освітніх організацій за «клановим» типом організаційної культури*

Щодо такого типу організаційної культури як **«адхократичний»**, встановлено, що розподіл конкуруючих цінностей працівників освітніх організацій за даним типом організаційної культури розподілено таким чином:

- низький рівень: «реальний» тип організаційної культури – 31,2%; «бажаний» - 30,2%;
- середній рівень: «реальний» тип організаційної культури – 41,2%; «бажаний» - 45,2%;
- високий рівень: «реальний» тип організаційної культури – 27,6%; «бажаний» - 24,6% (див. рис. 3).

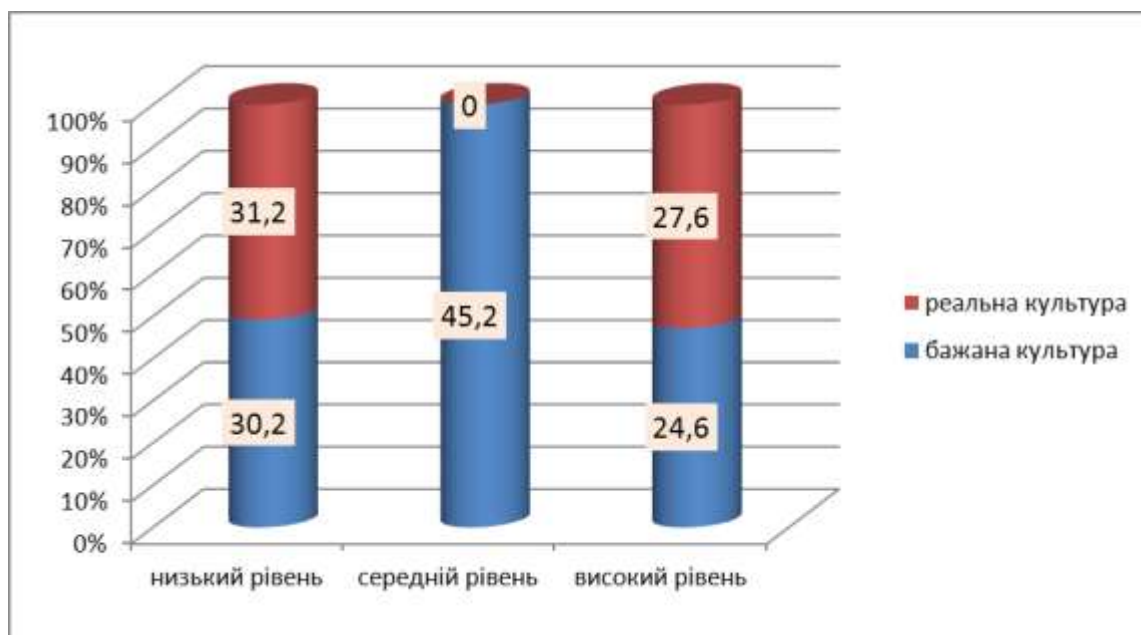
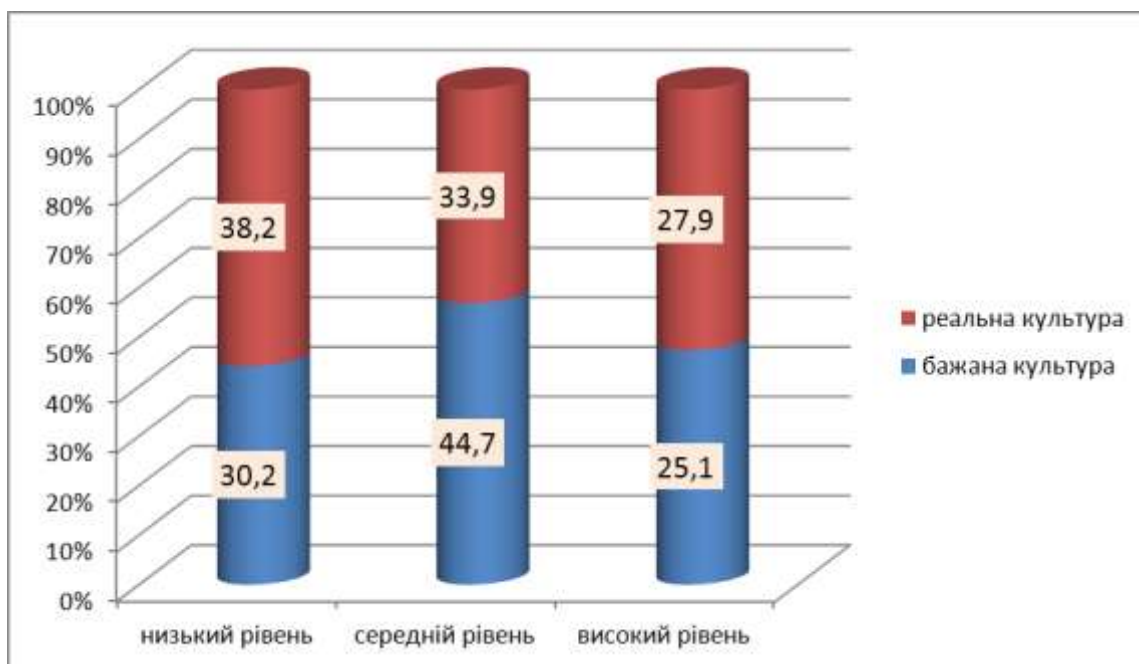


Рис. 3. Рівневий розподіл конкуруючих цінностей працівників освітніх організацій за «адхократичним» типом організаційної культури

«Реальна» та «бажана» культура щодо *ієрархічного* типу визначається таким розподілом конкуруючих цінностей працівників освітніх організацій:

- низький рівень: «реальний» тип організаційної культури – 38,2%; «бажаний» - 30,2%;
- середній рівень: «реальний» тип організаційної культури – 33,9%; «бажаний» - 44,7%;
- високий рівень: «реальний» тип організаційної культури – 27,9%; «бажаний» - 25,1 % (див. рис. 4).



*Рис. 4. Рівневий розподіл конкуруючих цінностей працівників освітніх організацій за «ієрархічним» типом організаційної культури*

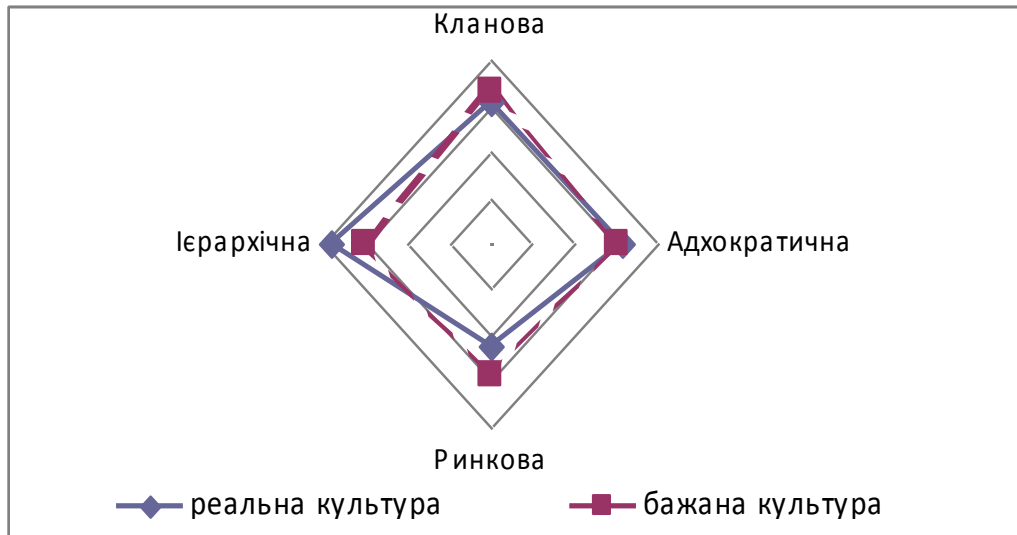
### **3. Порівняльний аналіз існуючого та бажаного типу організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів в залежності від типів (клановий, адхократичний, ринковий, ієрархічний)**

На основі отриманих у дослідженні даних виявлено статистично значущий зв'язок ( $p < 0,001$ ) між типом організаційної культури та існуючим («реальним») і бажаним («ідеальним») типом організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

Щодо розподілу шести ключових характеристик організаційної культури (найважливіші характеристики організації; загальний стиль лідерства в організації; управління персоналом; об'єднувальна сутність організації; стратегічні цілі; критерії успіху) за типами організаційної культури в освітніх організаціях ми отримали такі результати:

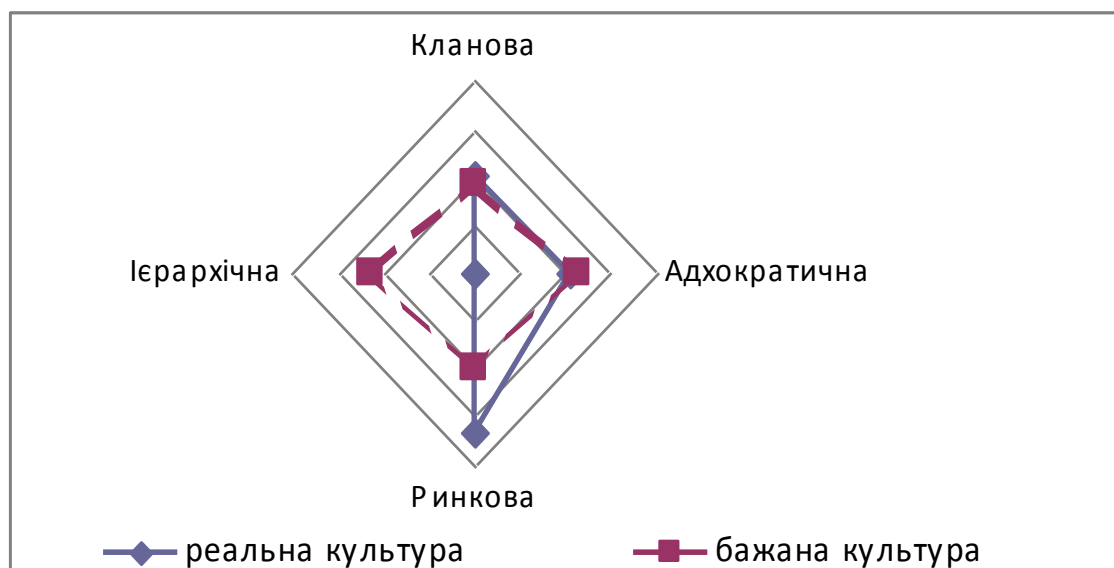
*низький рівень:* кланова (реальна – 30,7%, бажана 32,9%); адхократична (реальна – 31,2%, бажана – 30,2%); ринкова (реальна – 22,1%, бажана 28,6%), ієрархічна (реальна – 38,2%, бажана – 30,2%) (рис.5).





*Рис.5. Розподіл ключових характеристик працівників освітніх організацій за типами організаційної культури (низький рівень)*

*середній рівень: кланова (реальна – 40,5%, бажана 36,9%); адхократична (реальна – 41,2%, бажана – 45,2%); ринкова (реальна – 65,8%, бажана 39,9%), ієрархічна (реальна – 33,9%, бажана – 44,7%) (рис. 6).*



*Рис. 6. Розподіл ключових характеристик працівників освітніх організацій за типами організаційної культури (середній рівень)*

*високий рівень: кланова (реальна – 28,9%, бажана 30,2%); адхократична (реальна – 27,6%, бажана – 24,6%); ринкова (реальна – 12,1%, бажана 31,4%), ієрархічна (реальна – 27,9%, бажана – 25,1 %) (рис.7).*



*Рис. 7. Розподіл ключових характеристик працівників освітніх організацій за типами організаційної культури (високий рівень)*

Отже, у процесі аналізу, встановлено, що, реальний тип організаційної культури закладів освіти в яких працюють опитувані значно відрізняється від бажаного типу.

#### **4. Оцінка працівниками загальноосвітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типів розвитку існуючого («реального») та бажаного («майбутнього» або «ідеального») типів організаційної культури**

Нами здійснено аналіз оцінювання педагогічними працівниками загальноосвітніх навчальних закладів традиційного типу розвитку (далі – ТЗНЗ) (рис. 8, 9) та загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного типу розвитку (далі – ІЗНЗ) (рис. 9, 10) існуючого («реального») та бажаного («майбутнього» або «ідеального») типів організаційної культури.

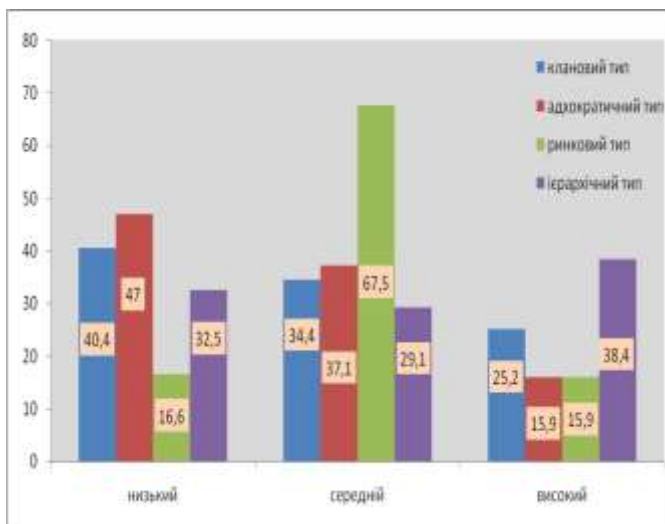


Рис. 8. Показники оцінювання педагогічними працівниками ТЗНЗ існуючого («реального») типу організаційної культури

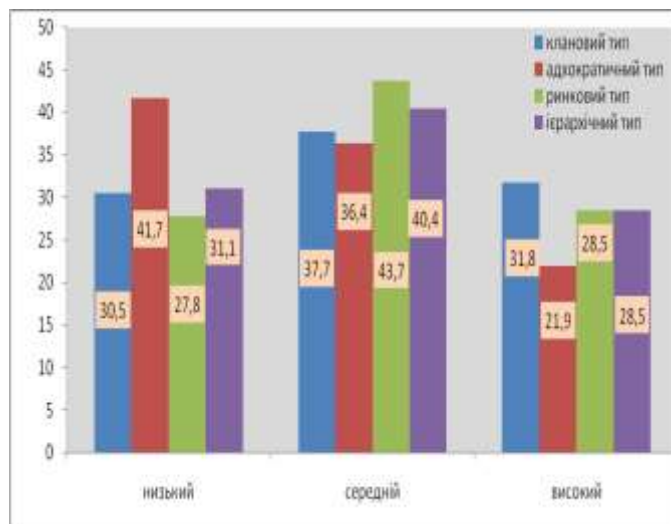


Рис. 9. Показники оцінювання педагогічними працівниками ТЗНЗ бажаного («майбутнього») типу організаційної культури

Порівнюючи оцінювання педагогічними працівниками ТЗНЗ існуючий («реальний») та бажаний («майбутній» або «ідеальний») типи організаційної культури можна стверджувати що в даних закладах значно відрізняється існуючий та бажаний тип організаційної культури.

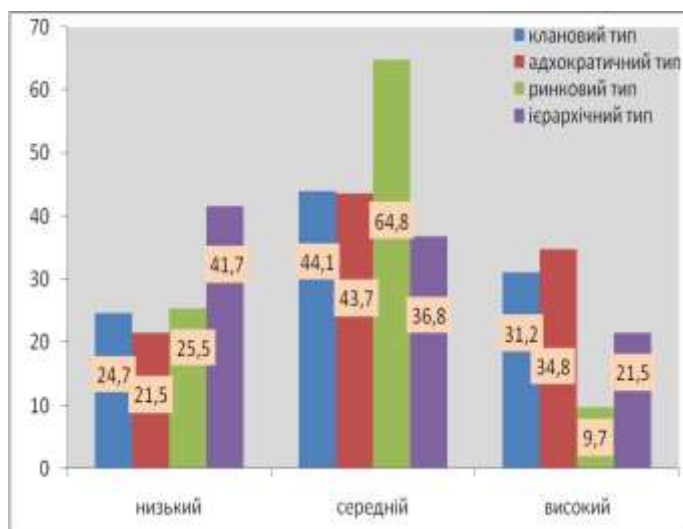


Рис. 10. Показники оцінювання педагогічними працівниками ТЗНЗ існуючого («реального») типу організаційної культури

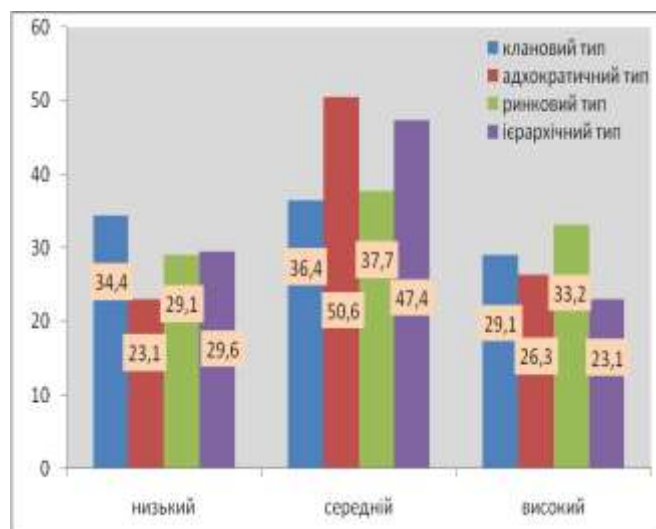


Рис. 11. Показники оцінювання педагогічними працівниками ІЗНЗ бажаного («майбутнього») типу організаційної культури

Аналізуючи показники оцінювання педагогічними працівниками ІЗНЗ існуючий («реальний») та бажаний («майбутній» або «ідеальний») типи організаційної культури можна стверджувати що в даних закладах прослідковуються незначні відмінності у визначенні існуючого та бажаного типу організаційної культури.

Отже, прослідковуються значні відмінності щодо оцінювання працівниками ТЗНЗ реального та бажаного типів організаційної культури. Дана закономірність свідчить про недосконалість розвитку організаційної культури в даних закладах. Прослідковується протилежна тенденція щодо оцінювання працівниками ІЗНЗ реального та бажаного типів організаційної культури.

### **5. Порівняльний аналіз показників оцінювання реальної та бажаної організаційної культури працівниками загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного та традиційних типів розвитку в залежності від типів культури (кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна)**

Наступним етапом нашого дослідження було порівняння результатів діагностування працівників загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного та традиційного типів розвитку. У результаті проведеного дослідження виявлено *статистично значущі відмінності* ( $p < 0,001$ ) між усіма типами організаційної культури («кланова», «адхократична», «ринкова», «ієрархічна») загальноосвітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типів.

Нами проаналізовано визначений працівниками освітніх організацій «реальний» і «бажаний» тип культури за рівнями (низький, середній, високий) по кожному із типів які визначаються використовуваною нами методикою: клановий, адхократичний, ринковий, ієрархічний (таблиця 2).

Таблиця 2

### **Оцінка працівниками загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного і традиційного типів розвитку організаційної культури «кланового», «адхократичного», «ринкового», «ієрархічного» типів**

<b>КЛАНОВИЙ ТИП</b>											
<b>Низький рівень</b>				<b>Середній рівень</b>				<b>Високий рівень</b>			
<b>ІЗНЗ</b>		<b>ТЗНЗ</b>		<b>ІЗНЗ</b>		<b>ТЗНЗ</b>		<b>ІЗНЗ</b>		<b>ТЗНЗ</b>	
<b>Р.</b>	<b>Б.</b>	<b>Р.</b>	<b>Б.</b>	<b>Р.</b>	<b>Б.</b>	<b>Р.</b>	<b>Б.</b>	<b>Р.</b>	<b>Б.</b>	<b>Р.</b>	<b>Б.</b>
24,7	34,4	40,4	30,5	44,1	36,4	34,4	37,7	31,2	29,1	25,2	31,8
<b>АДХОКРАТИЧНИЙ ТИП</b>											
<b>Низький рівень</b>				<b>Середній рівень</b>				<b>Високий рівень</b>			
<b>ІЗНЗ</b>		<b>ТЗНЗ</b>		<b>ІЗНЗ</b>		<b>ТЗНЗ</b>		<b>ІЗНЗ</b>		<b>ТЗНЗ</b>	
<b>Р.</b>	<b>Б.</b>	<b>Р.</b>	<b>Б.</b>	<b>Р.</b>	<b>Б.</b>	<b>Р.</b>	<b>Б.</b>	<b>Р.</b>	<b>Б.</b>	<b>Р.</b>	<b>Б.</b>
21,5	23,1	47,0	41,7	43,7	50,6	37,1	36,4	34,8	26,3	15,9	21,9

<b>РИНКОВИЙ ТИП</b>											
<b>Низький рівень</b>				<b>Середній рівень</b>				<b>Високий рівень</b>			
<b>ІЗНЗ</b>		<b>ТЗНЗ</b>		<b>ІЗНЗ</b>		<b>ТЗНЗ</b>		<b>ІЗНЗ</b>		<b>ТЗНЗ</b>	
Р.	Б.	Р.	Б.	Р.	Б.	Р.	Б.	Р.	Б.	Р.	Б.
25,5	29,1	16,6	27,8	64,8	37,7	67,5	43,7	9,7	33,2	15,9	28,5
<b>ІЄРАРХІЧНИЙ ТИП</b>											
<b>Низький рівень</b>				<b>Середній рівень</b>				<b>Високий рівень</b>			
<b>ІЗНЗ</b>		<b>ТЗНЗ</b>		<b>ІЗНЗ</b>		<b>ТЗНЗ</b>		<b>ІЗНЗ</b>		<b>ТЗНЗ</b>	
Р.	Б.	Р.	Б.	Р.	Б.	Р.	Б.	Р.	Б.	Р.	Б.
41,7	29,6	32,5	31,1	36,8	47,4	29,1	40,4	21,5	23,1	38,4	28,5

**\*ПРИМІТКА**

Р – реальний тип; Б – бажаний тип.

Таким чином, порівнюємо показники оцінювання працівниками закладів освіти інноваційного та традиційного типу розвитку реального і бажаного типу організаційної культури.

**Клановий тип** визначено на *низькому рівні*: реальний – працівники ІЗНЗ – 24,7%, ТЗНЗ – 40,4%; бажаний: працівники ІЗНЗ – 34,4%, ТЗНЗ – 30,5%; *середньому рівні*: реальний – працівники ІЗНЗ – 44,1%, ТЗНЗ – 34,4%; бажаний: працівники ІЗНЗ – 36,4%, ТЗНЗ – 37,7%; *високому рівні*: реальний – працівники ІЗНЗ – 31,2%, ТЗНЗ – 29,1%; бажаний: працівники ІЗНЗ – 25,2%, ТЗНЗ – 31,8% (рис.12).

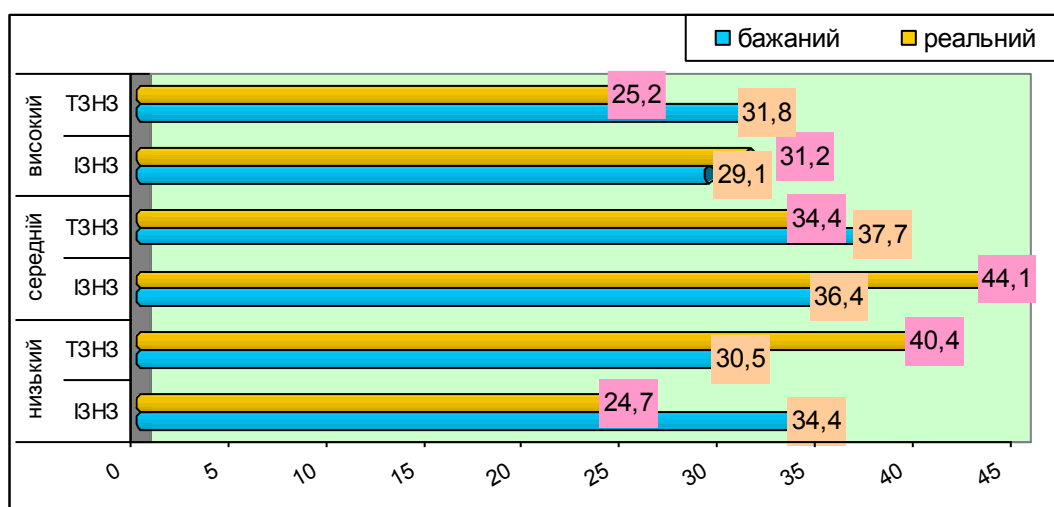


Рис. 12. Показники оцінки реальної та бажаної «кланової» організаційної культури працівниками загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного та традиційних типів розвитку

Організаційну культуру *адхократичного типу* працівники освітніх організацій визначили на *низькому рівні*: реальний – працівники ІЗНЗ – 21,5%, ТЗНЗ – 47,0%; бажаний: працівники ІЗНЗ – 23,0%, ТЗНЗ – 41,7%; *середньому рівні*: *реальний* – працівники ІЗНЗ – 43,7%, ТЗНЗ – 37,1%; бажаний: працівники ІЗНЗ – 50,6%, ТЗНЗ – 36,4%; *високому рівні*: *реальний* – працівники ІЗНЗ – 34,8%, ТЗНЗ – 15,9%; бажаний: працівники ІЗНЗ – 26,3%, ТЗНЗ – 21,9% (рис. 13).

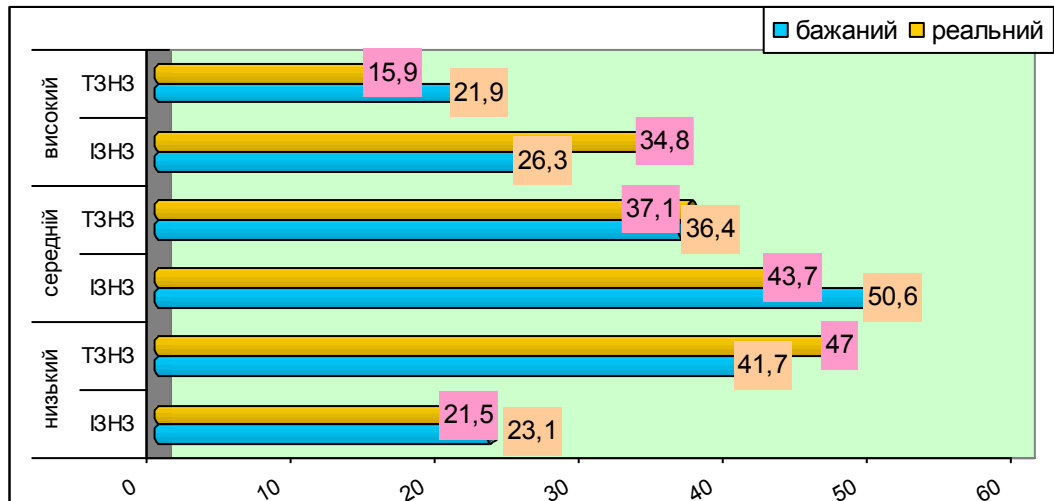


Рис. 13. Показники оцінки реальної та бажаної «адхократичної» організаційної культури працівниками загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного та традиційних типів розвитку

Визначено значні відмінності між показниками реальної та бажаної організаційної культури *ринкового типу* в загальноосвітніх навчальних закладах інноваційного та традиційного типів розвитку, зокрема: *низький рівень*: реальний – працівники ІЗНЗ – 25,5%, ТЗНЗ – 16,6%; бажаний: працівники ІЗНЗ – 29,1%, ТЗНЗ – 27,8%; *середній рівень*: *реальний* – працівники ІЗНЗ – 64,8%, ТЗНЗ – 67,5%; бажаний: працівники ІЗНЗ – 37,7%, ТЗНЗ – 43,7%; *високий рівень*: *реальний* – працівники ІЗНЗ – 9,7%, ТЗНЗ – 15,9%; бажаний: працівники ІЗНЗ – 33,2%, ТЗНЗ – 28,5% (рис. 14).

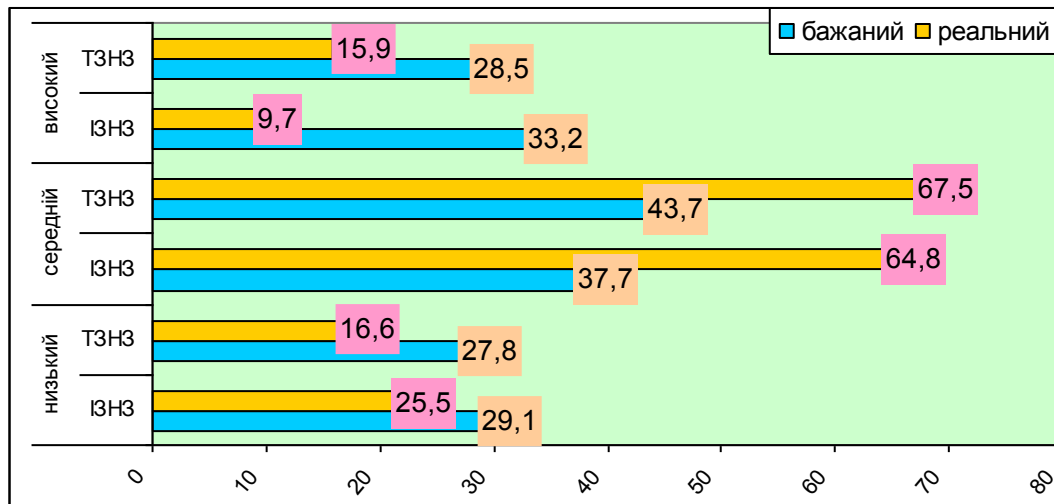


Рис. 14. Показники оцінки реальної та бажаної «ринкової» організаційної культури працівниками загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного та традиційних типів розвитку

Стосовно *ієрархічного типу* організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного та традиційного типів розвитку визначено такі кількісні показники: *низький рівень*: реальний – працівники ІНЗ – 41,7%, ТЗНЗ – 32,5%; бажаний: працівники ІНЗ – 29,6%, ТЗНЗ – 31,1%; *середній рівень*: реальний – працівники ІНЗ – 36,8%, ТЗНЗ – 29,1%; бажаний: працівники ІНЗ – 47,4%, ТЗНЗ – 40,4%; *високий рівень*: реальний – працівники ІНЗ – 21,5%, ТЗНЗ – 38,4%; бажаний: працівники ІНЗ – 23,1%, ТЗНЗ – 28,5% (рис. 15).

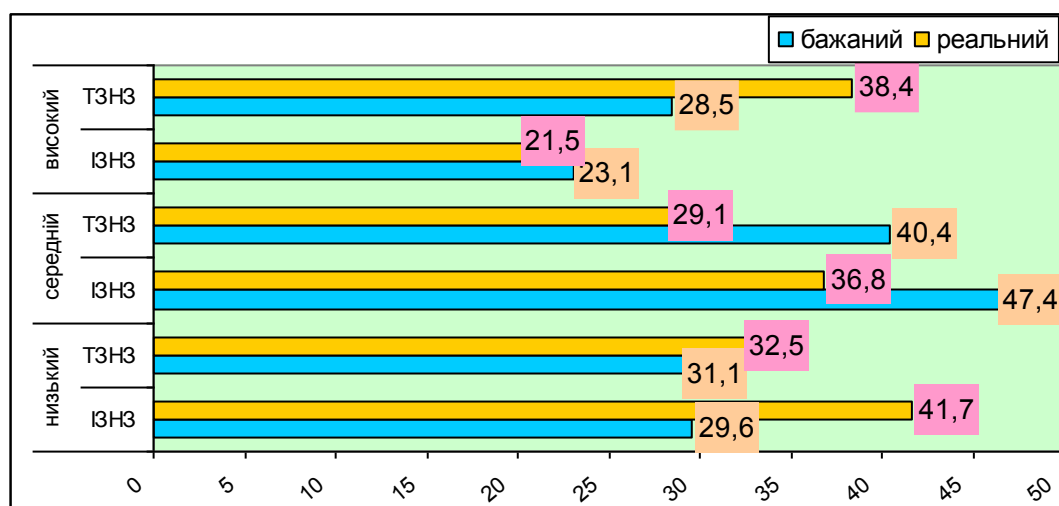


Рис. 15. Показники оцінки реальної та бажаної «ієрархічної» організаційної культури працівниками загальноосвітніх навчальних закладів інноваційного та традиційних типів розвитку

Таким чином, у процесі порівняльного аналізу освітніх організацій традиційного та інноваційного типів розвитку у контексті виявлення реальної та бажаної «організаційної культури «клановим», «адхократичним», «ринковим», «ієрархічним» типами встановлено що реальний і бажаний тип організаційної культури значно відрізняється.

Порівнюючи наявність *кланового типу* організаційної культури в загальноосвітніх навчальних закладах традиційного та інноваційного типів розвитку визначено, що працівники традиційних ЗНЗ оцінюють на нижчому рівні існуючий тип організаційної культури ніж працівники інноваційних ЗНЗ на *високому й середньому рівнях* (високий рівень – 25,2%, середній – 34,4%), тоді як працівники інноваційних ЗНЗ оцінюють вище існуючий тип організаційної культури (високий рівень – 31,2%, середній – 36,4%). Бажаний тип оцінено працівниками традиційних ЗНЗ на вищому рівні (високий рівень – 31,8%, середній – 37,7%), ніж працівниками інноваційних ЗНЗ (високий рівень – 29,1%, середній – 36,4%). На *низькому рівні* прослідковується зворотна ситуація: працівники традиційних ЗНЗ вище оцінили існуючий клановий тип організаційної культури (47%) ніж працівники інноваційних ЗНЗ (21,5%), тоді як бажаний клановий тип організаційної культури працівники традиційних ЗНЗ оцінили на нижчому рівні (21,5%) ніж працівники інноваційних ЗНЗ (23,1%).

На нашу думку, це свідчить про те що працівники традиційних ЗНЗ значно більше ніж працівники ЗНЗ інноваційного типу розвитку прагнуть вдосконалити організаційну культуру кланового типу.

При порівнянні наявності *адхократичного типу* організаційної культури в загальноосвітніх навчальних закладах традиційного та інноваційного типів розвитку визначено, що працівники традиційних ЗНЗ оцінюють на нижчому рівні існуючий тип організаційної культури ніж працівники інноваційних ЗНЗ на *високому й середньому рівнях* (високий рівень – 15,9%, середній – 37,1%), тоді як працівники інноваційних ЗНЗ оцінюють вище існуючий тип організаційної культури (високий рівень – 34,8%, середній – 43,7%). Бажаний тип оцінено працівниками традиційних ЗНЗ на вищому рівні (високий рівень – 21,9%), ніж працівниками інноваційних ЗНЗ (високий



рівень – 26,3%). На *низькому рівні* навпаки: працівники традиційних ЗНЗ вище оцінили існуючий клановий тип організаційної культури (47%) ніж працівники інноваційних ЗНЗ (21,5%) і бажаний клановий тип організаційної культури (працівники традиційних ЗНЗ – 41,7%, інноваційних ЗНЗ (23,1%).

Відмінними є показники при порівнянні наявності *ринкового типу* організаційної культури в загальноосвітніх навчальних закладах традиційного та інноваційного типів розвитку. Визначено, що працівники традиційних ЗНЗ оцінюють на вищому рівні існуючий тип організаційної культури ніж працівники інноваційних ЗНЗ на *високому й середньому рівнях* (високий рівень – 15,9%, середній – 67,5%), тоді як працівники інноваційних ЗНЗ оцінюють нижче існуючий тип організаційної культури (високий рівень – 9,7%, середній – 64,8%). Бажаний тип оцінено працівниками традиційних ЗНЗ на високому рівні на нижчому рівні (28,5%), ніж працівниками інноваційних ЗНЗ – 33,2%, на середньому рівні: працівниками традиційних ЗНЗ вище ніж працівниками інноваційних ЗНЗ ( 43,7% – традиційні ЗНЗ, 37,7% - інноваційні ЗНЗ). На *низькому рівні* виявлено незначні відмінності: працівники ЗНЗ традиційного типу визначили реальний (16,6%) та бажаний (25,5) ринковий тип на нижчому рівні, ніж працівники ЗНЗ інноваційного типу (реальний – 27,8%, бажаний – 29,1%).

*Ієрархічний тип* організаційної культури в загальноосвітніх навчальних закладах традиційного та інноваційного типів розвитку відрізняється тим, що працівники традиційних ЗНЗ оцінюють на вищому рівні існуючий та бажаний типи організаційної культури ніж працівники інноваційних ЗНЗ на *високому рівні* (існуючий – 38,4%, бажаний – 28,5%), тоді як працівники інноваційних ЗНЗ оцінюють нижче існуючий та бажаний типи організаційної культури (існуючий – 21,5%, бажаний – 23,1%). На середньому та низькому рівнях працівники традиційних ЗНЗ нижче оцінили існуючий та бажаний ієрархічний тип організаційної культури (середній: існуючий – 29,1%, бажаний – 40,4%; низький: існуючий – 32,5%, бажаний – 31,1%) ніж працівники інноваційних ЗНЗ (середній: існуючий – 36,8%, бажаний – 47,4%; низький: існуючий – 41,7%, бажаний – 29,6%).

Результати діагностування засвідчили, що загальноосвітні навчальні заклади традиційного та інноваційного типу розвитку мають різні типи організаційної культури: Це підтверджується відмінностями в оцінюванні працівниками традиційних загальноосвітніх навчальних закладів реальної та бажаної організаційної культури

## **ВИСНОВКИ**

1. Дослідження виявило статистично значущі відмінності між реальним і бажаним типом організаційної культури в загальноосвітніх навчальних закладах традиційного та інноваційного типів.
2. Отримані дані слід враховувати керівникам загальноосвітніх навчальних закладів та персоналу освітніх організацій з метою оптимізації діяльності загальноосвітніх навчальних закладів.

## **ЛІТЕРАТУРА**

1. Бишоп С., Тэйлор Д. Тренинг изменений в организации [Текст] – СПб.: Питер, 2002. – С. 82 – 89.
2. Броницький О.М. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи [Текст]: Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук. 08.01.01. / Харк. нац. ун-т ім. В.Н.Каразіна. – Х., 2003. – 20 с.
3. Денисон Д. Организационная культура и эффективность: российский контекст // Вопросы экономики. – 2005. – № 4. – С. 58-74.
4. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986.
5. Сняданко І.І. Особливості управління організаційною культурою освітньої організації / І.І. Сняданко / Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Г. Сковороди» : науково-теоретичний збірник. – Переяслав-Хмельницький, 2008. – Вип. 16. – С. 227–230.
6. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.

7. Сур'як А.В. Основи економічної культури: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2004. – 256 с.
8. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
9. Карамушка Л.М., Сняданко І.І. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навчальний посібник / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – К.-Львів : Край, 2010. – 212 с.
10. Карамушка Л.М. Організаційний розвиток освітніх організацій: актуальні психологічні проблеми дослідження / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Том. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.: Наук. світ, 2008, частина 21–22. – С. 3–10.
11. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. – М., 2001.
12. Клокар Н.І. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти регіону на засадах диференційованого підходу: Монографія / Н.І. Клокар. – Київ, 2010. – 486 с.
13. Шаталова Н.И. Организационная культура / Н.И. Шаталова. – М. : Экзамен, 2006. – 656 с.
14. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Построение. Эволюция. Совершенствование / пер. с англ. С. Жильцов, А. Чех. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.