

Баранова В. А.

*кандидат психологічних наук,
науковий кореспондент лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології
імені Г. С. Костюка Національної академії педагогічних наук України,
заступник начальника
Управління освіти і науки Білоцерківської міської ради*

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ: ЗВ'ЯЗОК МІЖ РІВНЕМ РОЗВИТКУ ПАРАМЕТРІВ ТА ПСИХОЛОГІЧНИМИ ЧИННИКАМИ МЕЗОРІВНЯ

ORGANIZATIONAL CULTURE OF EXTRACURRICULAR EDUCATION INSTITUTIONS: THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEVEL OF PARAMETER DEVELOPMENT AND PSYCHOLOGICAL FACTORS

У статті розкрито зв'язки між рівнем розвитку параметрів організаційної культури закладів позашкільної освіти за методикою «Дослідження організаційної культури: крос-культурний аналіз» D. Bollinger, G. Hofstede та психологічними чинниками мезорівня, а саме: «внутрішніми» чинниками, зумовленими рівнем організаційного розвитку закладів позашкільної освіти (показники: організаційна зрілість, проблемність, організаційний розвиток), та «зовнішніми», які зумовлені організаційно-функціональними характеристиками закладів позашкільної освіти: типом закладу, напрямом діяльності, статусом закладу в освітній системі регіону, терміном існування, кількістю персоналу, який працює, кількістю дітей, які навчаються. Встановлено, що організаційній культурі закладів позашкільної освіти притаманна оптимальність розвитку всіх параметрів організаційної культури закладів позашкільної освіти, що свідчить про досить високий рівень комфортності перебування працівників у закладах позашкільної освіти, позаяк прослідковується тенденція до децентралізації влади, гнучкий стиль управління, стійка мотивація на досягнення цілей, суперництво і конкуренція. У процесі дослідження встановлено, що «внутрішні» чинники мезорівня розвитку організаційної культури, які зумовлені організаційним розвитком закладів позашкільної освіти, істотно впливають на рівень розвитку типів організаційної культури, проте це зумовлює необхідність посилення організаційного розвитку, який позитивно впливає на формування типів організаційної культури закладів позашкільної освіти. Також виявлено низку позитивних статистично значущих зв'язків між «зовнішніми» чинниками мезорівня, які зумовлені організаційно-функціональними характеристиками закладів позашкільної освіти, та рівнем розвитку параметрів організаційної культури закладів позашкільної освіти.

Ключові слова: організаційна культура, заклад позашкільної освіти, психологічні чинники, мезорівень, параметри організаційної культури, «дистанція влади», «прагнення уникнення невизначеності», «індивідуалізм–колективізм», «маскуліність–фемінність».

The article reveals the links between the level of development of the parameters of organizational culture of out-of-school educational institutions according to the method "Research of organizational culture: cross-cultural analysis" D. Bollinger, G. Hofstede and psychological factors of the meso level: "internal" factors due to the level of organizational development of out-of-school education institutions (indicators: organizational maturity, problems, organizational development), and "external" factors due to organizational and functional characteristics of out-of-school education institutions: type of institution, direction of activity, the status of the institution in the educational system of the region, term of existence, the number of staff working, number of children studying. It is established that the organizational culture of out-of-school educational institutions is characterized by optimal development of all parameters of organizational culture of out-of-school educational institutions, which indicates a fairly high level of comfort of employees in out-of-school educational institutions, because there is a tendency to decentralize power, flexible management style, strong motivation to achieve goals, rivalry and competition. In the course of the research it was established that the "internal" factors of the meso level of development of organizational culture, which are due to the organizational development of out-of-school education institutions, significantly affect the level of development of types of organizational culture, however, this necessitates the strengthening of organizational development, which has a positive effect on the formation of types of organizational culture of out-of-school education institutions. There are also a number of positive statistically significant relationships between "external" meso-level factors, which are due to the organizational and functional characteristics of out-of-school education institutions and the level of development of organizational culture parameters of out-of-school education institutions.

Key words: organizational culture, out-of-school education institution, psychological factors, meso level, parameters of organizational culture, "power distance", "desire to avoid uncertainty", "individualism–collectivism", "masculinity–femininity".

Вступ. Організаційна культура як міждисциплінарний феномен вирізняється широтою свого змісту і трактування. І хоча дослідження цього явища почалося відносно недавно (70-ті роки ХХ століття), проте цікавість до нього не згасає, що, безперечно,

зумовлюється необхідністю розуміння важливості розвитку організаційної культури для ефективного управління організаціями, зокрема й освітніми. Зважаючи на те, що сучасні реформаційні процеси в освітній галузі України вимагають пошуку нових

ресурсів підвищення ефективності закладів освіти, на нашу думку, таким джерелом їхнього розвитку, у тому числі й закладів позашкільної освіти, є організаційна культура. Ми розглядатимемо організаційну культуру закладів позашкільної освіти як динамічну систему, котра має активний соціальний характер, вирізняється варіативністю змісту освітнього процесу, добровільністю здобуття освіти, творчим характером діяльності та являє собою певну ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній і ритуалів, які прийняті в організації, дотримуються її членами і сприяють ефективності діяльності організації [2].

Мета статті – дослідити наявність зв'язку між чинниками мезорівня (організаційним розвитком закладів позашкільної освіти, їхніми організаційно-функціональними характеристиками) та рівнями розвитку параметрів організаційної культури закладів позашкільної освіти.

Виклад основного матеріалу й результатів дослідження. З урахуванням наукової літератури [3; 4; 5; 6; 7; 8; 10; 11] та підходів, розроблених у лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. Костюка НАПН України [10; 11], наших досліджень [1; 2] було виділено психологічні чинники, які впливають на рівень розвитку організаційної культури освітніх закладів, зокрема і позашкільних, а саме: а) *чинники макрорівня* (зумовлені особливостями розвитку суспільства, держави й освітньої галузі); б) *чинники мезорівня* (зумовлені особливостями розвитку закладів позашкільної освіти як освітніх організацій); в) *чинники мікрорівня* (зумовлені особливостями діяльності та поведінки персоналу закладів позашкільної освіти) [2].

Далі було здійснено розподіл цих чинників на дві підгрупи (на кожному рівні). У процесі поглибленого аналізу чинників мезо- та мікрорівня нами, з урахуванням розробок Л. Карамушки [5; 6; 10; 11], було здійснено розподіл цих чинників на дві підгрупи (на кожному рівні). До першої підгрупи ввійшли «внутрішні» чинники, які стосуються психологічних характеристик організації та персоналу. Другу групу утворили «зовнішні» чинники, які пов'язані з організаційно-функціональними характеристиками організації та організаційно-професійними і соціально-демографічними характеристиками персоналу. Серед «внутрішніх» чинників мезорівня виділено ті, які зумовлені рівнем організаційного розвитку закладів позашкільної освіти (показники: організаційна зрілість, проблемність, організаційний розвиток), а серед «зовнішніх» – ті, які зумовлені організаційно-функціональними характеристиками закладів позашкільної освіти (тип закладу, напрям діяльності, статус закладу в освітній системі регіону, термін існування, кількість персоналу, який працює, кількість дітей, які навчаються) [2].

Також, на нашу думку, для розуміння сутності організаційної культури та особливостей її функціонування, окрім визначення чинників, важливим є також дослідження параметрів організаційної культури. Так, D. Bollinger, G. Hofstede визначають такі параметри організаційної культури, як:

1) *дистанція влади* – демонструє, наскільки схвально ставляться в організації до нерівності статусів співробітників у разі визначення завдань та вибору засобів їхньої реалізації;

2) *маскулінність/фемінність* – відображає мотиваційну спрямованість персоналу на досягнення цілей або виконання завдань в організації;

3) *прагнення до уникнення невизначеності* – описує, як в організації ставляться до того факту, що майбутнє важко повністю передбачити, тобто якою мірою носії організаційної культури надають перевагу структурованим ситуаціям над неструктурованими;

4) *індивідуалізм/колективізм* – визначає силу стосунків між особистістю та іншими особистостями в організації, тобто наскільки люди поведуться як індивідуалісти, а не як члени групи [13].

Оскільки типологія параметрів організаційної культури D. Bollinger, G. Hofstede характеризує організаційну культуру за рівнем задоволеності її працівників своєю діяльністю, колегами, керівництвом, життєвими цілями, сприйняття трудового процесу, вірувань і професійних переваг, що, на нашу думку, відповідає поняттю комфортної психологічної атмосфери в організації, тому ми й вибрали для нашого дослідження організаційної культури закладів позашкільної освіти цей діагностичний інструментарій.

Дослідження здійснювалося на базі закладів позашкільної освіти Київської області. Дослідженням було охоплено 253 керівники й педагогічні працівники закладів позашкільної освіти, а саме: 53,8% педагогічних працівників власне закладів позашкільної освіти та 46,2% педагогів інших закладів освіти, що працюють як центри позашкільної освіти у системі загальної середньої освіти.

На основі методики «Дослідження організаційної культури: крос-культурний аналіз» D. Bollinger, G. Hofstede [13] нами було визначено такі параметри розвитку організаційної культури, як «*дистанція влади*»; «*прагнення уникнення невизначеності*»; «*індивідуалізм–колективізм*»; «*маскулінність–фемінність*». Показники, зазначені в табл. 1, свідчать про своєрідну оптимальність розвитку всіх параметрів організаційної культури закладів позашкільної освіти, оскільки респонденти на найбільшому відсотку визначили саме середній рівень розвитку вищевказаних параметрів, як-от: «дистанція влади» – 83,4%; «прагнення уникнення невизначеності» – 81,8%; «індивідуалізм–колективізм» – 84,6%; «маскулінність–фемінність» – 64,8%.

Позаяк «*дистанція влади*» характеризує рівень демократизації (авторитаризму) стилю управління, то високий відсоток середнього рівня цього показника (83,4%) свідчить, що в закладах позашкільної освіти немає глибоких розходжень у структурі управління організацією, системі розподілу ролей, наявна тенденція до децентралізації влади, однаковий статус усіх працівників тощо, що, безперечно, є позитивним аспектом розвитку організаційної культури.

Таблиця 1
Рівні розвитку параметрів організаційної культури закладів позашкільної освіти (у % від загальної кількості опитаних)

Параметри організаційної культури	Низький рівень розвитку	Середній рівень розвитку	Високий рівень розвитку
Дистанція влади	13,8	83,4	2,8
Прагнення уникнення невизначеності	3,6	81,8	14,6
Індивідуалізм–колективізм	6,3	84,6	9,1
Маскулінність–фемінність	4,3	64,8	30,8

Аналізуючи показники параметра «*прагнення до уникнення невизначеності*», констатуємо, що на середній рівень його розвитку вказало 81,8% опитаних, що свідчить про досить високий рівень комфортності працівників у новій, небуденній ситуації, що забезпечується гнучким стилем управління; стратегічністю планування діяльності; стійкою мотивацією на досягнення цілей; сподіванням успіху; готовністю брати відповідальність на себе; умінням знаходити компроміс; суперництво і конкуренція в закладах позашкільної освіти є позитивним явищем.

Високий відсоток середнього рівня розвитку критерію «*індивідуалізм–колективізм*» (84,6%) позитивно характеризує організаційну культуру закладів позашкільної освіти, тому що в цих організаціях досить важливою є індивідуальна ініціатива кожного її працівника, кар’єрний ріст якого залежить від його компетенції та професійної затребуваності; керівництво вивчає інновації й намагається втілити їх на практиці, стимулює активність працівників тощо.

Оскільки 64,8% опитаних на середньому рівні визначили параметр «маскулінність–фемінність», а 30,8% – на високому, то можемо зробити висновок, що організаційна культура закладів позашкільної освіти належить до «мужніх» («маскулінних») культур і характеризується спрямуванням діяльності на ефективні досягнення і пріоритет, незалежність, прагнення побудувати кар’єру тощо, що в основному відповідає специфіці функціонування закладів позашкільної освіти, зокрема спортивного напрямку, у яких працюють 46,2% учасників дослідження.

14,6% високого рівня параметра «прагнення до уникнення невизначеності» свідчить про те, що частина працівників закладів позашкільної освіти почувається не зовсім комфортно, відчуває тривожність за майбутнє, вони не готові до ризиків. Можливо, це пояснюється тим, що 50,6% учасників експерименту віком старші за 41 рік, для них прагнення стабільності є природним.

Наявність 9,1% високого рівня параметра «індивідуалізм–колективізм» пояснюється, на нашу думку, прагненням частини колективу розділити відповідальність за результат та бажанням уникнення конкуренції.

Позитивним явищем є малий відсоток (2,8%) високого рівня «дистанції влади», що, очевидно, характеризує заклади позашкільної освіти як відкриті демократичні освітні системи, як заклади неформальної освіти [9; 12].

Отже, загалом можна зробити висновок, що рівні розвитку параметрів організаційної культури закладів позашкільної освіти характеризуються середнім рівнем, проте потребують *значного посилення* такі показники, як «прагнення невизначеності» та «індивідуалізм», на високий рівень яких указало відповідно 14,6% і 9,1% педагогів закладів позашкільної освіти, у яких вони працюють.

Проаналізуємо далі рівні розвитку показників організаційної культури на основі опитувальника «Як розвивається ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л. Карамушки [6] (табл. 2).

Таблиця 2
Рівні показників організаційного розвитку закладів позашкільної освіти (у % від загальної кількості опитаних)

Показники організаційної культури	Низький рівень розвитку	Середній рівень розвитку	Високий рівень розвитку
Організаційна зрілість	11,2	19,1	69,7
Проблемність організаційного розвитку	82,5	15,1	2,4
Рівень організаційного розвитку	6,4	17,9	75,7

Як зазначається в табл. 2, у розвитку організаційної культури закладів позашкільної освіти простежуються позитивні тенденції, оскільки на високий рівень «організаційного розвитку» вказали 75,7% працівників закладів, у яких вони працюють, і 69,7% респондентів зазначили високий рівень «організаційної зрілості». Позитивним показником також є визначення на низькому рівні критерію «проблемність організаційного розвитку», на який указало 82,5% працівників закладів позашкільної освіти, які взяли участь у дослідженні.

Далі проаналізуємо взаємозв’язок між рівнем розвитку показників організаційної культури й параметрами організаційної культури закладів позашкільної освіти.

У результаті проведеного дослідження виявлено статистично значущі відмінності між рівнем розвитку такого показника організаційної культури, як «проблемність організаційного розвитку», параметрами організаційної культури «дистанція влади» ($p < 0,01$) і «маскулінність–фемінність» ($p < 0,05$) закладів позашкільної освіти (табл. 3).

Таблиця 3
Зв'язок між організаційним розвитком і рівнями розвитку параметрів організаційної культури закладів позашкільної освіти (у % від загальної кількості опитаних)

Параметри організаційної культури	Організаційна зрілість	Проблемність організаційного розвитку	Рівень організаційного розвитку
Дистанція влади	0,028	0,248**	-0,043
Прагнення уникнення невизначеності	-0,045	0,051	-0,059
Індивідуалізм–колективізм	0,040	0,122	-0,096
Маскулінність–фемінність	0,022	-0,125*	-0,055

* - $p < 0,05$;

** - $p < 0,01$.

Результати нашого дослідження, що представлені в табл. 3, свідчать, що нами виявлено *негативний статистично значущий зв'язок між «проблемністю організаційного розвитку» та «дистанцією влади»* ($r_s = 0,248$; $p < 0,01$).

Суть такої закономірності полягає в тому, що з підвищенням рівня «проблемності організаційного розвитку» посилюється роль параметра «дистанція влади». Отже, якщо працівники не залучені до визначення цілей діяльності закладу та не беруть участі в прийнятті рішень, то це впливає на рівень авторитаризму стилю управління, що вказує на проблеми в організаційному розвитку закладів позашкільної освіти.

Водночас не виявлено статистично значущих зв'язків між «організаційною зрілістю», «рівнем організаційного розвитку» та «дистанцією влади», що, вочевидь, говорить про те, що ці показники не впливають на такий параметр організаційної культури, як «дистанція влади».

Також не констатовано жодних статистично значущих зв'язків між показниками організаційної культури закладів позашкільної освіти та такими параметрами організаційної культури, як «прагнення до уникнення невизначеності» й «індивідуалізм–

колективізм». Напевно, параметри організаційної культури «прагнення до уникнення невизначеності» й «колективізм–індивідуалізм» менш чутливі до впливу показників організаційного розвитку закладів позашкільної освіти.

Суміжно нами виявлено *позитивний статистично значущий зв'язок між «маскулінністю–фемінністю» та «проблемністю організаційного розвитку»* ($r_s = -0,125$; $p < 0,05$), що, ймовірно, можна пояснити впливом високого рівня організаційного розвитку закладів позашкільної освіти на посилення параметра «маскулінність–жіночність». Суть цієї закономірності, на наш погляд, говорить про те, що в закладах із високим рівнем організаційного розвитку посилюється «чоловіча» культура, а саме: незалежність дій, пріоритетність роботи, раціональні підходи в плануванні тощо.

Загалом можна говорити про позитивний вплив показників організаційного розвитку закладів позашкільної освіти на параметри організаційної культури.

Далі проаналізуємо відмінності між «зовнішніми» чинниками мезорівня закладів позашкільної освіти та параметрами розвитку організаційної культури (табл. 4).

Так, Л. Карамушкою в низці наукових досліджень [5; 10] також встановлено зв'язки між організаційно-функціональними характеристиками закладів освіти, зокрема загальної середньої, а саме: чинник «час існування організації» є «чутливим» до спільного впливу таких чинників, як: «тип навчального закладу» та «місце розташування навчального закладу», а чинник «кількість осіб, які працюють в організації» є «чутливим» до спільного впливу таких чинників, як: «тип навчального закладу» та «місце розташування навчального закладу».

Результати дослідження (табл. 4) демонструють *негативний статистично значущий зв'язок між типом закладу* ($r_s = -0,249$; $p < 0,01$), терміном його існування ($r_s = -0,205$; $p < 0,01$) та «дистанцією влади», тобто значний термін існування закладу та його тип збільшують показник параметра «дистанція влади». Також виявлено *позитивний статистично значущий зв'язок між кількістю працівників* ($r_s = 0,132$; $p < 0,05$) і кількістю дітей ($r_s = 0,186$; $p < 0,05$) та «дистанцією влади», що можна трактувати як зменшення

Таблиця 4

Зв'язок між «зовнішніми» чинниками мезорівня та рівнем розвитку параметрів організаційної культури закладів позашкільної освіти

Параметри культури	Тип закладу	Статус закладу	Термін існування	Кількість працівників	Кількість дітей
Дистанція влади	-0,249**	0,016	-0,205**	0,132*	0,186*
Прагнення уникнення невизначеності	0,134*	0,163**	0,036	0,132*	0,083
Індивідуалізм–колективізм	-0,025	0,183**	0,012	0,165**	0,209**
Маскулінність–фемінність	0,150*	0,066	-0,082	0,099	0,105

* - $p < 0,05$;

** - $p < 0,01$.

впливу «дистанції влади» за умов наявності великої кількості працівників закладів позашкільної освіти та їхніх вихованців.

Відсутність статистично значущого зв'язку між статусом закладу й «дистанцією влади» говорить про те, що цей організаційно-функціональний чинник не впливає на такий параметр організаційної культури, як «дистанція влади».

Водночас виявлено *позитивний статистично значущий зв'язок* між типом закладу ($r_s=0,134$; $p<0,05$), його статусом ($r_s=0,163$; $p<0,01$) і кількістю працівників ($r_s=0,132$; $p<0,05$) та параметром «*прагнення до уникнення невизначеності*». Очевидно, тип закладу позашкільної освіти, його високий статус і значна кількість працівників впливають на збільшення рівня такого параметра організаційної культури, як «*прагнення до уникнення невизначеності*». Суть такої закономірності полягає в тому, що в організаціях з високим рівнем «уникнення невизначеності» керівники, як правило, концентруються на приватних питаннях і не люблять приймати ризикованих рішень та брати на себе відповідальність, хоча цей параметр абсолютно не залежить від терміну існування закладу позашкільної освіти та кількості дітей у ньому.

Щодо параметра «*індивідуалізм–колективізм*» встановлено *позитивний статистично значущий зв'язок* зі статусом закладу та кількістю працівників і дітей у ньому. Зі збільшенням кількості працівників ($r_s=0,165$; $p<0,01$) та вихованців ($r_s=0,209$; $p<0,01$) закладу, підвищенням статусу ($r_s=0,183$; $p<0,01$) зростає рівень вираженості параметра «*колективізм–індивідуалізм*». Водночас не виявлено статистично значущого зв'язку з типом закладу й терміном його існування (табл. 4). Напевно, це зумовлено тим, що заклади позашкільної освіти, зважаючи на специфіку роботи, незалежно від типу чи терміну свого існування, зорієнтовані на виконання індивідуальних завдань.

Також виявлено *позитивний статистично значущий зв'язок* ($p<0,05$) між типом закладу та параметром організаційної культури «*маскуліність–фемінітет*» ($r_s=0,150$; $p<0,05$). Водночас «*маскуліність–фемінітет*», можливо, є нечутливою до впливу таких організаційно-функціональних чинників, як статус закладу, термін його існування та кількість працівників і дітей у ньому.

Загалом отримані дані свідчать, на наш погляд, про те, що організаційно-функціональні чинники мають достатній вплив на розвиток параметрів організаційної культури закладів позашкільної освіти.

Висновки. Отже, організаційній культурі закладів позашкільної освіти притаманна оптимальність розвитку всіх параметрів організаційної культури закладів позашкільної освіти, що свідчить про досить високий рівень комфортності перебування працівників у закладах позашкільної освіти, позаяк прослідковується тенденція до децентралізації влади, гнучкий стиль управління, стійка мотивація на досягнення цілей. Суперництво і конкуренція в закладах позашкільної освіти є позитивним явищем і відповідає специфіці діяльності закладів освіти такого типу.

У процесі дослідження встановлено, що «*внутрішні*» чинники мезорівня розвитку організаційної культури, які зумовлені організаційним розвитком закладів позашкільної освіти, істотно впливають на рівень розвитку типів організаційної культури, проте необхідно посилити *організаційний розвиток*, який позитивно впливає на формування типів організаційної культури закладів позашкільної освіти.

Виявлено низку позитивних статистично значущих зв'язків між «*зовнішніми*» чинниками мезорівня, які зумовлені організаційно-функціональними характеристиками закладів позашкільної освіти та рівнем розвитку параметрів організаційної культури закладів позашкільної освіти, зокрема позитивно впливають на розвиток таких параметрів організаційної культури, як «дистанція влади», «*прагнення уникнення невизначеності*», «*індивідуалізм–колективізм*», хоча «*маскуліність–фемінітет*» є нечутливою до впливу таких організаційно-функціональних чинників, як статус закладу, термін його існування та кількість працівників і вихованців у ньому.

Водночас у дослідженні констатовано недостатній рівень розвитку таких показників, як «*прагнення невизначеності*» та «*індивідуалізм–колективізм*», на що керівникам закладів позашкільної освіти необхідно звернути увагу.

Загалом урахування результатів дослідження може сприяти, на нашу думку, розвитку організаційної культури закладів позашкільної освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Баранова В.А. Оцінка типів і параметрів організаційної культури позашкільних навчальних закладів працівниками різного віку і статі. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. Ін-т психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2018. № 2(13). С. 7–15.
2. Баранова В.А. Психологічні чинники розвитку організаційної культури закладів позашкільної освіти : дис. на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук : 19.00.10. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Київ, 2020. 320 с.
3. Власов П.К. Психологія проектування організації на етапі задуму : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.10. Ін-т психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Київ, 2017. 564 с.
4. Вознюк А.В. Зв'язок між типами психологічної готовності керівників закладів освіти до управління педагогічними працівниками в освітніх округах та чинниками, які стосуються діяльності закладу освіти. *Організаційна психологія. Економічна психологія* : науковий журнал Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України та УАОППП / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2019. № 2–3 (17). С. 28–35.
5. Карамушка Л.М. Технологічний підхід у діяльності організаційних психологів: сутність та основні форми реалізації. *Педагогічна і психологічна наука в Україні* : зб. наук. праць ; у 5 т. Т. 2 : *Психологія, вікова фізіологія та дефектологія*. Київ : Пед. думка, 2012. С. 182–194.

6. Карамушка Л.М., Сняданко І.І. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навчальний посібник. Київ–Львів, 2010. 222 с.
7. Клочко А.О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій : дис. на здобуття наукового ступеня доктора психологічних наук : 19.00.10. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Київ, 2021. 574 с.
8. Креденцер О.В. Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості. *Організаційна психологія. Економічна психологія* : науковий журнал Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України та УАОППП / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2018. № 1(12). С. 89–98.
9. Мосякова І.Ю. Організаційно-педагогічні засади управління багатопрофільним позашкільним навчальним закладом : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06. Інститут педагогіки НАПН України, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького МОН України. Київ, 2018. 373 с.
10. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія / Л.М. Карамушка, О.С. Ковальчук, О.В. Креденцер, В.І. Лагодзінська, К.В. Терещенко та ін. ; за ред. Л.М. Карамушки. Київ : Педагогічна думка, 2015. 288 с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>
11. Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості : монографія / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко та ін. ; за ред. Л.М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2018. 240 с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/712691/>
12. Шикер Л.В. Психологічні особливості активізації особистісного саморозвитку вчителів в умовах неформальної освіти : дис. на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук : 19.00.07. Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна, Київ, 2020. 303 с.
13. Bollinger D., Hofstede G. Les differences des cultures organisatinelles. Paris, 1987. 103 p.