

# Методи діагностики та корекції організаційної культури приватного навчального закладу

**Н.В. Наконечна**  
старший викладач  
кафедри суспільних  
дисциплін,  
Університет економіки  
та права «КРОК»

*У статті окреслено методи діагностики організаційної культури навчального закладу. Подано різні класифікації організаційної культури. Наведено приклад діагностики та корекції організаційної культури з використанням класифікації Чарльза Хенді.*

**Ключові слова:** організаційна культура, навчальний заклад, методи діагностики організаційної культури.

*В статье очерчены методы диагностики организационной культуры учебного заведения. Представлены различные классификации организационной культуры. Показан пример диагностики и коррекции организационной культуры с использованием классификации Чарльза Хенди.*

**Ключевые слова:** организационная культура, учебное заведение, методы диагностики организационной культуры.

*The article shows methods of diagnosing of school's corporate culture. Various classifications of corporate culture are listed. The author gives an example of diagnostics and correction of corporate culture using the classification of Charles Handy.*

**Keywords:** corporate culture, school, methods of diagnosing of the corporate culture.

## Постановка проблеми

Вибір тематики статті зумовлений зростанням ролі організаційної культури як чинника вдосконалення діяльності навчального закладу, з'ясування природи якого потребує наукового, у тому числі організаційно-психологічного дослідження.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій

Сфера організаційної культури є полем міждисциплінарних досліджень, тому можна говорити про різні підходи у визначеннях цього терміна, адже їх існує понад 250.

Сутність та ключова проблематика цього феномену цікавила Т. Діл, А. Кеннеді, У. Оучі, Т. Пітерса, В. Сате, Р. Уотермана, Е. Шейна, К. Шольц та інших. Вплив організаційної культури на характеристики діяльності організацій вивчали А. Агеев, Т. Базаров, Б. Гаєвський, М. Грачов, Дж. Грейсон, В. Кнорінг, М. Мескон, Я. Радченко, Р. Рютінгер, В. Томілов, Л. Фаткін та інші. Методи її діагностики та форму-

вання були у фокусі дослідницької уваги таких учених, як Р. Ален, Р. Гласер, К. Камерон, Р. Кілман, Р. Куїнн, К. Лаферті, Г. Марасанов, М. Сакстон, П. Харіс, Дж. Хофштеде та інші. Що стосується організаційної культури навчальних закладів – перш за все відомими є роботи А. Моїсєєва, М. Поташнікі, С. Руса, К. Ушакова, Р. Хувейк та інших. Також не можна залишити поза увагою внесок у вивчення різних аспектів організаційної культури, який зробили А. Бетуганов, Е. Дроздовський, А. Єгоршин, В. Єршов, Є. Захарченко, Л. Карамушка, В. Катков, С. Кульневич, А. Мудрик, Н. Пищулін, С. Пищулін, В. Співак, І. Тюрин, П. Шихирев, Н. Щуркова.

## Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Вважаємо за необхідне з урахуванням мети статті дати визначення цього поняття як феномену організаційно-психологічної науки, сутністю якого є система цінностей, відносин, норм, звичаїв, традицій,

форм поведінки і ритуалів та інших психологічних закономірностей діяльності й розвитку окремої організації, закладу, фірми тощо.

Таке визначення, на нашу думку, може бути методологічно-регулятивним орієнтиром при розгляді питання діагностики та корекції організаційної культури як предмета цієї статті.

### **Формулювання цілей статті**

Щоб організаційна культура з предмета розгляду перетворилася на інструмент впливу, необхідно володіти методами її діагностування та цілеспрямованого коригування. Отже, ставимо перед собою завдання: 1) окреслити методи діагностики організаційної культури навчального закладу; 2) подати різні класифікації організаційної культури; 3) навести приклад діагностики та корекції організаційної культури з використанням класифікації Ч. Хенді, яка, на нашу думку, може бути найбільш прийнятною методикою.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Діагностувати соціально-психологічний мікроклімат у колективі можна як методом спостережень, так і з застосуванням спеціальних діагностичних процедур [1, с. 78-138]. Візуальну оцінку психологічного мікроклімату і переважаючої організаційної культури конкретного навчального закладу можна провести за наступним алгоритмом [2, с. 27-29].

Організаційна психологія як галузь науки виробила на сьогодні багатий арсенал методів, прийомів і способів дослідження організаційної культури. Вибір їх застосування, на нашу думку, залежить головним чином від двох факторів: мети та об'єкта дослідження, що зумовлює предметність діагностики та ефективність її результатів.

Практика, у тому числі діяльність навчальних закладів, свідчить, що некритично, епігонськи запозичувати вказані методи без їх адаптації до природи предмета дослідження, у нашому разі – до організаційної культури приватного освітнього закладу, не можна. Тому у своєму аналізі ми виходимо із двох основних чинників:

змістового та формального. Змістовий – це система відносин, зв'язків між суб'єктами навчального закладу, її стан і виявлення невикористаних резервів для їх подальшого поліпшення.

Формальний – це внутрішня форма, тобто структура, організація діяльності навчального закладу та його підрозділів. Це фактично і є об'єктова визначеність діагностування як один із його обов'язкових критеріїв. Така об'єктова визначеність доповнюється і унікальністю навчального закладу, у цьому разі – двовекторністю навчального профілю: економічного та юридичного, що зумовлює також відповідну палітру спеціальних методів, як складової загальної методологічної картини. Очевидно, покликання організаційної психології й полягає в необхідності забезпечення єдності цих двох векторів як чинників формування цілісної організаційної культури навчального закладу.

Учені виокремлюють також два основні підходи до проблеми діагностики та вивчення організаційної культури: інтерпретативний, в основі якого лежить використання якісних методів діагностики, та формалізований, кількісний.

Якісні методи (аналіз документів, спостереження, інтерв'ю тощо) дають можливість дослідити правила, традиції, ритуали, що склалися в навчальному закладі, документи, що визначають його діяльність (статут закладу, положення, що регламентують функціонування окремих підрозділів), сформовану практику управління та його організаційні цінності.

Із формалізовано-кількісних методів найбільш вживаними є анкетування, соціометрія, тестування, які дають змогу визначити тип організаційної культури закладу, її параметри та рівень.

Для діагностування організаційної культури навчального закладу становлять певний інтерес відомі її типології.

Література містить відомості про різні підходи до дослідження типів організаційної культури. При цьому всі дослідники єдині в тому, що не існує організацій, у яких той чи інший тип організаційної культури представлено в чистому вигляді.

Зазвичай організаційна культура несе риси змішаної з перевагою якогось одного типу, що виділяє та чи інша класифікація. Найбільш відомими класифікаціями організаційної культури є типологія Д. Зоненфельда: «Бейсбольна команда» – спрямована на ризиковані рішення та швидке реагування; така культура ймовірна в перші роки існування приватного навчального закладу, керованого командою засновників-однотимців. «Клубна культура» – притаманні лояльність, відданість, узгоджена командна взаємодія; така взаємодія скоріш характерна для навчальних закладів з уже напрацьованою внутрішньо сталою культурою відносин, певним авторитетом та ексклюзивністю діяльності. «Академічна культура» – поступове кар’єрне зростання співробітників, розмежування функціонала; частіше зустрічається в навчальних закладах, які є структурними елементами більш складної ієрархії (наприклад, середній заклад при певному вищому навчальному закладі). «Оборонна культура» – формується в разі складних умов діяльності закладу, коли штат різко скорочується і функціональні обов’язки постійно змінюються; така культура притаманна приватним навчальним закладам, які з різних причин перебувають на межі виживання.

Відомі також класифікації К. Камерона і Р. Куїна: ієрархічна, ринкова, кланова та адхократична культури. Дещо схожою на цю класифікацію є російський аналог Т. Базарова: бюрократична організаційна культура, підприємницька, органічна та партиципативна.

Більш докладно зупинимось на описі чотирьох культурних архетипів, запропонованих Чарльзом Хенді [3; 4], оскільки саме на цій класифікації було побудоване наше дослідження. Для пояснення її основ автор концепції використовує організаційні метафори, засновані на культурі Стародавньої Греції. Греки, як вважає Ч. Хенді, вірили в богів, що мали людські характеристиками й ототожнювали себе з тими з них, на яких вони, на їхню думку, найбільше походили і які задовольняли їхні особисті потреби. Давньогрецькі боги були, фактично, соціальними та індивідуальними

ми архетипами; звідси випливає, що в їхнє коло могли бути прийняті як індивіди, так і організації. Чарльз Хенді розглядає чотири типи організацій, кожен із яких може бути асоційований з конкретним давньогрецьким божеством.

Культура влади управляється єдиною домінуючою особистістю. Ця культура зазвичай зустрічається там, де організацією керує її засновник. Уся влада в організації поширюється з центру по мережевих каналах впливу і комунікацій. Контроль здійснюється швидше на персональному рівні, ніж за допомогою правил і процедур. Такі культури, як стверджує Чарльз Хенді, «пишаються лише силою». Вони судять за результатами, а не за засобами їх досягнення, і терпимо ставляться до індивідів. Нерідко вони виявляються досить гнучкими і здатними до швидких реакцій, особливо, коли мають невеликі розміри. Однак проблема полягає в тому, що організації з такою домінуючою культурою надто залежать від характеру лідера, який може виявитися неспостійним. Хенді приписує цей архетип Зевсу, головному з богів, що з власної примхи роздає милість або блискавки. Цей тип організаційної культури дуже часто зустрічається в навчальних закладах, якими керує сильний, харизматичний директор. У наведених результатах дослідження ми позначили таку культуру як «авторитарну».

Наступна, рольова культура, є ієрархічною і бюрократизованою. Організація в такому разі прагне до розподілу відповідальності за функціями, що виконуються (навчальна частина, виховна, науково-дослідницька, матеріального забезпечення тощо). Хенді порівнює цю структуру з колонами давньогрецького храму – упорядкованими, стійкими, що підтримують верхній шар організації, але не взаємозалежними – і приписує цей архетип Аполлону, богові логіки й роздумів. Сила такої організації ґрунтується на строгих визначеннях типів виконуваних робіт, на владі, чітко сформульованих і заданих функціях. Координація ролей здійснюється вузькою групою вищих керівників організації. Цей тип культури найбільш розповсюджений у

вітчизняних навчальних закладах. У результатах наших досліджень така культура позначена як «бюрократична».

У культурі завдань основну орієнтацію зроблено на роботу або проект. Хенді символічно представляє її у вигляді мережі, при цьому стверджує, що деякі гілки діяльності, які утворюються, можуть бути більш міцними і помітними. Така культура відрізняється високою гнучкістю й адаптивністю. Усередині організації за необхідності можуть створюватися і розформовуватися групи і команди для вирішення конкретних завдань або подолання поточних труднощів. Основна проблема цієї культури пов'язана зі здійсненням контролю; мережа не має вираженого центру, і тому в організації важко знайти людей, які беруть на себе відповідальність за вирішення таких питань, як, наприклад, розподіл ресурсів. Чарльз Хенді зазначає, що нині така модель вважається модною, але застерігає проти її поспішного прийняття. Ця культура найбільш резонансна сучасним ідеологіям зміни й адаптації, індивідуальній свободі та низької ролі статусів. Однак вона виживає лише в сприятливих технологічних і кліматичних, тобто загальнокорпоративних, умовах. Якщо не всі організації приймають цю культуру, це може означати, що вони є застарілими і старомодними, але водночас досить поміркованими. Хенді асоціює цей архетип із богинею Афіною в її ролі військового керівника. В освітній галузі така культура скоріш можлива в діяльності якихось короткочасних навчальних проектів – розроблення та реалізація навчальних курсів різного спрямування, організація корпоративних курсів тощо. У поданих результатах дослідження цей тип культури позначено як «культура завдань».

Нарешті, є особистісна культура, яка, за Ч. Хенді, «існує для обслуговування і допомоги індивідам, але тільки у своїх межах». Автор класифікації описує її як гроно і використовує для ілюстрації сукупність розсіяних крапок, що відображають організації, які об'єднуються на основі взаємного інтересу. Він приписує цей архетип богу Діонісу. Такий тип культури частіше

проявлений у ланці молодших класів та різних формах позашкільної діяльності. У наведених результатах досліджень цей тип культури позначений як «культура зірок».

Скористаємося цією типологією для оцінки результатів дослідження діагностики та пошуку шляхів корекції організаційної культури приватного загальноосвітнього навчального закладу «Київський ліцей бізнесу».

Київський ліцей бізнесу заснований Університетом економіки та права «КРОК» як підготовча ланка в системі безперервної підприємницької освіти, яку вибудовує університет. Це інноваційний загальноосвітній навчальний заклад, що здійснює початкову управлінську підготовку старшокласників. Метою діяльності ліцею є пошук, відбір і підготовка учнів, здатних до управління та підприємництва. При цьому ключова ідея, яку активно реалізує адміністрація ліцею – стратегія впровадження інновацій в освіті.

Основний акцент діяльності ліцею зроблено на підготовці майбутнього покоління бізнес-орієнтованої молоді, еліти вітчизняного бізнес-простору. Крім цього, важливими складовими ідеології організаційної культури в ліцеї є:

- створення партнерської взаємодії «адміністрація – вчителі – учні – батьки»;
- формування середовища, сприятливого для розвитку (саморозвитку) всіх учасників педагогічного процесу;
- використання розширених освітніх стандартів: окрім загальнодержавного, ліцей має свій професійний освітній стандарт;
- упровадження інноваційних технологій навчання.

З метою з'ясування проблемних моментів у діяльності ліцею було проведено моніторинг сучасного стану організаційної культури. Для її діагностики проведено низку психодіагностичних заходів, серед яких – анкетування з використанням опитувальника на основі концепції Ч. Хенді. Згідно з методикою вчителі давали фіксовані оцінки різним аспектам культури, що склалася в ліцеї. Паралельно було запропоновано зафіксувати ідеальний варіант умов діяльності за цим аспектом. Об-

робка результатів опитування дала змогу з'ясувати розподіл проявів організаційної культури ліцею за типами класифікації Ч. Хенді та встановити, на думку вчителів, ідеальний варіант.

Дослідження показало, що найменше в реальності представлена «культура зірок», що припускає активність і самореалізацію вчителів. Учителі оцінили наявність цієї культури в середовищі ліцею на рівні 16%. Інші культури представлені практично рівномірно: «культура завдань» – 27%, «авторитарна культура» – 28%, «бюрократична культура» – 29%.

Досягнення ідеальної ситуації можливе шляхом вирівнювання сформованого дисбалансу, а саме: зниженням авторитарного тиску (на діаграмі рис. 1 – зниження впливу «авторитарної культури» з 28% до 18%) і посиленням ролі «культури зірок» (на діаграмі – збільшення з 16% до 23%). Виявлено також тенденцію посилення ролі «культури завдань», носіями якої є представники професійного навчального напрямку діяльності ліцею. Цікаво, що «бюрократична культура» представлена практично однаковим відсотком у реальній та ідеальній картині (відповідно 29% і 28%), що свідчить про сильний вплив загальної освітньої корпоративної культури на локальну організаційну культуру ліцею.

Паралельно було проведено опитування з виявлення факторів, що впливають на мотивацію праці вчителів. Рис. 2 дає уявлення про ті чинники, які, на думку вчителів, є найбільш вагомими.

Малюнок демонструє, що крім глобальних чинників (державна політика в систе-

мі освіти) учителі розуміють важливість місії ліцею для формування найсприятливішого середовища їх творчої діяльності. Не останню роль відіграють такі чинники, як «замовлення батьків» і «можливість експериментувати». Це також підтверджує інноваційну спрямованість організаційної культури ліцею. Слід зауважити, що вчителі недостатньо усвідомлюють роль внутрішньої культури у формуванні сприятливої атмосфери педагогічної діяльності.

Тобто підвищення ролі внутрішньої культури взаємодії несе певний потенціал розвитку. Саме на цьому напрямі було зроблено акцент під час подальшого проведення в колі вчителів ліцею баллінтовських груп з обміну педагогічним досвідом і психологічним осмисленням такого досвіду.

### Висновки

У цілому дослідження показало, що головним напрямом коригування організаційної культури ліцею є активізація «культури зірок» і «культури завдань». Досягти цього можна завдяки таким крокам:

- корпоративне навчання співробітників ліцею за актуальними для сучасної освіти напрямками (інформаційна грамотність, проектні технології, психологія педагогічної дії тощо).
- спільна з батьками та учнями проектна діяльність щодо організації ліцейського життя;
- активізація реальної ролі вчителів, учнів, батьків у реалізації загальних педагогічних завдань ліцею.

Подальші дослідження й практичні зу-

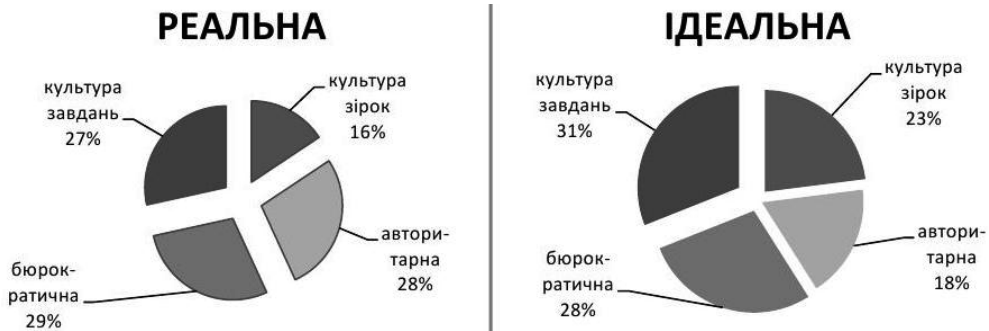


Рис. 1. Розподіл типів організаційної культури в КЛБ



Рис. 2. Фактори впливу на мотивацію діяльності вчителів

силля спрямовані на формування педагогічного простору, сприятливого для самопрояву, самоорганізації, саморозвитку всіх ліцеїстів і вчителів. Особливий акцент в організаційній культурі ліцею зроблено на активізацію засад самоорганізації та саморозвитку як ключових цінностей сучасної

освітньої практики.

Ці вектори повинні бути спрямовані на моделювання нового синтетичного типу організаційної культури навчального закладу, основу якої становлять не «суб'єкт – об'єктні», а «суб'єкт – суб'єктні» відносини як вирішальний потенціал організаційної психології.

### Література

1. Соломин И. Л. Экспресс-диагностика персонала / И. Л. Соломин. – СПб. : Речь, 2008. – 280 с.
2. Управление человеческими ресурсами НКО : курс лекций. Модуль 1. Принципы управления персоналом / Школа управления НКО, под ред. Центра поддержки некоммерческих организаций. – М. : МСоЭС, 2002. – 332 с.
3. Хэнди Ч. Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса / Ч. Хэнди. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 204 с.
4. Оксина К. Э. Национальная культура и организационное поведение : типология Чарльза Хэнди / К. Э. Оксина // Некоммерческое партнерство. Центр дистанционного образования «Элитариум». – СПб, 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.elitarium.ru/2013/01/25/organizacionnoe\\_povedenie\\_tipologija\\_charles\\_handy.html](http://www.elitarium.ru/2013/01/25/organizacionnoe_povedenie_tipologija_charles_handy.html)
5. Серкіс Ж. В. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування організаційної культури школи : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 / Ж. В. Серкіс ; Центр. ін-т післядиплом. освіти АПН України. – К., 2004. – 21 с.