

# ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 316.647.5:005.32:373

*Карамушка Л.М., Баранова В.А.*

## РІВЕНЬ РОЗВИТКУ ТИПІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПОЗАШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ: ЗВ'ЯЗОК ІЗ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ

**Карамушка Л.М., Баранова В.А. Рівень розвитку типів організаційної культури позашкільних навчальних закладів: зв'язок із характеристиками управлінської діяльності керівників.** У статті на основі емпіричного дослідження проаналізовано рівень розвитку основних характеристик управлінської діяльності керівників позашкільних навчальних закладів (компетентності, емоційності, вимогливості і справедливості). Показано представленість у позашкільних навчальних закладах таких типів організаційної культури, як культури «влади», культури «ролі», культури «завдань», культури «особистості», як у «реальній», так і «ідеальній» формі. Констатовано орієнтацію персоналу позашкільних навчальних закладів на посилення «прогресивних» типів організаційних культур (культуру «особистості» і культуру «завдань»). Виявлено зв'язок між рівнем розвитку основних характеристик управлінської діяльності керівників позашкільних навчальних закладів та рівнем розвитку різних типів організаційних культур.

*Ключові слова:* позашкільні навчальні заклади; характеристики управлінської діяльності керівників; організаційна культура; типи організаційної культури; розвиток організаційної культури позашкільних навчальних закладів.

**Карамушка Л.М., Баранова В.А. Уровень развития типов организационной культуры внешкольных учебных заведений: связь с характеристиками управленческой деятельности руководителей.** В статье на основе эмпирического исследования проанализированы уровень развития основных характеристик управленческой деятельности руководителей внешкольных учебных заведений (компетентности, эмоциональности, требовательности и справедливости). Показана представленность во внешкольных учебных заведениях различных типов организационной культуры (культуры «власти», культуры «роли», культуры «заданий», культуры «личности»), как в «реальной», так и «идеальной» форме. Констатирована ориентация персонала внешкольных учебных заведений на усиление «прогрессивных» типов организационных культур (культуры «личности» и культуры «заданий»). Выявлена взаимосвязь между характеристиками управленческой деятельности руководителей и уровнем развития различных типов организационных культур.

*Ключевые слова:* внешкольные учебные заведения; характеристики управленческой деятельности руководителей; организационная культура; типы организационной культуры; развитие организационной культуры внешкольных учебных заведений.

**Постановка проблеми.** Освітні реформи, які відбуваються в системі середньої освіти України, потребують оптимізації діяльності всіх типів освітніх закладів (загальноосвітніх, позашкільних та ін.). Значну роль у розвитку особистості учнів відіграють позашкільні навчальні заклади, адже саме вони сприяють розвитку спеціальних здібностей особистості, розвитку творчого потенціалу особистості в інших, не менш значущих, ніж навчальна, сферах життєдіяльності (художньо-естетичній, спортивній, науково-технічній та ін.).

Разом з тим, аналіз літератури показує, що позашкільні навчальні заклади, на відміну від загальноосвітніх, значно менше виступали предметом дослідження з боку психологів, можливо, в силу деяких стереотипів щодо “другорядності” цих закладів. Зокрема, практично не розроблено є проблема розвитку організаційної культури позашкільних навчальних закладів, психологічних чинників та умов її розвитку, чільне місце серед яких займають психологічні особливості управлінської діяльності керівників цих закладів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літературних джерел показує, що організаційна культура виступала предметом спеціальних досліджень *зарубіжних* [12-15] та *вітчизняних* [2; 7; 9 та ін.] дослідників, в яких висвітлено зміст організаційної культури, її структура, види, функції, етапи та умови розвитку. Окрім того, характеризувано особливості її розвитку в різних соціальних сферах – державній службі [1], агропромислового секторі [3], промисловості [10], бізнесі [10] та ін.

Чільне місце серед цих розробок займають роботи, які стосуються особливостей розвитку організаційної культури освітніх організацій, як в системі середньої [4; 7; 8; 11], так і вищої освіти [2; 5]. У дослідженнях, які стосуються цього напрямку, розкрито типи організаційної культури, її роль у професійному становленні учнів та студентів, визначено етапи та психологічні умови розвитку організаційної культури, розроблено систему тренінгових занять для психологічної підготовки вчителів та керівників освітніх організацій з цього напрямку.

В той же час, психологічні особливості розвитку організаційної культури позашкільних навчальних закладів, зокрема, в контексті впливу характеристик управлінської діяльності, спеціально не досліджувались.

Актуальність проблеми та її недостатня розробка обумовила постановку нами таких **завдань дослідження**:

1. Визначити рівень розвитку основних характеристик управлінської діяльності керівників позашкільних навчальних закладів.

2. Проаналізувати рівень розвитку різних типів організаційної культури (в «реальній» та «ідеальній» формах).

3. Дослідити зв'язок між рівнем розвитку основних характеристик управлінської діяльності керівників і типами організаційної культури позашкільних навчальних закладів.

Відповідно до завдань дослідження було визначено *три основні його етапи*.

**Виклад основного матеріалу і результатів дослідження.** Для визначення особливостей управлінської діяльності керівників позашкільних навчальних закладів використовувалась методика «Керівник очима підлеглих» Я. В. Подоляк [6]. Методика дає можливість діагностувати три параметри управлінської діяльності: а) компетентність керівника, його професійна майстерність; б) емоційність керівника, його вміння проявляти чуйність і доброту, увагу і людяність; в) вимогливість і справедливість керівника, його вміння взаємодіяти з підлеглими. Також визначається загальний показник (рівень розвитку зазначених характеристик керівника в цілому).

Для дослідження *типу організаційної культури* позашкільних навчальних закладів використовувалась методика «Дослідження різних типів організаційної культури» Р. Харрісона [12], яка дає можливість дослідити такі типи організаційної культури, як: 1) *культура «влади»* (характеризується пріоритетом одноосібних рішень керівника, централізованим контролем ресурсів, високою документальною регламентацією трудової поведінки тощо); 2) *культура «ролі»* (притаманна глибока спеціалізація, обов'язковість виконання службових функцій, їх чітка регламентація, адміністративний контроль службової поведінки тощо); 3) *культура «завдань»* (ґрунтується на свободі дій і достатності ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети, розподілі влади від професіоналізму і наявності ресурсів, оцінюванні праці за результатами тощо); 4) *культура «особистості»* (характерний мінімальний ступінь адміністрування й обмеження особистих прав і свобод, ставлення з повагою до здібностей та особистісних якостей персоналу, право виявляти ініціативу та творчість тощо) [12].

Зазначимо, що методика зорієнтована на те, щоб визначити дві основні форми організаційної культури: «реальну» (таку, яка, на думку опитаних, існує в організації) та «ідеальну» (таку, яка, на думку опитаних, мала б існувати в організації). «Реальний» тип організаційної культури організації формується протягом тривалого часу і характеризується набутими цінностями, традиціями, правилами та нормами поведінки колективу організації (організаційна культура, яка вже сформувалася). Водночас, «ідеальна» організаційна культура визначається працівниками організації на основі вдосконалення набутих цінностей, традицій, правил і норм поведінки (організаційна культура, яку потрібно ще розвивати [12]. У літературі зазначається, що *ступінь розбіжностей* між ними свідчить про сприятливий або несприятливий характер організаційної культури і за необхідності дає можливість визначити *напрями подальшого розвитку* організаційної культури [10].

Окрім того, на основі аналізу робіт зарубіжних і вітчизняних авторів та наших попередніх розробок [4; 7] та з урахуванням діяльності освітніх організацій у сучасних умовах в дослідженні обґрунтовано, що за своєю спрямованістю організаційні культури освітніх організацій можна поділити на два типи: «прогресивні» та «консервативні». До «*прогресивних*» типів організаційної культури, які орієнтовані на вирішення інноваційних завдань сучасних навчальних закладів, можна відносити: культуру «завдань» і культуру «особистості» [4]. До «*консервативних*» типів організаційної культури, які орієнтовані на вирішення більш традиційних завдань, слід відносити культуру «ролі» та культуру «влади» [4].

Математична обробка отриманих у дослідженні даних здійснювалася за допомогою комп'ютерного пакета статистичних програм SPSS (версія 13). Використовувались методи описової статистики та кореляційний аналіз.

Дослідженням було охоплено 253 педагогічні працівники низки позашкільних навчальних закладів України. Із них: 32,4 % – працювали в позашкільних навчальних закладах державної форми власності, 67,6% – у позашкільних навчальних закладах комунальної форми власності. За напрямками діяльності позашкільних навчальних закладів опитувані розподілились таким чином: 7,5% працювали в позашкільних навчальних закладах художньо-естетичного напрямку, 9,9% – природничого, 13,0% – технічного, 46,2% – спортивного і 23,3% – змішаного напрямку.

Серед опитуваних були 28,1% чоловіків та 71,9% жінок. За віком опитувані утворили такі групи: 23,3% були віком до 30 років, 26,1% – від 31 до 40 років, 30,0% – від 41 до 50 років і 20,6% – віком понад 50 років. 78,7% опитаних мали вищу освіту, 10,7% – незакінчену вищу та 10,6% – загальну середню та середню

спеціальну освіту. І за посадою опитувані утворили такі групи: педагогічні працівники позашкільних навчальних закладів – 22,1%, спортивні тренери – 37,2%, керівники гуртків – 29,6%, керівники позашкільних навчальних закладів – 11,1%.

Дослідження було проведено у 2015 р.

На **першому етапі** вивчався рівень **розвитку параметрів управлінської діяльності керівників позашкільних навчальних закладів** (компетентності, емоційності, вимогливості і справедливості).

Дані, представлені на рис. 1, свідчать про певні *негативні аспекти* в рівні розвитку основних характеристик управлінської діяльності керівників позашкільних навчальних закладів. Це проявилось в тому, що компетентність керівника на низькому рівні визначили 34,0% респондентів, на середньому – 40,7%, а на високому – лише 25,3%. Щодо такої психологічної особливості, як емоційність керівника, то на низькому рівні її визначили 28,5%, середньому – 41,1%, і на високому – лише 30,4%. На низький рівень вимогливості і справедливості керівників указало 37,2% педагогічних працівників, на середній – 28,9% і на високий – 34,0%. При цьому звертає на себе увагу той факт, що компетентність керівників позашкільних навчальних закладів, за показниками високого рівня розвитку, має нижчі показники, ніж емоційність, вимогливість та справедливість (25,3% проти 30,4% та 34,0%).

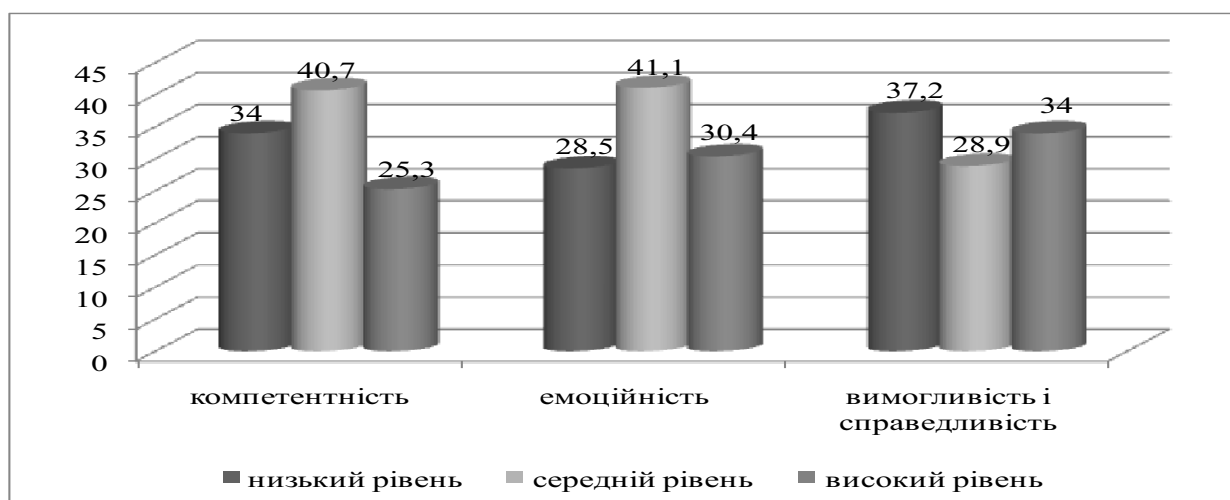


Рис. 1. Рівень розвитку психологічних особливостей управлінської діяльності керівників позашкільних навчальних закладів (у % від загальної кількості опитаних)

Узагальнений показник характеристик управлінської діяльності керівників позашкільних навчальних закладів ще раз показав *певні проблеми* в їх розвитку, оскільки на високий рівень розвитку узагальнюючого показника вказало лише 31,2%, середній – 34,8% і низький – 34,0%.

**Другий етап** передбачав дослідження **рівня розвитку різних типів організаційної культури у позашкільних навчальних закладах**. Як видно із *табл. 1*, серед «реальних» типів організаційної культури позашкільних навчальних закладів переважає такий «прогресивний» тип організаційної культури, як культура «завдань», на високий рівень розвитку якої вказало 64,4% опитаних, тобто більше половини. Також достатньо велика кількість опитаних (43,7%) вказали на високий рівень розвитку такого «прогресивного» типу організаційної культури, як культура «особистості».

Таблиця 1

Рівень розвитку різних типів організаційної культури позашкільних навчальних закладів (у % від загальної кількості опитаних)

Типи організаційної культури		Низький рівень розвитку	Середній рівень розвитку	Високий рівень розвитку
Культура «влади»	«реальна»	55,6	30,4	14,0
	«ідеальна»	69,6	23,7	6,7
Культура «ролі»	«реальна»	5,2	53,0	41,8
	«ідеальна»	7,1	56,5	36,4
Культура «завдань»	«реальна»	2,8	32,8	64,4
	«ідеальна»	0,8	16,6	82,6
Культура «особистості»	«реальна»	5,6	59,8	43,7
	«ідеальна»	8,3	38,3	53,4

Дещо менше опитаних (41,8%) вказали на представленість в їх позашкільних навчальних закладах високого рівня розвитку такого «консервативного» типу організаційної культури, як культура «ролі». І зовсім невелика кількість опитаних (14,0%) зазначили, що в їх позашкільних навчальних закладах представлена така «консервативна» культура, як культура «влади».

Отже, в цілому можна говорити про те, в позашкільних навчальних закладах *переважають «прогресивні» типи культури*, особливо це видно при порівнянні високого рівня розвитку двох «крайніх» типів організаційної культури – культури «особистості» та культури «влади» (43,7% проти 14,0%). Це можна пояснити як позитивне явище, наявність якого, як уже зазначалось вище, пояснюється специфікою діяльності позашкільних навчальних закладів.

Разом із тим, ми можемо говорити про зростання числа осіб, які б хотіли у своїх позашкільних навчальних закладах бачити ще більшу вираженість «прогресивних» типів організаційних культур (табл. 2). Так, в «ідеальній» формі високий рівень розвитку культури «особистості» хотіли б бачити 53,4% (у «реальній» формі число таких осіб становить 43,7%). Стосовно такого типу організаційної культури, як культура «завдань», то ця тенденція спостерігається ще чіткіше («реальна» культура – 64,4%, «ідеальна» культура – 82,6%).

І протилежна тенденція, але дещо менш виражена, спостерігається стосовно зменшення рівня розвитку «консервативних» типів організаційної культури: культури «влади» («реальна» – 14,0%; «ідеальна» – 6,7%); культури «ролі» («реальна» – 41,8%; «ідеальна» – 36,4%).

Отже, в цілому можна говорити про те, що працівники позашкільних навчальних закладів орієнтовані на *більш інтенсивне впровадження в їх закладах «прогресивних» типів організаційної культури* (культури «особистості» і культури «завдань»). Це має враховуватися керівниками позашкільних навчальних закладів у процесі організації творчої діяльності та спілкування педагогічних працівників та учнів.

**І третій етап** був спрямований на вивчення зв'язку між особливостями управлінської діяльності керівників і типами організаційної культури позашкільних навчальних закладів (табл. 2).

Спочатку проаналізуємо зв'язок між рівнем розвитку *компетентності керівників позашкільних навчальних закладів* та рівнем розвитку різних типів організаційної культури.

Як видно із даних, наведених в табл. 2, виявлено *позитивний* статистично значущий зв'язок між компетентністю керівників позашкільних навчальних закладів та культурою «особистості», як в «реальній» ( $r_s=0,269$ ;  $p<0,01$ ), так і в «ідеальній» ( $r_s=0,136$ ;  $p<0,05$ ) формах. Тобто, мова йде про те, що в міру підвищення рівня розвитку емоційності керівників позашкільних навчальних закладів рівень розвитку культури «особистості» та культури «завдань» підвищується.

І протилежна картина – виявлено *негативний* статистично значущий зв'язок між компетентністю керівників позашкільних навчальних закладів та культурою «влади» у «реальній» формі ( $r_s=-0,223$ ;  $p<0,01$ ). Суть виявленої закономірності проявляється в тому, що чим нижче компетентність керівників позашкільних навчальних закладів, тим вищим є рівень розвитку організаційної культури «влади».

Таблиця 2

**Зв'язок між особливостями управлінської діяльності керівників і типами організаційної культури позашкільних навчальних закладів (у % від загальної кількості опитаних)**

Тип культури		Компетентність керівника	Емоційність керівника	Вимогливість і справедливість керівника
Культура «влади»	“реальна”	-0,223**	-0,278**	-0,256**
	“ідеальна”	0,029	0,010	-0,078
Культура «ролі»	“реальна”	-0,018	0,081	-0,002
	“ідеальна”	-0,053	-0,085	0,080
Культура «завдань»	“реальна”	0,116	0,136*	0,100
	“ідеальна”	-0,012	0,019	0,053
Культура «особистості»	“реальна”	0,269**	0,241**	0,253**
	“ідеальна”	0,136*	0,085	0,105

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

Стосовно таких типів культури, як культура «ролі» та культура «завдань», то статистично значущих зв'язків не виявлено.

Таким чином, можна говорити про те, що така характеристика управлінської діяльності, як «компетентність», впливає, насамперед, лише на дві «крайні» типи організаційної культури: вона позитивно впливає на рівень розвитку такого «прогресивного» типу організаційної культури, як культура «особистості», і негативно впливає на рівень розвитку такого «консервативного» типу організаційної культури, як культура «влади», причому, вплив на рівень розвитку культури «особистості» є більш вираженим, оскільки він проявляється, як на рівні «реальної», так і на рівні «ідеальної» форми. Отже, високий рівень компетентності сприяє розвитку у керівників позашкільних навчальних закладів психолого-організаційних умов, які будуть сприяти повазі до працівників та учнів, вияву їх ініціативи творчості, самореалізації тощо.

Далі проаналізуємо зв'язок *емоційності керівників позашкільних навчальних закладів* та рівня розвитку різних типів організаційної культури (див. табл. 2).

Як видно із даних, наведених в табл. 2, виявлено *позитивний* статистично значущий зв'язок між емоційністю керівників позашкільних навчальних закладів та культурою «особистості», в «реальній» формі ( $r_s=0,241$ ;  $p<0,01$ ), та культурою «завдань» ( $r_s=0,136$ ;  $p<0,05$ ), в «реальній» формі. Суть виявленого зв'язку полягає в тому, що з розвитком емоційності керівників позашкільних навчальних закладів рівень розвитку культури «особистості» та культури «завдань» підвищується.

І зворотний, тобто, *негативний* статистично значущий зв'язок зафіксовано між емоційністю керівників позашкільних навчальних закладів і культурою «влади», в «реальній» формі ( $r_s=-0,278$ ;  $p<0,01$ ). Тобто, з розвитком емоційності керівників, їх здатності проявляти чуйність і доброту, увагу і людяність, рівень розвитку культури «влади» знижується.

Отже, можна зробити висновок про те, що розвиток емоційності у керівників позашкільних навчальних закладів сприяє становленню у позашкільних навчальних закладах таких «прогресивних» типів організаційної культури, як культура «особистості» та культура «завдань», і негативно впливає на розвиток такого «консервативного» типу організаційної культури, як культура «влади».

Проте, не виявлено зв'язку між емоційністю керівників позашкільних навчальних закладів і культурою «ролі», що свідчить, на нашу думку, про те, що культура «ролі» є менш чутливою до впливу даної характеристики керівників.

І, на завершення, проаналізуємо зв'язок між такою характеристикою керівників позашкільних навчальних закладів, як *вимогливість і справедливість*, та типами організаційної культури (табл. 2).

Зазначимо, що в цілому тут спостерігаються така ж картина, як і стосовно компетентності керівників.

Це знайшло відображення в тому, що виявлено *позитивний* статистично значущий зв'язок ( $r_s=0,253$ ;  $p<0,01$ ) між вимогливістю і справедливістю керівників позашкільних навчальних закладів і таким типом організаційної культури, як культура «особистості», в «реальній» формі. Мова йде про те, що з підвищенням вимогливості і справедливості керівників позашкільних навчальних закладів рівень розвитку культури «особистості» зростає.

І знову ж таки, *негативний* статистично значущий зв'язок ( $r_s=-0,256$ ;  $p<0,01$ ) зафіксовано між вимогливістю і справедливістю керівників позашкільних навчальних закладів і таким типом організаційної культури, як культура «влади», в «реальній» формі.

Отже, з підвищенням рівня розвитку у керівників позашкільних навчальних закладів справедливості і вимогливості підвищується рівень розвитку у позашкільних навчальних закладах такого «прогресивного» типу організаційної культури, як культура «особистості», і знижується рівень розвитку такого «консервативного» типу організаційної культури, як культура «влади». У той же час, організаційна культура «ролі» та організаційна культура «завдань» залишаються поза впливом зазначених характеристик управлінської діяльності керівників.

У цілому, результати дослідження показали, що характеристики управлінської діяльності керівників *виступають суттєвим психологічним чинником розвитку організаційної культури позашкільних навчальних закладів*.

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

1. Рівень розвитку основних характеристик управлінської діяльності (компетентність, емоційність, вимогливість і справедливість) керівників позашкільних навчальних закладів є *недостатнім*, оскільки на високий рівень розвитку даних характеристик вказало менше, ніж третина опитаних. При цьому компетентність керівників позашкільних навчальних закладів має нижчі показники, ніж емоційність, вимогливість та справедливість.

2. У позашкільних навчальних закладах *«прогресивні» типи культури* (культура «особистості» та культура «завдань») переважають над «консервативними» типами організаційної культури (культура «влади» та культура «ролей»).

Однак, порівняння рівня розвитку «реальної» та «ідеальної» форм організаційної культури показує, що працівники позашкільних навчальних закладів орієнтовані на ще *більш інтенсивне впровадження* в їх закладах «прогресивних» типів організаційної культури та зниження впливу «консервативних» типів організаційної культури. Це можна розглядати як важливий напрям подальшого розвитку організаційної культури позашкільних навчальних закладів.

3. Виявлено, що існує *статистично значущий зв'язок* між рівнем розвитку основних характеристик управлінської діяльності керівників та певними типами організаційної культури позашкільних навчальних закладів: а) всі характеристики управлінської діяльності (компетентність, емоційність, вимогливість) мають статистично значущі зв'язки з двома «крайніми» типами організаційних культур (культурою «особистості» та культурою «влади») – з підвищенням рівня розвитку даних характеристик підвищується рівень розвитку у позашкільних навчальних закладах такого «прогресивного» типу організаційної культури, як *«особистість»*, та знижується рівень розвитку такого «консервативного» типу організаційної культури, як *культура «влади»*; б) вплив компетентності керівників позашкільних навчальних закладів на рівень розвитку організаційної культури «особистість», напевне, є найбільш сильним, оскільки позитивний зв'язок

між рівнем компетентності та даним типом організаційної культури виявлено, як на рівні «реальної», так і «ідеальної» форми культури «особистості»; в) емоційність керівників позашкільних навчальних закладів позитивно впливає лише на рівень розвитку одного типу «прогресивного» організаційної культури – культури «завдань» (чим вищий рівень емоційності керівників, тим вищим є рівень розвитку культури «завдань»).

Разом із тим, *не виявлено* статистично значущих зв'язків між основними характеристиками управлінської діяльності керівників позашкільних навчальних закладів та культурою «ролі», що свідчить, напевне, про те, що культура «ролі» має свій «особливий статус».

4. Дані, встановлені в ході дослідження, можуть бути використані керівниками та практичними психологами позашкільних навчальних закладів з метою розвитку організаційної культури позашкільних навчальних закладів, що, у свою чергу, може сприяти підвищенню ефективності їх діяльності.

До **перспектив подальшого дослідження** належить вивчення зв'язку між рівнем розвитку творчого потенціалу педагогічного та учнівського колективів і рівнем розвитку типів організаційної культури позашкільних навчальних закладів.

#### Список використаних джерел

1. 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 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. 21–23.
2. Ішук О. В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник становлення професійної ідентичності студентів : автореф. ... канд. психологічних наук, спец.: 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія / О. В. Ішук. – К.: Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2013. – 20 с.
3. 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.
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: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. - Алчевськ : ЛАДО, 2014. – С. 15–20.
5. Мітїчкіна 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. Мітїчкіна; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2012. – 20 с.
6. Подоляк Я. В. Личность и коллектив: Психология военного управления / Я. В. Подоляк. – М.: Воениздат, 1989. – С. 248-249
7. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: монографія [Електронний ресурс] / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. – К. : Педагогічна думка, 2015. – 288 с. – Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>
8. Серкіс Ж. В. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування організаційної культури школи [Текст]: дис... канд. психол. наук : 19.00.07 / Ж. В. Серкіс; Центр. ін-т післядиплом. освіти АПН України. – К., 2004. – 268 с.
9. 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.
10. 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.
11. 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.
12. Харрисон Р. Исследование различных типов организационной культуры // Культура организации: учебное пособие / Р. Харрисон А. Н. Чаплина, Т. А. Вашко. – Красноярск: Красноярский коммерческий ин-т, 1996. – 164 с.
13. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
14. Bollinger, D. Les differences des cultures organisatinelles / D. Bollinger, G. Hofstede – P., 1987.
15. Cameron, K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. – Reading, Mass. : Addison-Wesley Prentice Hall, 1999. – XVIII. – 221 p.

#### Spysok vykorystanykh dzherel

1. Baranyuk N. I. Orhanizatsiyna kul'tura yak chynnyk efektyvnoyi diyal'nosti pravookhoronnykh orhaniv / N. I. Baranyuk // Psykholohichni osoblyvosti rozvytku orhanizatsiynoyi kul'tury v systemi derzhavnoyi sluzhby, osvity, promyslovosti ta biznesu : tezy IKh Mizhnar. konfer. z orhanizatsiynoyi ta ekonomichnoyi psykholohiyi (Kyiv, 30–31 travnya 2013 r.) / za nauk. red. S. D. Maksymenka, L. M. Karamushky. – K. ; Alchev's'k : DonDTU, 2013. – S. 21–23.
2. Ishchuk O. V. Orhanizatsiyna kul'tura vyshchoho navchal'noho zakladu yak chynnyk stanovlennya profesiynoyi identychnosti studentiv : avtoref. ... kand. psykholohichnykh nauk, spets. : 19.00.10 – orhanizatsiyna psykholohiya; ekonomichna psykholohiya / O. V. Ishchuk. – K. : In-t psykholohiyi imeni H.S. Kostyuka NAPN Ukrayiny, 2013. – 20 s.

3. Kalinichenko T. I. Formuvannya ta rozvytok orhanizatsiynoyi kul'tury ahropo-myslovykh pidpryyemstv : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04 / T. I. Kalinichenko ; Mizhnar. un-t biznesu ta prava. – Kherson, 2010. – 20 s.
4. Karamushka L. M. «Prohresyvni» ta «konservatyvni» typu orhanizatsiynoyi kul'tury: porivnyal'nyy analiz orhanizatsiynoyi kul'tury zahal'noosvitnikh navchal'nykh zakladiv tradytsiynoho ta innovatsiynoho typiv / L. M. Karamushka, A. M. Shevchenko // Aktual'ni problemy psykholohiyi : zb. nauk. prats' Instytutu psykholohiyi im. H.S. Kostyuka APN Ukrayiny ; za red. S. D. Maksymenka, L. M. Karamushky. – K. - Alchevs'k : LADO, 2014. – S. 15–20.
5. Mitichkina O. O. Sotsial'no-psykholohichni chynnyky formuvannya orhanizatsiynoyi kul'tury studentiv vyshchykh navchal'nykh zakladiv : avtoref. dys. ... kand. psykhol. nauk : 19.00.05 – sotsial'na psykholohiya; psykholohiya sotsial'noyi roboty / O. O. Mitichkina ; Skhidnoukr. nats. un-t im. V. Dalya. – Luhans'k, 2012. – 20 s.
6. Podolyak Ya. V. Lychnost' y kollektiv : Psykholohyya voennoho upravlenyya / Ya. V. Podolyak. – M. : Voenyzzdat, 1989. – C. 248-249/
7. Psykholohichni determinanty rozvytku orhanizatsiynoyi kul'tury : monohrafiya [Elektronnyy resurs] / L. M. Karamushka, O. V. Kredentser, K. V. Tereshchenko [ta in.] ; za red. L. M. Karamushky. – K. : Pedahohichna dumka, 2015. – 288 s. – Rezhym dostupu: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>
8. Serkis Zh. V. Psykholohichni umovy pidhotovky kerivnykiv zahal'noosvitnikh navchal'nykh zakladiv do formuvannya orhanizatsiynoyi kul'tury shkoly [Tekst] : dys... kand. psykhol. nauk : 19.00.07 / Zh. V. Serkis ; Tsent. in-t pislyadyplom. osvity APN Ukrayiny. – K., 2004. – 268 s.
9. Snyadanko I. I. Sotsial'no-psykholohichni umovy formuvannya orhanizatsiynoyi kul'tury promyslovoho pidpryyemstva [Tekst] : dys... kand. psykhol. nauk : 19.00.05 / I. I. Snyadanko ; In-t psykholohiyi im. H. S.Kostyuka APN Ukrayiny. – K., 2007. – 333 s.
10. Stanislavs'ka M. V. Psykholohichni osoblyvosti orhanizatsiynoyi kul'tury yak chynnyka vyboru osobystystyu maybutn'oho mistysya roboty / M. V. Stanislavs'ka // Aktual'ni problemy psykholohiyi : zb. naukovykh prats' Instytutu psykholohiyi imeni H. S. Kostyuka NAPN Ukrayiny / [red. kol. : S. D. Maksymenko (hol. red.) ta in.]. T. I : Orhanizatsiyna psykholohiya. So-tsiial'na psykholohiya. Eko-nomichna psykholohiya / za red. S. D. Maksymenka, L. M. Karamushky. – K. : A.S.K., 2011. – Vyp. 32. – S. 324–328.
11. Tymoshko H. M. Analiz fenomenu «Orhanizatsiyna kul'tura» u pedahohichniy teorii i praktytsi / H. M. Tymoshko // Visnyk Chernihivs'koho natsional'noho pedahohichnoho universytetu. – Chernihivs'kyy NPU im. T. H. Shevchenka, 2012. – Vyp. 96. – S. 148–153.
12. Kharryson R. Yssledovanye razlychnykh tyrov orhanyzatsyonoy kul'tury // Kul'tura orhanyzatsyy : uchebnoe posobye / R. Kharryson A. N. Chaplyna, T. A. Vashko. – Krasnoyarsk : Krasnoyars'kyy kommercheskyy yn-t, 1996. – 164 s.
13. Khəndy Ch. Po tu storonu uverennostry. O novom myre vnuty y vokruh orhanyzatsyy / Ch. Khəndy. – SPb. : Pyter, 2002. – 224 c.
14. Bollinger, D. Les differences des cultures organisatinelles / D. Bollinger, G. Hofstede – P., 1987.
15. Cameron, K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. – Reading, Mass. : Addison-Wesley Prentice Hall, 1999. – XVIII. – 221 p.

**Karamushka, L.M., Baranova, V.A. Levels of development of organizational culture of non-school educational institutions: links with managers' administrative work characteristics.** On the basis of empirical research the authors analyze the levels of the main characteristics of managers' administrative work in non-school educational institutions (competence, emotionality, exactingness and fairness).

It was shown that non-school educational institutions had different types of organizational culture (power, role, task and person cultures), both in the real and ideal forms. The staff of non-school educational institutions were found to orient to the "progressive" types of organizational culture (person and task cultures).

Certain types of non-school educational institutions' organizational culture were found to have statistically significant relationship with the levels of the main characteristics of managers' administrative work: a) all characteristics of administrative work (competence, emotionality, exactingness) had statistically significant links with two "extreme" types of organizational culture of non-school educational institutions - they positively affected the levels of person culture (a progressive culture) and negatively affected the levels of power culture (a conservative culture); b) managers' emotionality had a positive impact on the levels of task culture (a progressive culture).

However, no statistically significant relationships were found between the main characteristics of managers' administrative work in non-school educational institutions and role culture, which, probably, suggests that role culture has a "special" status.

*Keywords:* non-school educational institutions; characteristics of managerial work; organizational culture; types of organizational culture; development of organizational culture of non-school educational institutions.

**Карамушка Людмила Миколаївна**, член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор, заступник директора з науково-організаційної роботи та міжнародних наукових зв'язків Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, завідувачка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.

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

E-mail: [LKARAMA01@gmail.com](mailto:LKARAMA01@gmail.com)

**Баранова Вікторія Анатоліївна**, науковий кореспондент лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Київ, Україна.

**Baranova, Victoria Anatoliivna**, postgraduate student of Laboratory of Organizational And Social Psychology, G.S.Kostiuk Institute of psychology, NAPS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: [vic\\_baranova@ukr.net](mailto:vic_baranova@ukr.net)