

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

Л. М. Карамушка

А.М. Шевченко

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ
ОРГАНІЗАЦІЙ

методичні рекомендації

для слухачів очно-дистанційної форми навчання
в системі післядипломної педагогічної освіти

Київ-2013

Карамушка Л. М., Шевченко А.М. Діагностика організаційної культури освітніх організацій: методичні рекомендації для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти / Л. М. Карамушка, А.М. Шевченко. – К., 2014 – 40 с.

Схвалено науково-методичною радою Університету менеджменту освіти НАПН (протокол № 1 від 05.03.2014 року).

Рецензенти:

Москаленко Валентина Володимирівна	доктор філософських наук, професор, завідувач лабораторії соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України
Бондарчук Олена Іванівна	доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології управління Університету менеджменту освіти НАПН України

Навчально-методичну розробку присвячено висвітленню особливостей діагностики організаційної культури освітніх організацій. Розробка містить методики для діагностики організаційної культури освітніх організацій, основні напрямки їх застосування, а також завдання для самостійної роботи й список використаної та рекомендованої літератури.

Призначено викладачам інститутів післядипломної педагогічної освіти, керівникам освітніх організацій, які займаються самоосвітою, а також усім, хто цікавиться проблемами психологічних особливостей організаційної культури освітніх організацій.

© Карамушка Л. М., Шевченко А.М., 2014

© УМО НАПН України, 2014

ЗМІСТ

1.	Загальна характеристика діагностики організаційної культури освітніх організацій.	
2.	Методики для вивчення психологічних особливостей організаційної культури освітніх організацій.	
2.1.	Опитувальник «Оцінка рівня організаційної культури» І.Д. Ладанова.	
2.2.	Методика визначення типу організаційної культури Ч. Хенді.	
2.3.	Методика «Інструмент оцінки організаційної культури» К. Камерона, Р. Куїнна.	
2.4.	Опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В.Зигерта, Л.Ланга (модифікація Л. Карамушки)	
2.5.	Анкета-«паспортичка» для діагностики показників діяльності освітніх організацій та їх персоналу	
3.	Завдання для самостійної роботи для слухачів очно-дистанційної форми навчання	
4.	Література.	

ВСТУП

Одним із психологічних чинників забезпечення ефективності освітніх організацій є *організаційна культура*, яка являє собою сукупність визначених та встановлених в освітній організації цілей, цінностей, норм, правил поведінки та санкцій.

Організаційна культура освітньої організації за своїм змістом може бути різного виду (наприклад, бути демократичною або інноваційною, авторитарною або консервативною), що, в свою чергу, може по-різному позначатись на ефективності діяльності освітньої організації, її здатності адаптуватися до змін, створювати конкурентоздатну продукцію, а також на ступені задоволеності працівників роботою, можливостях їх професійного розвитку та здійснення професійної кар'єри та ін. Отже, керівник освітньої організації має уміти визначати особливості організаційної культури своєї організації, ступінь її відповідності меті, завданням освітньої організації, потребам та інтересам працівників, визначати психолого-педагогічні умови та шляхи подальшого розвитку організаційної культури.

Мета методичних рекомендацій полягає у підготовці керівників освітніх організацій до діагностики та аналізу особливостей організаційної культури своєї організації в умовах очно-дистанційної форми післядипломної педагогічної освіти. У результаті використання методичних рекомендацій слухачі-керівники освітніх організацій отримують *знання* щодо змісту, структури, видів організаційної культури освітніх організацій, методів та методик її діагностики, розвинуть *вміння* аналізувати особливості організаційної культури своєї організації, основні чинники, які впливають на її розвиток, напрямки подальшого розвитку.

Основу методичних рекомендацій складають науково-методичні розробки, наявні в літературі з даної проблеми, та авторські розробки.

1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

В найбільш загальному вигляді **діагностику організаційної культури** можна визначити, як цілісну систему теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан організаційної культури, які сприяють отриманню нових знань для вирішення конкретних завдань та подальшого їх практичного використання [3; 9].

На основі аналізу літературних джерел [1; 2; 4-8; 10-13] можна виділити ряд діагностичних методик, які можуть бути використанні для дослідження таких **показників та чинників розвитку організаційної культури** освітніх організацій:

- 1) компоненти організаційної культури;
- 2) рівень розвитку окремих компонентів організаційної культури та загального показника розвитку організаційної культури;
- 3) типи організаційної культури;
- 4) рівень розвитку окремих типів організаційної культури;
- 5) особливості «реальної» та «бажаної» організаційної культури;
- б) чинники організації, які впливають на рівень розвитку організаційної культури (рівень розвитку організації; форма власності організації; кількісний склад організації);
- 7) показники персоналу, які впливають на рівень розвитку організаційної культури:
 - а) організаційно-професійні характеристики педагогічних працівників (посада в організації; тип освіти; рівень освіти; загальний стаж трудової діяльності; стаж роботи на займаній посаді);
 - б) соціально-демографічні характеристики персоналу (стать; вік).

Співвідношення названих показників та конкретних методик для їх дослідження наведено в табл.1.

**Методики для дослідження показників та чинників розвитку
організаційної культури освітніх організацій**

Методики	Показники
<p align="center">Опитувальник «Оцінка рівня організаційної культури» І.Д. Ладанова</p>	<p>Компоненти організаційної культури: а) робота», б) «комунікації», в) «управління», г) «мотивація і мораль»</p> <p>Рівні розвитку компонентів організаційної культури: а) «дуже високий», «високий», б) «середній», в) «має тенденцію до деградації»</p> <p>Рівні розвитку організаційної культури в цілому: а) «прекрасний», б) «мажорний», в) «помітний смуток», г) «спадаючий»</p>
<p>Методика «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді</p>	<p>Типи організаційної культури: а) культура «влади», б) культура «ролі», в) культура «завдань», г) культура «особистості»</p>
<p>Методика «Інструмент оцінки організаційної культури» К. Камерона та Р. Куїнна</p>	<p>Типи організаційної культури: а) «ринкова», б) «адхократична», в) «кланова», г) «ієрархічна»</p>
<p>Тест «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки</p>	<p>Показники організаційного розвитку: а) «організаційна зрілість»; «проблемність організаційного розвитку»; б) рівень розвитку показників організаційного розвитку; в) рівень організаційного розвитку в цілому.</p>
<p>Анкета-«паспортичка» (авторська розробка)</p>	<p>Показники освітньої організації: а) тип освітнього закладу (інноваційні, традиційні); б) форма власності; в) кількісний склад</p>

	Показники персоналу: а) організаційно-професійні характеристики педагогічних працівників (посада в організації; тип освіти; рівень освіти; загальний стаж трудової діяльності; стаж роботи на займаній посаді); б) соціально-демографічні характеристики персоналу (стать; вік)
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

На основі отриманих за допомогою використання названих вище методик результатів можна визначити *«проблемні» місця* в розвитку організаційної культури освітніх організацій та визначити *психолого-педагогічні умови* подальшого її розвитку.

2. МЕТОДИКИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1. Опитувальник «Оцінка рівня організаційної культури»

І. Д. Ладанова

(Ладанов І.Д. *Практический менеджмент. Психотехника управления и самоотренировки : учебное пособие* / И. Д. Ладанов. – М. : Издательство «Корпоративные стратегии». – 2004. – 496 с.)

Загальна характеристика методики:

Методика *«Оцінка рівня організаційної культури»* І. Д. Ладанова дає можливість проаналізувати такі показники організаційної культури, як: *основні компоненти організаційної культури: «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль»*, що досліджуються за такими рівнями: *«прекрасний», «мажорний», «помітний смуток», «спадаючий»* та *загальний показник розвитку організаційної культури*, в якому визначаються такі рівні: *«дуже високий», «високий», «середній», «має тенденцію до деградації»*.

У процесі аналізу такого компоненту організаційної культури, як *«робота»*, аналізуються такі особливості діяльності організації: рівень надання

новим працівникам можливості ознайомитися з новими вимогами роботи; надання можливості працювати в організації всім бажаючим; раціональність налагодження в підрозділах організації системи підвищення кваліфікації працівників, висунення на нові посади; рівень матеріально-технічного забезпечення робочих місць працівників організації; раціональність розподілу навантаження на працівників організації.

Компонент організаційної культури *«комунікації»* характеризує такі особливості діяльності організації: чіткість дотримання інструкції та правил поведінки всіма категоріями працівників; налагодженість системи комунікацій; використання різних форм і методів комунікацій (ділові контакти, збори, дискусії тощо); можливість отримувати нову внутрішньоорганізаційну інформацію; рівень заохочення безпосереднього звернення працівників до керівництва організації.

Компонент організаційної культури *«управління»* дає можливість охарактеризувати чіткість організованості роботи працівників організації; ефективність і своєчасність прийняття рішень; надання можливості працівникам організації брати участь у прийнятті управлінських рішень; рівень професійної (продуманої) оцінки діяльності працівників організації; ефективність вирішення конфліктних ситуацій; практикування делегування повноважень на нижчі ешелони управління; націленість організації на нововведення.

На основі компоненту організаційної культури *«мотивація і мораль»* аналізуються такі характеристики, як: система заробітної плати працівників організації; заохочення творчості й ініціативності працівників організації; підтримка й налагодження взаємин між працівниками організації; налагодженість взаємовідносин працівників та керівництва організації; заохочення проявів ініціативності працівників організації; вияв гордості працівниками за діяльність організації.

Інструкція для учасників дослідження:

При оцінці наведених нижче тверджень використовуйте десятибальну шкалу. Якщо твердження повністю збігається з вашою думкою, то поставте 10 балів, якщо не співпадає з Вашими установками – 0 балів і так далі.

Текст опитувальника:

№ з/п	Твердження	Кількість балів
1.	В нашому закладі новим працівникам надається можливість ознайомитися з новими вимогами щодо роботи.	
2.	Персонал організації працює за чіткими інструкціями та правилами поведінки.	
3.	Наша діяльність чітко організована.	
4.	Система заробітною плати в організації не викликає нарікань працівників.	
5.	В організації можуть працювати всі бажаючі.	
6.	В нашій організації налагоджена система комунікацій.	
7.	В організації приймаються своєчасні і ефективні управлінські рішення.	
8.	Творчість та ініціатива у нас заохочуються.	
9.	У підрозділах організації налагоджено раціональну систему підвищення кваліфікації працівників, висування на нові посади.	
10.	В організації культивуються різні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, дискусії тощо).	
11.	Працівникам надається можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень.	
12.	Працівники організації підтримують хороші взаємини один з одним.	
13.	Робочі місця у працівників добре облаштовані.	
14.	Працівники організації мають можливість постійно отримувати нову внутрішньоорганізаційну інформацію.	
15.	Здійснюється професійне (продумане) оцінювання діяльності працівників.	
16.	Взаємини працівників з керівництвом гідні високої оцінки.	
17.	Все, що потрібне для роботи, у нас завжди під рукою.	
18.	В організації підтримується двостороння комунікація.	

19.	Дисциплінарні заходи в організації застосовуються як виключення.	
20.	Виявляється увага до індивідуальних відмінностей та потреб працівників.	
21.	Робота яку ми виконуємо дуже цікава.	
22.	В організації заохочується безпосереднє звернення працівників до керівництва.	
23.	Конфліктні ситуації вирішуються з урахуванням реальної ситуації.	
24.	Заохочуються прояви ініціативності працівників.	
25.	Трудове навантаження в організації оптимальне.	
26.	В організації практикується делегування повноважень на нижчі ешелони управління.	
27.	Панує кооперація і взаємоповага між працівниками.	
28.	Організація постійно націлена на нововведення.	
29.	Працівники гордяться своєю організацією.	
Всього:		

Обробка та аналіз отриманих даних:

Підрахуйте середній бал за секціями:

Робота	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25
Комунікації	2, 6, 10, 14, 18, 22
Управління	3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28
Мотивація і мораль	4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29

Індекс організаційної культури визначається за загальною сумою отриманих балів. Найбільша кількість балів – 290, найменша – 0. Показники свідчать про наступні рівні організаційної культури:

290-261	дуже високий
260-175	високий
174-115	середній
нижче 115	має тенденцію до деградації

Вузькі місця організаційної культури визначаються за середніми величинами секцій. Показники в балах по секціях свідчать про наступні рівні організаційної культури:

10-9	«прекрасний»
8-6	«мажорний»
5-4	«помітний смуток»
3-1	«спадаючий»

2.2. Методика визначення типу організаційної культури Ч. Хенді

(Тихомирова О.Г. *Организационная культура формирование, развитие и оценка* / О. Г. Тихомирова. – Санкт-Петербург, 2008. – 148 с.)

Загальна характеристика методики:

Використання методики «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді дає можливість визначити ступінь формалізації процесів і рівень централізації влади в освітніх організаціях. Дана методика характеризує такі типи організаційної культури: культура «влади», культура «ролей», культура «завдань», культура «особистості».

Культура «влади». В організації з даним типом організаційної культури істотну роль відіграє лідер з особистісними характеристиками. Джерело влади лідера – одноосібне розпорядження всіма ресурсами організації. Ця культура влади дозволяє швидко реагувати на зміни ситуації, швидко приймати рішення й організовувати їх виконання. Такий тип культури прийнятний для невеликих підприємницьких структур, організацій сімейного типу.

Культура «ролі». Відмінна риса такої організації полягає у спеціалізації підрозділів і строгому функціональному розподілі ролей, а діяльність побудована на основі формальних правил, стандартів, інструкцій і положень. Застосування такого типу культури ефективно в організаціях, що функціонують у стабільному, прогнозованому середовищі.

Культура «завдання». Ця культура орієнтована на вирішення завдань або конкретний проект. Ефективність організації визначається професіоналізмом працівників, раціональним використанням ресурсів і ототожненням особистих цілей з цілями організації. Контроль в організації здійснюється на основі розподілу проектів і завдань, формування команд для їх виконання і розподілу ресурсів.

Культура «особистості». В організаціях з таким типом культури центральною ланкою є особистість. Призначення організації – це об'єднання творчих людей, які могли б досягти власних цілей, і забезпечення їх ресурсами. Взаємодія між працівниками здійснюється на основі згоди, а не суворого контролю.

Наведені типи культур у чистому вигляді зустрічаються рідко. Звичайно в організації існують кілька типів культур одночасно, але одна з них є провідною.

Інструкція для учасників дослідження:

Висловіть свою думку стосовно питань, які пов'язані із діяльністю Вашої організації. Уважно прочитайте кожне твердження, яке запропоноване в опитувальнику та поставте знак «+» якщо Ви погоджуєтесь з даним твердженням і знак «-» якщо твердження не відповідає дійсності.

Текст опитувальника:

№ з/п	Твердження	Так	Ні
1.	Організаційна структура сформована відповідно до раціональних форм розподілу праці.		
2.	Колектив закладу працює на основі чітко визначених обов'язків, функцій, а також їх раціонального розподілу між підрозділами та окремими працівниками.		
3.	Створено умови для розкриття і реалізації творчості, ініціативності та новаторства працівників.		
4.	Організація являє собою взаємопов'язані підрозділи-команди, кожна з яких, певною мірою незалежна, але несе відповідаль-		

	ність у рамках загальної стратегії розвитку закладу.		
5.	Функції і завдання працівників класифікуються за певними ознаками, утворюючи загальну схему діяльності організації.		
6.	Влада та вплив зосереджені навколо керівника організації.		
7.	Влада визначається службовим положенням і посадою (організаційною роллю).		
8.	Управлінська діяльність керівника закладу базується на пошані до підлеглих.		
9.	Джерело управління або впливу – досвід, творче мислення, ініціативність, компетентність, професіоналізм керівника.		
10.	Стосунки з керівником організації мають важливіше значення, ніж повноцінне виконання посадових обов'язків.		
11.	Рішення приймаються швидко – швидкість вважається важливішою якістю за якість прийнятого рішення.		
12.	Управлінські рішення відносяться, як правило, до процедурних (чи вирішити дане питання, чи розпочати виконання даного завдання тощо).		
13.	В організації прийнятний груповий метод прийняття рішень.		
14.	Підбору працівників відводиться важлива місія.		
15.	В організації можуть працювати лише ті люди яких зарекомендували перед керівником його підлеглі.		
16.	При прийнятті рішення про підвищення або переведення на іншу посаду до працівника висувається єдина вимога – він має в точності (не більше і не менше) відповідати своїм посадовим інструкціям.		
17.	Відбір персоналу здійснюється за критерієм професіоналізму претендента.		
18.	Відбір співробітників здійснюється на підставі дотримання принципу спадкоємності: працівник приймається на роботу у випадку попередньої рекомендації його ким-небудь з оточення		

	керівника організації.		
19.	Форма внутрішньоорганізаційної комунікації – емпатія, тобто рішення приймаються на основі припущень про думку центральної фігури організації.		
20.	В організації незначна кількість службової документації (службових записок, письмових розпоряджень тощо).		
21.	В організації важливе значення відіграють формальні письмові правила, розпорядження, накази, положення.		
22.	Роль особистого контакту (по телефону, на нарадах тощо) значно перевершує роль письмових наказів і положень.		
23.	Працівники організації сприймають себе як колеги.		
24.	Управління організацією здійснюється на основі колективного обговорення (пропозиції, поради, зауваження).		
25.	Управління організацією базується на слухняності та дисциплінованості.		
26.	Управління організацією базується на переконанні (кожне рішення обґрунтовується, працівники повинні бути переконані в його правильності).		
27.	Управління здійснюється шляхом координації діяльності співробітників-колеги на основі загальної згоди.		
28.	Контроль за виконанням розпоряджень практично відсутній, оскільки управління засноване на довірі.		
29.	Можливість контролю за виконанням робіт у керівництва незначна, оскільки управління організацією засноване на загальній згоді.		
30.	В закладі мають місце великі витрати на телефонні розмови та відрядження.		
31.	Діяльність організації здійснюється відповідно до традицій колективу, дружніх відносинах між колегами та довіри до керівника закладу.		

32.	Високо оцінюються особистісні успіхи та ініціативність працівників.		
33.	Творча ініціатива, як правило, не заохочується.		
34.	Довіра, як по відношенню до співробітників, так і по відношенню до управлінської команди, досягається на основі успішної та результативної діяльності.		
35.	Будь-які зміни в організації пов'язані із заміною працівника (звільняється працівник, і на його місце береться новий).		
36.	Розумні висловлювання самі по собі не мають значення. Їх повинна викласти людина, якій довіряють: джерело думки означає більше, ніж саме думка.		
37.	В організації має місце висока роль раціональних доказів незалежно від того, хто їх висловлює.		
38.	В організації присутня жорстка централізація управління: рішення приймаються центром, який жорстко контролює їх виконання.		
39.	Людина і зовнішнє середовище організації сприймаються з позицій раціоналізму і логічного аналізу.		
40.	Працівники організації виконують свої посадові обов'язки відповідно до розроблених посадових інструкцій.		
41.	Управління організацією засноване на припущенні стабільності і передбаченості подій, майбутнього.		
42.	Діяльність організації розбивається на окремі регламентуючі діяльнісні операції.		
43.	Людина сприймається як невід'ємна частина функціонування та розвитку організації.		
44.	Людина розглядається як особистість, що володіє визначеними ресурсами, які організація може використовувати для вирішення конкретних проблем.		
45.	Індивідуальні особливості людини не приймаються до уваги		

	(низька роль людського чинника).		
46.	Кожен співробітник розглядається як індивідуальність, що володіє свободою і незалежністю.		
47.	Типова кар'єра в організації – розвиток працівника в одному і тому ж самому напрямі.		
48.	Працівники організації розраховують пропрацювати в організації до пенсії і більше.		
49.	Заохочується кар'єрне зростання працівників.		
50.	Відсутнє планування кар'єри і навчання працівників.		
51.	Організація регламентує не тільки робочий час, але і життя працівника: широко розвинені системи оплати медичної страховки, регулярне надання оплачуваної відпустки, надання товарів із знижкою, пенсійне забезпечення тощо.		
52.	Організація має довгу (десятиліття) історію успішного розвитку.		
53.	Організація проводить обмежену номенклатуру послуг (товарів).		
54.	Критерієм ефективності діяльності організації є максимальна стандартизація і регламентація діяльності.		
55.	Будь-які зміни в зовнішньому середовищі організація ігнорує. Типова реакція на зміни – посилення традиційних способів роботи.		
56.	У разі зростання конкурентності між закладами керівництво підвищує вимоги до діяльності працівників організації.		
57.	На зниження конкурентоспроможності закладу працівники реагують більш старанним виконанням своєї роботи.		
58.	У разі невиконання роботи в потрібний термін, працівники працюють в позаробочий час.		
59.	В умовах змін (нові технології, зміна переваг клієнтів) працівники закладу враховують нововведення і планують свою діяльність відповідно до нових вимог, намагаючись зв'язати потреби клієнтів і надання послуг в єдине ціле.		

60.	Організація часто здійснює нововведення, постійно оновлює форми і методи діяльності.		
61.	Вирішення проблем здійснюється в умовах жорсткого дотримання чіткості та правил.		
62.	Працівники закладу не дотримуються формальних правил і процедур.		
63.	Критерієм ефективності методу вирішення проблеми є максимальне спрощення початкового завдання і розбиття його на прості завдання.		
64.	Ефективність методу вирішення проблем визначається досягнутим результатом.		
65.	Навчання (працівників) розуміється як процес отримання нових знань та навичок.		
66.	Навчання (працівників) – процес освоєння нового досвіду.		
67.	Навчання (працівників) сприймається як процес оволодіння новими знаннями та вміннями для кращого вирішення виникаючих проблем.		
68.	Процес навчання є передачею необхідних знань і навичок тим, хто ними володіє, тим, у кого їх ще немає.		
69.	Процес навчання полягає в участі працівників в дослідженнях і проектних групах: розгляд педагогічних ситуацій, ділові ігри, тренінги роботи в команді.		
70.	Кожен працівник організації – творча особистість, професіонал своєї справи, з відчуттям особистої відповідальності, що знаходиться в постійному пошуці.		
71.	Працівники сприймаються як ресурси організації (широко поширений термін «людські ресурси»).		
72.	Працівники сприймаються як незалежні особи, які надають свої послуги для розвитку організації.		
73.	Широко застосовуються формальні методи планування робочої		

	сили: схеми оцінки діяльності персоналу, діагностика потреб в навчанні працівників, курси підвищення кваліфікації тощо.		
74.	Керівництво, як правило, не дотримується встановлених ними ж правил та інструкцій.		
75.	Організаційна структура – найважливіший показник, який визначає хто кому підкоряється.		
76.	Велике значення належить статусним ролям (управлінська команда, працівники з тривалим досвідом роботи, молоді працівники, технічний персонал тощо).		
77.	Основне завдання управління організації – безперервне і успішне вирішення проблем.		
78.	Кількість конфліктів між працівниками організації незначна, а проблеми лідерства в колективі неактуальні.		
79.	Заклад здійснює значні витрати на науково-дослідницьку діяльність, проведення експериментів та випробувань.		
80.	Управління здійснюється з урахуванням інтересів та побажань всіх співробітників організації.		
81.	Для вирішення визначеною проблеми, як правило, підбирається команда працівників яка компетентна у вирішенні даного питання.		
82.	Організації властиві часті обговорення, дискусії.		
83.	Важливе значення для розвитку організації має талант і професіоналізм окремих працівників.		
84.	Регламентація, підпорядкування практично відсутні.		
85.	Оплата праці здійснюється відповідно до результативності виконаної роботи.		
86.	Управлінська команда закладу часто перебуває у відрядженнях з метою особистого вирішення різних питань.		

Обробка та аналіз отриманих даних:

Обрахуйте кількість позитивних відповідей (відмітили знаком «+») на твердження:	Культурний тип вашої організації
1; 2; 6; 10; 11; 14; 15; 18; 19; 21; 23; 28; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 38; 86.	Культура «влади»
2; 5; 7; 12; 16; 20; 25; 33; 39; 40; 41; 42; 43; 45; 47; 48; 51; 52; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 61; 63; 65; 68; 71; 73; 74; 75; 76.	Культура «ролей»
4; 8; 9; 13; 17; 26; 37; 44; 49; 60; 62; 64; 67; 69; 77; 78; 79; 81; 82; 85.	Культура «завдань»
3; 22; 24; 27; 29; 46; 50; 66; 70; 72; 80; 83; 84.	Культура «особистості»

2.3. Методика «Інструмент оцінки організаційної культури»

К. Камерона, Р. Куїнна

(Камерон К., Куїнн Р. *Диагностика и изменение организационной культуры* / К. Камерон, Р. Куїнн / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб : Питер, 2001. – С. 199)

Загальна характеристика методики:

Оцінка організаційної культури за методикою «Інструмент оцінки організаційної культури» К. Камерона, Р. Куїнна передбачає виявлення «існуючого» (реального) та «бажаного» (ідеального) типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів.

К.Камерон, Р.Куїнн пропонують оцінювати культуру організації за двома вимірами. Перший із них характеризує ступінь гнучкості та характеризується шкалою від організаційної багатогранності і пластичності, з одного боку, та до організаційної незрушуваності й 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 являє собою чіткий набір індикаторів організаційної ефективності. Кожному з квадрантів автори дають визначення на основі його найбільш виразних характеристик: «клан», «адхократія», «ринок» та «ієрархія».

«Кланова» культура характеризується внутрішньою орієнтацією та гнучкістю у вирішенні проблем. Позитивні характеристики «кланової» культури: дружній, сприятливий соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу, турбота керівництва про трудовий колектив, відданість традиціям і виконання зобов'язань.

«Адхократична» культура відрізняється від «кланової» зовнішнім спрямуванням. Для культури такого типу властивим є дух новаторства і творчості у вирішенні проблем, здатність піти на ризик, високо цінується ініціативність та особиста свобода.

«Ринкова» культура, як і «адхократична», є зорієнтованою на зовнішнє середовище, але в такій культурі цінується стабільність і контроль. Такі організації спрямовані у своїй діяльності на результат, досягнення поставлених завдань, а від персоналу вимагається вміння конкурувати, керівництво демонструє жорсткість і вимогливість.

«Ієрархічна» культура поєднує внутрішнє спрямування зі стабільністю та контролем як способами вирішення проблем. Тому для «ієрархічної» культури є характерними формалізація процесів, плановість, стабільність, гарантії (таблиця 2).

Таблиця 2

Основні характеристики чотирьох типів культури

<p style="text-align: center;"><i>Кланова культура</i></p> <p>Основні характеристики: дружній сприятливий психологічний клімат. Працівники довіряють один одному і мають багато спільного.</p> <p>Стиль лідерства: лідери мислять як вихователі.</p> <p>Пов'язуюча сутність організації: традиції, обов'язковість та відданість працівників.</p> <p>Критерії успіху: згуртованість колективу.</p> <p>Приоритети в організації: розвиток організації на основі професійного розвитку та удосконалення працівників. Значна увага приділяється згуртованості колективу та моральному клімату.</p> <p>Управління персоналом: заохочується командна робота.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Адхократична культура</i></p> <p>Основні характеристики: в колективі переважає динаміка і творчість. Працівники готові ризикувати.</p> <p>Стиль лідерства: лідери вважаються новаторами і людьми готовими ризикувати.</p> <p>Пов'язуюча сутність організації: відданість інноваційній діяльності та новаторству.</p> <p>Критерії успіху: результативність діяльності і надання якісних освітніх послуг.</p> <p>Приоритети в організації: діяльність в інноваційному режимі. Перспектива розвитку організації – удосконалення ресурсів діяльності.</p> <p>Управління персоналом: заохочується ініціативність працівників.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Ієрархічна культура</i></p> <p>Основні характеристики: діяльність працівників чітко регламентована.</p> <p>Стиль лідерства: лідери гордяться тим, що вони раціонально мислячі координатори і організатори.</p> <p>Пов'язуюча сутність організації: формальні правила та офіційна політика.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Ринкова культура</i></p> <p>Основні характеристики: в колективі переважає цілеспрямованість, орієнтація на результат. Головне завдання – реалізація поставлених цілей. Конкуренція між працівниками організації.</p> <p>Стиль лідерства: лідери – вимогливі керівники і суворі конкуренти.</p> <p>Пов'язуюча сутність організації: працівників організації об'єднує спільне</p>

<p><i>Критерії успіху:</i> плановість, стабільність, гарантії.</p> <p><i>Приоритети в організації:</i> підтримка поступового розвитку організації.</p> <p><i>Управління персоналом:</i> перевага – гарантія зайнятості та забезпечення довгострокової передбачуваності.</p>	<p>бажання перемагати.</p> <p><i>Критерії успіху:</i> конкурентоздатність, лідерство.</p> <p><i>Приоритети в організації:</i> конкурентні дії, досягнення визначених завдань та досягнення поставлених цілей.</p> <p><i>Управління персоналом:</i> заохочення внутрішньої конкуренції.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

На основі методики можна визначити, яким чином працює організація і якими цінностями вона характеризується. На запропоновані питання не існує правильних або неправильних відповідей, так як і немає правильної або неправильної культури. Тому, щоб оцінка організаційної культури була максимально точною, потрібно відповідати на запитання уважно і по можливості об'єктивно.

Пропонується два опитувальника. Перший опитувальник дає можливість оцінити організаційну культуру на даний момент (*реальна культура*), другий – організаційна культура в майбутньому (*бажана культура*). Це означає, що ви займаєтеся рейтинговою оцінкою того, чим, за вашим розумінням, та ж організація повинна стати за п'ять років, щоб виявитися на вершині успіху.

Дана методика має високий ступінь формалізації (використовується стандартний опитувальник і алгоритм його обробки), передбачає анкетування значної кількості персоналу, а тому результати оцінки в значній мірі позбавлені суб'єктивізму.

Інструкція для учасників дослідження:

Кожне із шести запитань, включених в опитувальних, передбачає чотири альтернативи відповідей. Потрібно розподілити 100 балів між цими чотирма альтернативами в тому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає організації. Найбільшу кількість балів потрібно поставити тій відповіді, яка більшою мірою характеризує організацію. Наприклад, якщо при відповіді на перше питання ви вважаєте, що твердження А дуже нагадує вашу організацію,

альтернативи В і С в чомусь для неї однаково характерні, тоді як альтернатива D навряд чи взагалі властива вашій організації, то дайте 55 балів твердженню А, по 20 балів твердженням В і С, і лише 5 балів твердженню D. Обов'язково переконайтеся в тому, що при відповіді на кожне питання сума представлених вами балів дорівнює 100.

Текст опитувальна № 1:

ОПИТУВАЛЬНИК 1. (оцінка РЕАЛЬНОЇ організаційної культури організації)		
1. Важливі характеристики		
А	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона схожа на велику сім'ю	
В	Організація дуже динамічна. Працівники готові жертвувати своїм позаробочим часом заради успіху організації	
С	Організація зорієнтована на результат. Головне завдання – отримати результативність. Працівникам колективу властиве суперництво	
Д	Організація чітко структурована і діяльність працівників строго контролюється	
		Всього:
2. Загальний стиль лідерства в організації		
А	Загальний стиль лідерства працівників в організації – допомога і навчання колег	
В	Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом новаторства	
С	Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом агресивності, орієнтації на результат	
Д	Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом координації, чіткої організації праці	
		Всього:
3. Управління працівниками		
А	Стиль менеджменту в організації характеризується командною ро-	

	ботою, спільною участю працівників організації у прийнятті управлінських рішень	
В	Стиль менеджменту в організації характеризується схваленням новаторства, вільного висловлювання своїх думок працівниками організації	
С	Стиль менеджменту в організації характеризується високим рівнем вимогливості, прагненням до конкурентоспроможності	
Д	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості працівників, вимаганням від працівників постійного підкорення	
Всього:		
4. Об'єднуюча сутність працівників організації		
А	Працівників організації об'єднує спільна відданість роботі і взаємна довіра	
В	Працівників організації об'єднує прагнення до новаторства і вдосконалення. Акцентується увага бути першими серед перших	
С	Працівників організації об'єднує досягнення спільної мети та результатів діяльності	
Д	Працівників організації об'єднують формальні правила та офіційна політика	
Всього:		
5. Стратегічні цілі		
А	Працівники організації зосереджують свою увагу на розвитку організації. Підтримують довіру, відкритість і співпрацюють з колегами	
В	Працівники організації зосереджують увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. В колективі цінується висловлення та реалізація нових ідей	
С	Працівники організації зосереджують увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове направлення зусиль і прагнення до лідерства серед інших	
Д	Працівники організації зосереджують увагу на незмінності і стабіль-	

	ності. Важливіше за все – рентабельність, контроль і стабільність розвитку організації	
Всього:		
6. Критерії успіху		
A	Організація визначає успіх на основі розвитку людських ресурсів, командної роботи	
B	Організація визначає успіх на основі впровадження інновацій в діяльність установи.	
C	Організація визначає успіх на основі перемоги і випереджального розвитку серед конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство	
D	Організація визначає успіх на основі рентабельності. Успіх визначає попит на послуги які надає організація	
Всього:		

Обробка та аналіз отриманих даних (за опитувальником № 1):

Бали за відповіді опитувальника 1 (оцінка організаційної культури на даний момент)							
№ за- питання	К-сть балів	№ за- питання	К-сть балів	№ за- питання	К-сть балів	№ за- питання	К-сть балів
1A		1B		1C		1D	
2A		2B		2C		2 D	
3A		3B		3C		3 D	
4A		4B		4C		4 D	
5A		5B		5C		5 D	
6A		6B		6C		6 D	
Сума (всього відповідей A)		Сума (всього відповідей B)		Сума (всього відповідей C)		Сума (всього відповідей D)	
Середня оцінка (сума, поділена на 6)		Середня оцінка (сума, поділена на 6)		Середня оцінка (сума, поділена на 6)		Середня оцін- ка (сума, поді- лена на 6)	

Текст опитувальна № 2:

ОПИТУВАЛЬНИК 2. (оцінка БАЖАНОЇ організаційної культури)	
1. Важливі характеристики	
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона схожа на велику сім'ю
B	Організація дуже динамічна. Працівники готові жертвувати своїм позаробочим часом заради успіху організації
C	Організація зорієнтована на результат. Головне завдання – отримати результативність. Працівникам колективу властиве суперництво
D	Організація чітко структурована і діяльність працівників строго контролюється
Всього:	
2. Загальний стиль лідерства в організації	
A	Загальний стиль лідерства працівників в організації – допомога і навчання колег
B	Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом новаторства
C	Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом агресивності, орієнтації на результат
D	Загальний стиль лідерства працівників в організації є прикладом координації, чіткої організації праці
Всього:	
3. Управління працівниками	
A	Стиль менеджменту в організації характеризується командною роботою, спільною участю працівників організації у прийнятті управлінських рішень
B	Стиль менеджменту в організації характеризується схваленням новаторства, вільного висловлювання своїх думок працівниками організації
C	Стиль менеджменту в організації характеризується високим рівнем вимогливості, прагненням до конкурентоспроможності

D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості працівників, вимаганням від працівників постійного підкорення	
Всього:		
4. Об'єднуюча сутність працівників організації		
A	Працівників організації об'єднує спільна відданість роботі і взаємна довіра	
B	Працівників організації об'єднує прагнення до новаторства і вдосконалення. Акцентується увага бути першими серед перших	
C	Працівників організації об'єднує досягнення спільної мети та результатів діяльності	
D	Працівників організації об'єднують формальні правила та офіційна політика	
Всього:		
5. Стратегічні цілі		
A	Працівники організації зосереджують свою увагу на розвитку організації. Підтримують довіру, відкритість і співпрацюють з колегами	
B	Працівники організації зосереджують увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. В колективі цінується висловлення та реалізація нових ідей	
C	Працівники організації зосереджують увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове направлення зусиль і прагнення до лідерства серед інших	
D	Працівники організації зосереджують увагу на незмінності і стабільності. Важливіше за все – рентабельність, контроль і стабільність розвитку організації	
Всього:		
6. Критерії успіху		
A	Організація визначає успіх на основі розвитку людських ресурсів, командної роботи	
B	Організація визначає успіх на основі впровадження інновацій в	

	діяльність установи.	
C	Організація визначає успіх на основі перемоги і випереджального розвитку серед конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство	
D	Організація визначає успіх на основі рентабельності. Успіх визначає попит на послуги які надає організація	
Всього:		

Обробка та аналіз отриманих даних (за опитувальником № 2):

Бали за відповіді опитувальника 2 (оцінка бажаної організаційної культури)							
№ за- питання	К-сть балів	№ за- питання	К-сть балів	№ за- питання	К-сть балів	№ за- питання	К-сть балів
1A		1B		1C		1D	
2A		2B		2C		2 D	
3A		3B		3C		3 D	
4A		4B		C		4 D	
5A		5B		5C		5 D	
6A		6B		6C		6 D	
Сума (всього відповідей A)		Сума (всього відповідей B)		Сума (всього відповідей C)		Сума (всього відповідей D)	
Середня оцінка (сума, поділена на 6)		Середня оцінка (сума, поділена на 6)		Середня оцінка (сума, поділена на 6)		Середня оцін- ка (сума, поді- лена на 6)	

2.4. Опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга (модифікація Л. Карамушки)

(Карамушка Л.М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інсти-

туту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – Ч. 24. – С. 196–208.)

Загальна характеристика методики:

За допомогою опитувальника «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки досліджуються два показники організаційного розвитку: 1) «організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку); 2) «проблемність організаційного розвитку».

1. «Організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку). На основі питань, представлених в опитувальнику, та здійсненого аналізу, можна стверджувати, що під організаційною зрілістю слід розуміти такий стан розвитку організації (організаційного розвитку), якому притаманні наступні характеристики: працівники чітко знають цілі своєї організації; працівники беруть участь у визначенні цілей своєї організації; вносять нові ідеї та пропозиції в удосконалення організаційних процесів; можуть проявляти свої здібності; проявляють ентузіазм у роботі тощо.

Усе це базується на тому, що в організації створено сприятливі умови праці; переважає демократичний стиль управління; налагоджено ефективне ділове спілкування; спостерігається чітке виконання функцій; розроблено прозору систему оцінювання результатів виконання своїх функцій працівниками тощо.

2. «Проблемність організаційного розвитку». На основі питань, представлених в опитувальнику, та здійсненого аналізу можна говорити про те, що під «проблемністю в організаційному розвитку» слід розуміти такий стан розвитку організації, якому притаманні наступні характеристики: немає чіткості у визначенні цілей діяльності організації, багато цілей не відомо працівникам; співробітники не беруть участі у прийнятті рішень, насамперед, стосовно визначення цілей; працівники рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями, швидше сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них; працівникам важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції з удосконалення організаційних процесів; багато працівників не можуть показати,

на що вони здатні; працівники не виявляють ентузіазм у роботі та ін.

Усе це є результатом, зокрема, того, що в організації: не створено сприятливих умов для роботи; переважає авторитарний стиль управління; доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями; спостерігається неефективне виконання функцій; оцінка роботи частіше відбувається на основі емоцій або поверхових спостережень тощо.

Інструкція для учасників дослідження:

Із відповідей на запропоновані питання буде зрозуміло, якою мірою Ваша організація потребує організаційного розвитку. Висловіть свою думку стосовно питань, які пов'язані з роботою Вашої організації.

Уважно прочитайте кожну гіпотетичну ситуацію, яка запропонована в опитувальнику та поставте знак “+” у відповідному рядку: «ні», «скоріше ні», «скоріше так», «так».

Текст опитувальника:

№ з/п	Твердження	Ні	Скоріше ні	Скоріше так	Так
1.	У разі зривів, невдач, порушень у роботі завжди відбувається активний пошук винних				
2.	Багато працівників на «лінійних» або інших посадах прагнуть підстрахуватися за допомогою доповідних записок та інших паперів				
3.	Доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями				
4.	Відсутня ясність, які цілі ставить перед собою організація (інститут, відділ, підрозділ). Багатьом цілі організації не відомі				

5.	Якщо допущено помилку, про це дізнається не виконавець, який її допустив, а керівник або колеги				
6.	Панує «егоїзм відділу»				
7.	Працівники рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями. Скоріше вони сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них («Що ці там, «нагорі», не бачать, чи що, куди все це веде?»)				
8.	Спокійно та планомірно зайнятися власною роботою вдається тільки після закінчення робочого дня. До цього завжди є що-небудь важливіше				
9.	Більшість керівників не прагнуть того, щоб управління організацією будувалось на колективній основі. Прямо чи опосередковано вони дають зрозуміти, що віддають перевагу опосередкованій, «зрозумілій», системі: «наказ-підкорення»				
10.	Коли йдеться про керівництво організації або штатних керівників, зазвичай використовується визначення: «Ці там, «нагорі»				
11.	Конфлікти виникають частіше за все через дрібниці				
12.	Засідання тривають надто довго і закінчуються частіше за все безрезультатно. Мова йде не про суть питання, а про боротьбу самолюбства				
13.	Наскільки добре працівник справляється зі своїми обов'язками, він дізнається дуже рідко. Він навіть не знає, на основі яких критеріїв оцінюється його праця				

14.	Важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції щодо вдосконалення технологічних процесів				
15.	Ентузіазм в роботі – рідкість				
16.	Фактично є дві категорії працівників: «старі» (люди «першого призову, «піонери»«), які вже були в організації, коли вона тільки починала діяти, і «новачки»				
17.	Багато працівників «окопуються», використовуючи колективний договір, режим робочого часу та посадові інструкції. Вони пильнують свої права				
18.	Коли оцінюється робота, то частіше за все це відбувається на основі емоцій або більш-менш поверхових спостережень				
19.	Багатьох працівників турбують питання, навіщо вони так довго вчилися того, чого не можуть застосувати. Вони не можуть показати, на що вони здатні				
20.	Розуміння того, що марнування часу та неякісна робота загрожують інтересам організації і, в кінцевому рахунку, самим робочим місяцям, не завжди спостерігається у працівників				
21.	Працівники взагалі-то не хочуть колективного управління. Вони прагнуть чітко знати, куди спрямований розвиток, отримувати доручення і не перейматися, якщо ці рішення виявилися хибними				

Обробка та аналіз отриманих даних:

1. Для обрахування показника «*Організаційна зрілість*» підраховувалася кількість «+», які вказували опитувані у першій колонці (відповідь «ні»), та в

другій колонці (відповідь «скоріше ні»). Максимальна кількість «+» і, відповідно, кількість балів, які можуть бути набрані за цим показником, може бути 21 (відповідає кількості питань опитувальника – 21).

Ураховуючи базові показники методики та зміст показника «організаційна зрілість», виділено такі його рівні:

а) низький рівень (від 1 до 7 балів) – свідчить про те, що організації притаманний початковий етап організаційної зрілості;

б) середній рівень (від 8 до 14 балів) – говорить про те, що організація має вже певні усталені прояви організаційної зрілості;

в) високий рівень (від 15 до 21 бала) – констатує наявність «суперпоказників» організаційної зрілості.

2. Для обрахування показника «Проблемність організаційного розвитку» підраховувалася кількість «+», які вказували респонденти у третій колонці (відповідь «скоріше так»), та в четвертій колонці (відповідь «так»). Максимальна кількість «+» і, відповідно, «-», кількість балів, які можуть бути набрані за цим показником, може бути 21 (відповідає кількості питань опитувальника – 21).

Ураховуючи базові показники методики та визначений нами показник «проблемність в організаційному розвитку», можна виділити такі його рівні:

а) *низький рівень* (від 1 до 9 балів) – організація достатньо зріла і не потребує організаційних змін;

б) *середній рівень* (від 10 до 14 балів) – організація має проблеми в організаційному розвитку й потребує організаційних змін;

в) *високий рівень* (від 15 до 21 бала) – для організації характерна криза розвитку.

3. У результаті об'єднання даних, отриманих за описаними вище показниками організаційного розвитку організацій, визначаються *рівні їхнього розвитку (організаційного розвитку)*. До двох «крайніх» рівнів віднесено:

а) «*конструктивний*» рівень – це такий рівень організаційного розвитку, при якому спостерігається високий рівень показника «організаційна зрілість» (від 15 до 21 бала) та низький рівень показника «проблемність в орга-

нізаційному розвитку» (від 1 до 9 балів);

б) «кризовий рівень» – це такий рівень організаційного розвитку, при якому спостерігається низький рівень показника «організаційна зрілість» (від 1 до 7 балів) і високий рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» (від 15 до 21 балів).

в) Проміжне місце між ними займає «проблемний» рівень – такий рівень організаційного розвитку, при якому спостерігаються середній рівень або низький рівень показника «організаційна зрілість» (від 8 до 14 балів) і середній рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» (від 10 до 14 балів).

Таким чином, зазначена методика дає можливість діагностувати як окремі показники організаційного розвитку, так і організаційний розвиток у цілому.

2.5. Анкета-«паспортчик» для діагностики характеристик діяльності освітніх організацій та їх персоналу

Зазначте, будь ласка, деякі дані про Вас та про Вашу організацію:

1. Форма власності Вашої організації:

1.01 – державна;

1.02 – приватна;

1.03 – інше (допишіть) _____

2. Скільки осіб працює у Вашій організації?

2.01 – до 50 осіб;

2.02 – 50-100 осіб;

2.03 – 100-200 осіб;

2.04 – 200-1000 осіб;

2.05 – більше 1000 осіб;

2.06 – інше (допишіть) _____

3. Ваша посада в організації:

3.01 – директор школи;

3.02 – заступник директора школи;

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СЛУХАЧІВ ОЧНО-ДИСТАНЦІЙНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ

Керівникам шкіл, слухачам очно-дистанційної форми навчання, в міжсесійний період пропонується за бажанням виконати одне із діагностично-аналітичних завдань для аналізу психологічних особливостей організаційної культури у їх освітній організації та визначити психолого-педагогічні умови шляхів її подальшого розвитку:

1. Діагностично-аналітичне завдання № 1. «За допомогою опитувальника «Оцінка рівня організаційної культури» І. Д. Ладанова проведіть разом із психологом опитування серед працівників Вашої установи з метою визначення рівня розвитку основних компонентів організаційної культури Вашої освітньої організації («робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль»). Визначте загальний показник розвитку організаційної культури. Розкрийте позитивні та негативні сторони розвитку організаційної культури Вашої освітньої організації. Обґрунтуйте разом з педагогічними працівниками і психологічною службою шляхи оптимізації розвитку організаційної культури Вашої освітньої організації. Представте результати Вашої роботи у вигляді презентації».

2. Діагностично-аналітичне завдання № 2. «Використовуючи методику для визначення типу організаційної культури Ч. Хенді, проведіть разом із психологом опитування серед Ваших педагогічних працівників з метою визначення типу організаційної культури, притаманної для Вашої організації (культура «влади», культура «ролей», культура «завдань», культура «особистості»). Проаналізуйте разом із педагогічним колективом, наскільки даний тип організаційної культури відповідає меті та завданням діяльності Вашої школи. Представте результати Вашої роботи у вигляді презентації».

3. Діагностично-аналітичне завдання № 3. «За допомогою методики «Інструмент оцінки організаційної культури» К. Камерона, Р. Куїнна проведіть разом із психологом опитування серед Ваших педагогічних працівників з метою

визначення типу «реальної» та «бажаної» організаційної культури, яка притаманна для Вашої організації («ринкова»; «адхократична»; «кланова»; «ієрархічна»). Визначте, які відмінності існують між «реальною» та «бажаною» організаційною культурою. Проаналізуйте разом з Вашою управлінською командою шляхи вирішення виявлених проблем в розвитку організаційної культури. Представте результати Вашої роботи у вигляді презентації».

4. Діагностично-аналітичне завдання № 4. «Використовуючи опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга (модифікація Л. Карамушки) разом з психологом проведіть опитування серед Ваших педагогічних працівників, спрямоване на визначення рівня організаційного розвитку Вашої освітньої організації. Проаналізуйте разом з Вашою управлінською командою, як це впливає на особливості розвитку організаційної культури у Вашій освітній організації. Представте результати Вашої роботи у вигляді презентації».

ЛІТЕРАТУРА

1. Бишоп С. Тренинг изменений в организации [Текст] / С.Бишоп, Д.Тэйлор.– 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. / О.М.Броницький; Харк. нац. ун-т ім. В.Н.Каразіна. – Х., 2003. – 20 с.
3. Добренёв В.И. Методы социологического исследования: Учебник / В.И.Добренёв, А.И.Кравченко. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 768 с.
4. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И. В Андреевой / К.Камерон, Р.Куинн. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
5. 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.
6. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навчальний посібник / Л.М. Карамушка, І.І.Сняданко. – К.-Львів : Край, 2010. – 212 с.
7. Карташова Л.В. Организационное поведение / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина : ученик. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 220 с.
8. Клокар Н.І. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти регіону на засадах диференційованого підходу: Монографія / Н.І.Клокар. – Київ, 2010. – 486 с.
9. Кравченко А. И. Прикладная социология и менеджмент: учеб . пособие/ А.И.Кравченко. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 208 с.
10. Сняданко І.І. Особливості управління організаційною культурою освітньої організації / І.І. Сняданко / Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельниць-

кий державний педагогічний університет імені Г. Сковороди» : науково-теоретичний збірник. – Переяслав-Хмельницький, 2008. – Вип. 16. – С. 227–230.

11. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А.Спивак – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
12. Шевченко А. М. Психологічні чинники формування організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів/А.М.Шевченко// Психологія організаційного розвитку сучасних організацій у сфері освіти, промисловості та бізнесу: тези VIII Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (4-6 жовтня 2012 року, м. Алчевськ) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонДТУ ; Центр планування кар'єри, 2012. – 142 с.
13. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Построение. Эволюция. Совершенствование / пер. с англ. С. Жильцов, А. Чех / Э.Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

Навчально-методичне видання

Карамушка Людмила Миколаївна
Шевченко Антоніна Михайлівна

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

*для слухачів очно-дистанційної форми навчання
в системі післядипломної педагогічної освіти*

Редактор

Коректор

Комп'ютерна верстка *Я.Й. Васильченко*

Підписано до друку Формат 60x84/16

Папір офсетний № 1. Гарнітура Таймс

Тираж Друк офсетний. Зам № 323ю

Університет менеджменту освіти НАПН України

04053, м. Київ, вул. Артема, 52-А.

