

## ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ТИПІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДІВ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

**Креденцер О.В. Чинники розвитку типів організаційної культури закладів середньої освіти.** В статті представлені результати емпіричного дослідження рівня розвитку типів організаційної культури освітніх організацій (органічна, партиципативна, підприємницька та бюрократична). Показано, що найбільш вираженими типами організаційної культури освітніх організацій є органічний та партиципативний типи, а найменш – підприємницький та бюрократичний типи організаційної культури. Окрім того, проведено аналіз кореляційного зв'язку між типами організаційної культури та організаційними (кількість осіб, які працюють в організації, час існування організації, місце її розташування, тип освітньої організації) та соціально-демографічними (вік, стать, сімейний стан) чинниками.

*Ключові слова:* тип організаційної культури, освітні організації, організаційні чинники, інноваційні та традиційні освітні організації.

**Креденцер О.В. Факторы развития типов организационной культуры образовательных учреждений.** В статье представлены результаты эмпирического исследования уровня развития типов организационной культуры образовательных организаций (органическая, партиципативная, предпринимательская и бюрократическая). Показано, что наиболее выраженными типами организационной культуры образовательных организаций является органический и партиципативный типы, а наименее - предпринимательский и бюрократический типы организационной культуры. Кроме того, проведен анализ корреляционной связи между типами организационной культуры и организационными (количество лиц, работающих в организации, время существования организации, место ее расположения, тип образовательной организации) и социально-демографическими (возраст, пол, семейное положение) факторами.

*Ключевые слова:* тип организационной культуры, образовательные организации, организационные факторы, инновационные и традиционные образовательные организации.

**Постановка проблеми.** Дослідження, присвячені аналізу організаційної культури сучасних організацій різних соціально-економічних сфер, сьогодні займають вагоме місце в організаційній психології. Багатьма дослідниками в сфері психології, економіки та менеджменту доведено, що організаційна культура є вагомим чинником підвищення ефективності діяльності сучасних організацій. Тому дослідження проблем, пов'язаних зі змістом, структурою, детермінантами розвитку організаційної культури тривалий час залишаються досить актуальними в сучасній науці. Не дивлячись на досить велику кількість досліджень організаційної культури, залишаються недостатньо розробленими підходи щодо аналізу типів організаційної культури, існує певна дискусійність як в теоретичній, так і в емпіричній площинах.

Організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної

культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій [6].

Організаційну культуру можна спостерігати в будь-якій організації, але вона скрізь різна. Будь-яка типологія організаційної культури виділяє деякі ідеальні типи, що виражають лише провідні тенденції в діяльності тих або інших організацій. У реальному ж житті, в «чистому вигляді» вони зустрічаються досить рідко. Проте з метою діагностики розвитку культури організацій, варто проводити типологічний аналіз організаційної культури. При цьому можливі різні критерії, отже, і різні класифікації, типології.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед найвідоміших концепцій організаційної культури, розроблених зарубіжними фахівцями можна назвати праці І. Ансоффа [1], Т. Дейла [6], К. Камерона [2], Б. Карлоф, Р. Куїнна [2], М. Мескона [5], У. Оучи [7], Т. Рюттінгера [9], С. Ханді [6], Г. Хофстеде [3], Э. Шейна [13] та ін.

Значну увагу проблемам формування та розвитку організаційної культури приділено й українськими дослідниками (Л. Карамушка [3; 4], П. Прокоп'єва [8], Ж. Серкіс [10], І. Сняданко [3], А.Шевченко [4] та ін.). Разом з тим, питання, щодо чинників розвитку різних типів організаційної культури освітніх організацій, висвітлені, на наш погляд, недостатньо.

**Мета дослідження:** дослідити рівень розвитку основних типів організаційної культури освітніх організацій, а також проаналізувати зв'язок між типами організаційної культури освітніх організацій та організаційними та соціально-демографічними чинниками.

#### **Виклад основного матеріалу і результатів дослідження.**

Дослідження проводилось в 2014 році в загальноосвітніх навчальних закладах м. Києва та Київської обл. Дослідженням охоплено 355 працівників освітніх організацій.

*Методи дослідження:* а) для аналізу типів організаційної культури освітніх організацій використовувався «Опитувальник на визначення схильності до типу організаційної культури» Д.Коула [12]; б) організаційні та соціально-демографічні чинники визначались за допомоги спеціально розробленої «анкети-паспортички» (Л.М. Карамушка); в) для статистичної обробки та аналізу даних використовувались методи описової статистики, спряжених таблиць, кореляційний та дисперсійний аналізи.

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

Дослідження проведене в рамках виконання науково-дослідної теми лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України «Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури» (2013-2015 рр.) під науковим керівництвом д.п.н., професора Л.М. Карамушки.

**На першому етапі дослідження** нами було проаналізовано рівень розвитку типів організаційної культури освітніх організацій за Д. Коулом. Дана типологія передбачає наявність 4 типів організаційної культури: органічна, підприємницька, бюрократична та партиципативна [12].

Аналіз отриманих даних показав (табл. 1), що на високому рівні в найбільшій мірі представлена партиципативна організаційна культура (28,2 %) та органічна організаційна культура (13,8 %).

**Рівень розвитку типів організаційної культури освітніх організацій  
(в % від загальної кількості)**

Тип організаційної культури	Рівень прояву		
	<i>Високий</i>	<i>Середній</i>	<i>Низький</i>
Органічна організаційна культура	13,8	44,7	41,4
Підприємницька організаційна культура	1,5	20,7	77,8
Бюрократична організаційна культура	1,2	24,9	73,9
Партиципативна організаційна культура	28,2	39,0	32,7

Разом з тим, досить мала кількість опитаних працівників шкіл вказали на високий рівень розвитку підприємницького типу організаційної культури (1,5%) та бюрократичного типу організаційної культури (1,2%).

Нагадаємо, що *партиципативний* (від англ. «participate» - приймати участь) тип організаційної культури передбачає орієнтацію працівників на взаємодію, співробітництво, роботу в команді. Більшість проблемних питань в такому випадку вирішуються всебічним обговоренням для спільного вироблення способів рішення проблеми, а роль керівництва зводиться до координації групової взаємодії персоналу організації.

*Органічна організаційна культура* передбачає чітко визначену та побудовану ієрархічну структуру, функції та відповідальність кожного із членів цієї структури також визначені чітко й виконуються в точності. Пріоритетними є інтереси спільної справи, тому бажання й інтереси особистості оцінюються й мають значення тільки у випадку їхньої погодженості з метою організації.

*Підприємницький тип організаційної культури* передбачає організацію діяльності за допомоги вільних ініціатив персоналу, працівники здатні приймати творчі та нестандартні рішення та брати на себе відповідальність за результати цих рішень. Ця культура орієнтується в більшій мірі на особистість, ніж на організацію. Разом з тим, задовольняючи потреби персоналу, організація має співробітників, які самореалізуються в рамках даної структури, і при цьому приносять їй прибуток.

Діяльність організації з *бюрократичним типом організаційної культури* визначається й направляється сильним керівництвом, лідерство та функції персоналу ґрунтуються на формальних посадах, офіційному положенні і статусі. У такій організації важко адаптуватися творчим особистостям, що звикли працювати не з конкретними завданнями, а із проблемами й шукати шляхи рішення самостійно.

Таким чином, на наш погляд, можна говорити про те, що в більшості досліджених освітніх закладах переважаючим типом організаційної культури є партиципативна та органічна організаційні культури, які на нашу думку, є певною мірою «традиційними» для вітчизняної сфери освіти.

Разом з тим, можна говорити про те, що такий більш «інноваційний» типи організаційної культури, як підприємницький, представлений, на наш погляд в недостатній мірі. Адже, в сучасних умовах, на наш погляд, необхідно надавати працівникам освіти можливості більшої ініціативи, творчості, відповідальності, самореалізації.

Бюрократичний тип організаційної культури більше притаманний для таких соціальних сфер, як, наприклад, військова, правоохоронна, тощо. Тому низька вираженість бюрократичного типу організаційної культури, на нашу думку, є досить логічним фактом. Разом з тим, в окремих випадках, в освітніх організаціях наявність такого типу організаційної культури є можливим, адже виконання певних завдань іноді вимагає прояву у керівництва та персоналу лідерських якостей, чіткої організації та виконання посадових функцій.

Отже, отримані дані говорять, на наш погляд, по-перше, про певний дисбаланс між рівнем вираженості різних типів організаційної культури, а, по-друге, про необхідність розвитку організаційної культури освітніх закладів, шляхом можливості гармонійного поєднання різних типів організаційної культури.

*На другому етапі* нашого дослідження нами був проаналізований *кореляційний зв'язок між типами організаційної культури освітніх організацій та організаційними чинниками* (кількість осіб, які працюють в організації, час існування організації, місце її розташування, тип освітньої організації).

Дані таблиці 2 показують на наявність зворотнього статистично значущого кореляційного зв'язку між органічним типом організаційної культури та *кількістю осіб*, які працюють в організації ( $r = -0,172$ ;  $p < 0,001$ ). Це говорить про те, що чим більше кількість працівників в освітній організації, тим нижче рівень органічної культури. Це логічно пояснюється, на наш погляд, тим, що на практиці велику кількість працівників досить важко чітко та злажено структурувати та організувати. Чим більше працівників в організації, тим більше знайдеться людей, які окрім загальних організаційних інтересів бажають реалізувати і свої власні потреби. Отже, отримані дані ще раз підтверджують, що управління великими за чисельністю колективами потребують від менеджерів організацій спеціальних компетенцій щодо розвитку відповідної організаційної культури.

Таблиця 2

**Зв'язок між типами організаційної культури освітніх організацій та організаційними чинниками (коефіцієнт кореляції ( $r_s$ ))**

Типи організаційної культури	Кількість осіб, які працюють в організації	Час існування організації	Місце розташування організації
Органічна організаційна культура	<b><u>-0,172**</u></b>	-0,040	0,057
Підприємницька організаційна культура	0,015	0,048	-0,038
Бюрократична організаційна культура	0,086	0,037	<b><u>0,125*</u></b>
Партиципативна організаційна культура	0,049	-0,029	<b><u>-0,119*</u></b>

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

Отримані дані також показали, що існує статистично значущий зв'язок між бюрократичним типом організаційної культури та *місцем розташування освітньої організації* ( $r = 0,125$ ;  $p < 0,05$ ), який проявляється в тому, що бюрократичний тип організаційної культури більш виражений в освітніх організаціях, які розташовані у містах, ніж у селах та селищах

міського типу. Це можна пояснити, на наш погляд, тим, що у великих містах люди більш орієнтовані на самостійність, індивідуалістичний стиль діяльності тощо. Тому для ефективної організацій їх діяльності іноді необхідно проявляти більш авторитарний стиль управління, більш жорсткий розподіл функцій тощо.

Окрім того, із таблиці 2 ми бачимо, що місце розташування освітньої організації впливає також і на рівень вираженості партиципативної організаційної культури ( $r = -0,119$ ;  $p < 0,05$ ). Однак, як ми бачимо, характер цього зв'язку протилежний, тобто, партиципативний тип організаційної культури більш виражений в освітніх організаціях, які розташовані у селах та селищах міського типу. Тобто, очевидним є те, що в сільських школах, де працівники дуже добре знають один одного, дуже часто мають дружні або навіть родинні зв'язки, побудувати таку «командну» організаційну культуру, орієнтовану на співробітництво та тісну взаємодію, легше, ніж це зробити в міській школі. Отже, керівникам міських шкіл можна порадити більше звертати увагу на посилення «корпоративного духу», дружньої атмосфери в колективах, формування різного роду команд тощо.

Ще однією характеристикою освітніх організацій, яку ми дослідили в контексті вираженості типів організаційної культури, став *тип освітньої організації* (традиційні чи інноваційні). Результати дослідження показали, що існують статистично значущі відмінності в традиційних та інноваційних організаціях щодо вираженості органічного ( $r = 0,254$ ;  $p < 0,001$ ), підприємницького ( $r = 0,140$ ;  $p < 0,05$ ) та партиципативного типів ( $r = -0,322$ ;  $p < 0,001$ ) організаційної культури (табл. 3). Тобто, дані показують, що в інноваційних освітніх організаціях більш вираженими є органічний та підприємницький тип організаційної культури, а в традиційних – партиципативний тип організаційної культури. За методом спряжених таблиць виявлено, що 66,7 % персоналу традиційних освітніх закладів оцінили рівень органічної організаційної культури на низькому рівні та 30,4 % - на високому. В той же час, майже дві треті працівників інноваційних шкіл (69,6 %) оцінили вираженість цього типу організаційної культури на високому рівні, а 33,3 % - на низькому. І зовсім протилежні дані встановлені щодо партиципативного типу організаційної культури.

Таблиця 3

**Зв'язок між типом освітньої організації (традиційні та інноваційні) та типами їх організаційної культури (коефіцієнт кореляції ( $r_s$ ))**

Типи організаційної культури	Тип освітньої організації (традиційні та інноваційні)
Органічна організаційна культура	<b><u>0,254***</u></b>
Підприємницька організаційна культура	<b><u>0,140*</u></b>
Бюрократична організаційна культура	0,061
Партиципативна організаційна культура	<b><u>-0,322***</u></b>

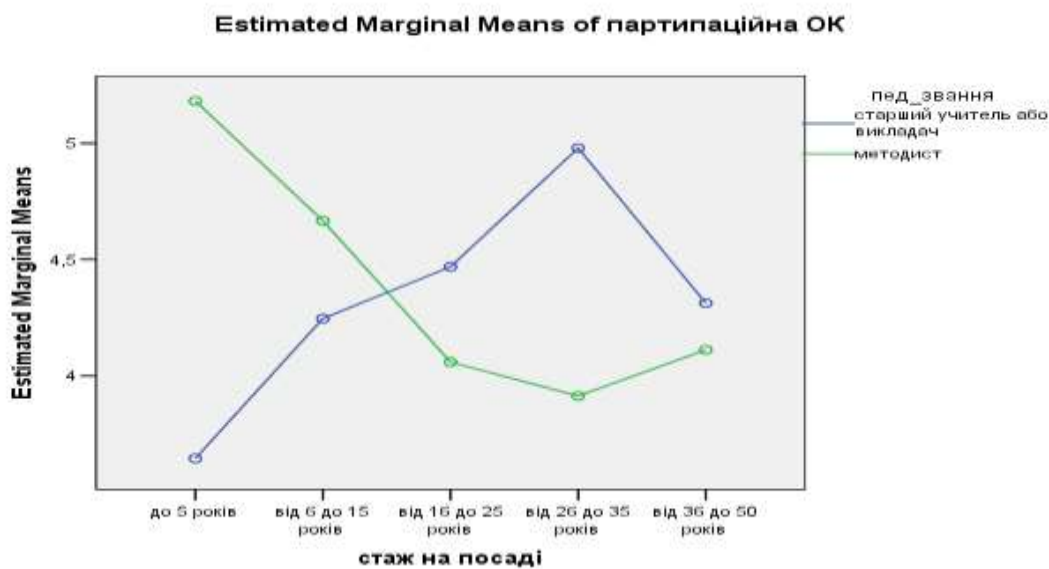
\*\*\* $p < 0,001$ ; \* $p < 0,05$

Виявлені закономірності можна аргументувати, на наш погляд, тим, що в інноваційних організаціях працюють співробітники, які в більшій мірі орієнтовані на самореалізацію, ініціативу та творчість. Отже, можна говорити про те, що в інноваційних освітніх організаціях, надаючи персоналу можливості орієнтуватися на свої потреби та самореалізовуватись, потрібно

робити «акцент» і на обов'язкове досягнення цілей організації в цілому, поєднуючи їх з власними цілями та інтересами.

**На третьому етапі** нашого дослідження нами був проведений дисперсійний аналіз даних, результати якого показали вплив на типи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів наступних чинників.

Як бачимо із рис. 1, існують статистично значущі відмінності в оцінці рівня розвитку *партиципативної організаційної культури* у працівників загальноосвітніх навчальних закладів з різним педагогічним званням та стажем роботи на посаді (Sig.< 0.05). Так, оцінка рівня розвитку партиципативної організаційної культури старших вчителів та викладачів зростає по мірі збільшення їх стажу на посаді, хоча після 35 років роботи на посаді ця оцінка дещо знижується. Натомість у методистів спостерігається протилежна тенденція: зі збільшенням стажу роботи на посаді – оцінка рівня розвитку партиципативної організаційної культури зменшується.



**Рис. 1. Вплив педагогічного звання та стажу роботи на посаді персоналу загальноосвітніх навчальних закладів на рівень розвитку партиципативної організаційної культури (Sig.< 0.05)**

Окрім того, дослідження показало, що на рівень розвитку *органічної організаційної культури* впливають *тип освіти та стать* (Sig.< 0.05). Так, дані рис. 3 показують, що чоловіки-освітяни з гуманітарною освітою оцінюють органічний тип організаційної культури на найнижчому рівні, в той час, як чоловіки з технічно-економічною та природничою освітою оцінюють цей тип організаційної культури на досить високому рівні. Тобто, чоловіки-гуманітарії, прагнуть не тільки до чіткої функціональної структури в освітніх організаціях, але й хочуть задовольняти свої власні професійні інтереси та потреби, самореалізовуватись, вирішувати різного роду інноваційні завдання працювати в команді тощо. Що стосується жінок-освітян, то, як бачимо, найбільш критично рівень розвитку органічного типу організаційної культури оцінюють жінки з освітою технічно-економічного профілю.

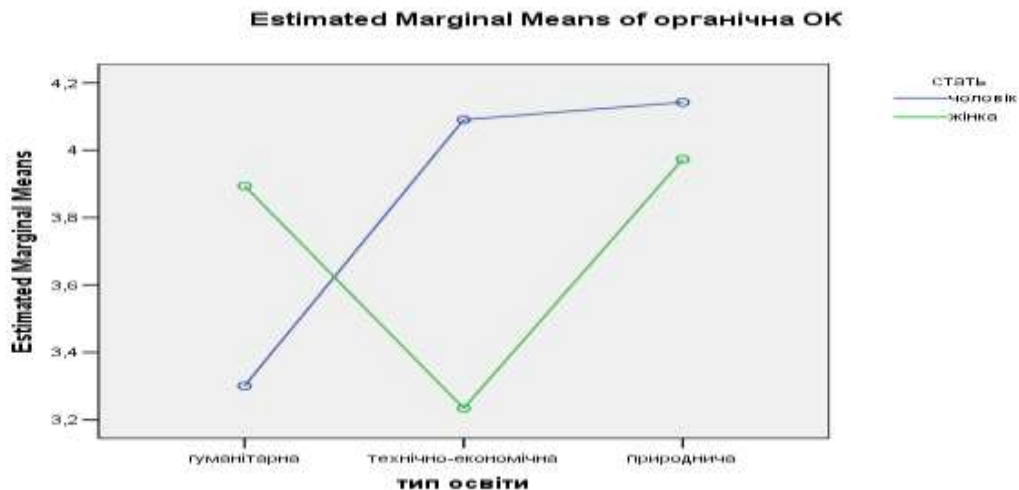


Рис. 2. Вплив освіти та статі персоналу загальноосвітніх навчальних закладів на рівень розвитку органічної організаційної культури (Sig.< 0.05)

Відмінності в оцінці рівня розвитку *органічної організаційної культури* показали і працівники загальноосвітніх навчальних закладів з *різними типом освіти та різного сімейного стану* (Sig.< 0.05). Зокрема, найвище оцінюють рівень розвитку органічної організаційної культури неодружені працівники загальноосвітніх навчальних закладів з технічно-економічною освітою. А найбільш критичними в оцінці цього типу є розлучені працівники з технічно-економічною освітою (рис. 4). У інших респондентів, як ми бачимо, з різним сімейним статусом та гуманітарною та природничою освітою суттєвих відмінностей не спостерігається.

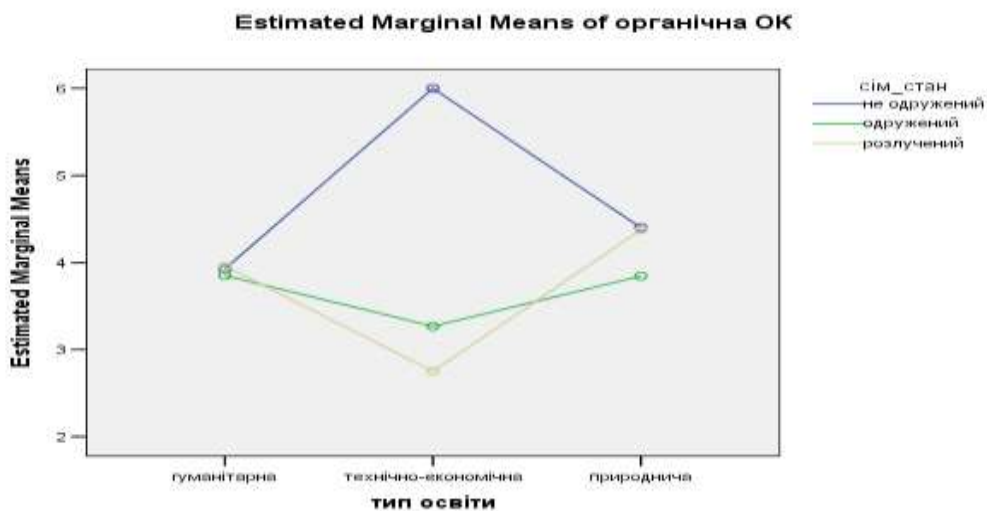


Рис. 3. Вплив сімейного стану та типу освіти персоналу загальноосвітніх навчальних закладів на рівень розвитку органічної організаційної культури (Sig.< 0.05)

**Висновки.** Проведене дослідження показало:

1. Найбільш вираженими типами організаційної культури освітніх організацій є органічний та партиципативний типи. В найменшій мірі – підприємницький та бюрократичний типи організаційної культури.

2. Кореляційний аналіз даних показав наявність статистично значущих зв'язків між типами організаційної культури та такими характеристиками організації як кількість осіб, які працюють в організації, місце її розташування та тип освітньої організації. Це знайшло відображення в наступному:

- зі збільшенням кількості осіб, які працюють в організації, зменшується вираженість органічного типу організаційної культури;
- бюрократичний тип організаційної культури більш виражений в освітніх організаціях, які розташовані у містах, ніж у селах та селищах міського типу;
- партиципативний тип організаційної культури більш виражений в освітніх організаціях, які розташовані у селах та селищах міського типу;
- в інноваційних освітніх організаціях більш вираженими є органічний та підприємницький тип організаційної культури, а в традиційних – партиципативний тип організаційної культури.

3. Дисперсійний аналіз даних дозволив виявити статистично значущий вплив на рівень розвитку типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів взаємодії наступних чинників:

- на рівень розвитку партиципативної організаційної культури впливає педагогічне звання та стаж роботи на посаді працівників загальноосвітніх навчальних закладів;
- на рівень розвитку органічної організаційної культури впливають тип освіти та стать, а також тип освіти та сімейний стан працівників загальноосвітніх навчальних закладів.

**Перспективи подальших досліджень** ми вбачаємо в розробці спеціальної програми щодо психологічної підготовки менеджерів освітніх організацій до формування різних типів організаційної культури освітніх організацій із врахуванням впливу, визначених в дослідженні організаційних та соціально-демографічних характеристик персоналу.

#### Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление. / И. Ансофф / [Пер. с англ.] - М.: Прогресс, 1989. - 519 с.
2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К.Камерон, Р.Куин / [Пер. с англ. под ред. И.В.Андреевой]. - СПб.: Питер, 2001. - 320с.
3. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури: [Навчальний посібник] / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко / – К. – Львів: Край, 2010. – 212 с.
4. Карамушка Л.М. «Прогресивні» та «консервативні» типи організаційної культури: порівняльний аналіз організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типів / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко / Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. - Алчевськ : ЛАДО, 2014. – Т. 1. – Вип. 40. – С. 15-20.
5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / – М.: Дело, 1992. - 464 с.
6. Молл Е.Г. Организационная культура / Е.Г. Молл // Организационное поведение : [Хрестоматия]. – Самара : Издательский дом «Бахрах-М», 2006. – С. 38-49.
7. Оучи У. Методы организации производства. Японско-американские подходы: [пер. с англ.] / У. Оучи / – М.: Прогресс, 1984 - 217 с.
8. Прокоп'єва П.В. Психологічні особливості стилів керівництва як фактор організаційної культури освітньої організації / П.В. Прокоп'єва // Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім.



- Г.С. Костюка АПН України / За ред. С.Д. Максименка, Л.А. Онуфрієвої. – Вип. 1. – Кам'янець\_Подільський: Аксіома. – 2008. – Стр. 238-249.
9. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. [Пер. с нем.] / Р. Рюттингер / – М: ЭКОМ, 1992. – 240 с.
10. Серкіс Ж.В. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування організаційної культури школи / Ж.В. Серкіс / Автореф. дис... канд. псих. наук: 19.00.07. – К., 2004. – 21 с.
11. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УЛГТУ, 2007. – 127 с.
12. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – [2-е изд., перераб. и доп.] – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
13. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование /Э.Х. Шейн/ [Пер. с англ.] под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.

### Spisok vikoristanih dzherel

1. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie./ I. Ansoff / [Per. s angl.] - М.: Progress, 1989. - 519 s.
2. Kameron K., Kuin R. Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'tury / K.Kameron, R.Kuin / [Per. s angl. pod red. I.V.Andreevoj]. - SPb.: Piter, 2001. -320s.
3. Karamushka L.M. Psihologija organizacijnoji kul'turi: [Navchal'nij posibnik] / L.M. Karamushka, I.I. Snjadanko /– К. – L'viv: Kraj, 2010. – 212 s.
4. Karamushka L.M. «Progresivni» ta «konservativni» tipi organizacijnoji kul'turi: porivnjal'nij analiz organizacijnoji kul'turi zagal'noosvitnih navchal'nih zakladiv tradicijnogo ta innovacijnogo tipiv / L.M. Karamushka, A.M. Shevchenko / Aktual'ni problemi psihologiji: Organizacijna psihologija. Ekonomichna psihologija. Social'na psihologija : zb. nauk. prac' Institutu psihologiji imeni G.S. Kostjuka NAPN Ukraini / za red. S.D. Maksimenka, L.M. Karamushki. – К. - Alchevs'k : LADO, 2014. – Т. 1. – Vip. 40. – S. 15-20.
5. Meskon M., Al'bert M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta / M. Meskon, M. Al'bert, F. Hedouri / – М.: Delo, 1992. - 464 s.
6. Moll E.G. Organizacionnaja kul'tura / E.G. Moll // Organizacionnoe povedenie : [Hrestomatija]. – Samara : Izdatel'skij dom «Bahrah-M», 2006. – S. 38-49.
7. Ouchi U. Metody organizacii proizvodstva. Japonsko-amerikanske podhody: [per. s angl.] /U. Ouchi/ – М.: Progress, 1984 - 217 s.
8. Prokop'eva P.V. Psihologichni osoblivosti stiliv kerivnictva jak faktor organizacijnoji kul'turi osvitr'oji organizaciji / P.V. Prokop'eva // Problemi suchasnoji psihologiji: Zbirnik naukovih prac' Kam'janec'\_Podil's'kogo nacional'nogo universitetu imeni Ivana Ogienka, Institutu psihologiji im. G.S. Kostjuka APN Ukraini / Za red. S.D. Maksimenka, L.A. Onufrijevi. – Vip. 1. – Kam'janec'-Podil's'kij: Aksioma. – 2008. – Str. 238-249.
9. Rjuttinger R. Kul'tura predprinimatel'stva. [Per. s nem.] / R. Rjuttinger / – М: JeKOM, 1992. – 240 s.
10. Serkis Zh.V. Psihologichni umovi pidgotovki kerivnikiv zagal'noosvitnih navchal'nih zakladiv do formuvannja organizacijnoji kul'turi shkoli / Zh.V. Serkis / Avtoref. dis... kand. psih. nauk: 19.00.07. – К., 2004. – 21 s.
11. Steklova O. E. Organizacionnaja kul'tura: uchebnoe posobie / O. E. Steklova. – Ul'janovsk: UIGTU, 2007. – 127 s.
12. Upravlenie personalom: Uchebnik dlja vuzov /Pod red. T.Ju. Bazarova, B.L. Eremina. – [2-e izd., pererab. i dop.] – М: JuNITI, 2002. – 560 s.
13. Shejn Je.H. Organizacionnaja kul'tura i liderstvo: Postroenie. Jevoljucija. Sovershenstvovanie /Je.H. Shejn/ [Per. s angl.] pod red. V.A. Spivaka. – SPb: Piter, 2002. – 336 s.

**Kredentser, O.V. Factors of development of organizational culture types of secondary educational institutions.** The article presents the results of an empirical study of the levels of development of organizational culture types (organic, participatory, entrepreneurial, and bureaucratic) of educational institutions. It is shown that the organic and the participatory styles are the most developed types of organizational culture of secondary educational institutions, while the entrepreneurial and the bureaucratic types are the least developed.

The author also discusses the results of the analysis of correlations between the types of organizational culture and the educational organizations' organizational (number of staff working in organizations, organizations' length of life, location, and type) and social-demographic (staff's age, gender, marital status) factors.

It was shown that the development levels of organizational culture types in educational institutions was influenced by a number of staff working in the educational organization, the organization's location and type. In particular, the investigation found the following correlations: the more the number of staff, the less developed was the organic type of organizational culture; the bureaucratic type of organizational culture was more developed in educational organizations located in cities rather than in villages and small towns; the participatory type of organizational culture was more developed in educational organizations located in villages and small towns; the innovative educational organizations had more developed organic and entrepreneurial type of organizational culture, while the traditional educational organizations were characterized by the developed participatory type of organizational culture.

*Keywords:* type of organizational culture, educational organization, organizational factors, innovative and traditional educational organizations.

#### **Відомості про автора**

**Креденцер Оксана Валеріївна**, кандидат психологічних наук, доцент, старший науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.

**Kredentser, Oksana Valeriivna**, PhD, associate professor, senior researcher, Laboratory of Organizational Psychology, G.S. Kostiuk Institute of Psychology, NAPS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: okred@mail.ru

Отримано 26 листопада 2014 р.

Рецензовано 22 грудня 2014 р.

Прийнято 15 січня 2015 р.