

Бондарчук О.І. Особливості організаційної культури освітніх організацій залежно від самоефективності керівників / О.І. Бондарчук // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014. – Вип. 41. – С. 13-19.

УДК 159.92:378.036:37.04

Бондарчук О.І.

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗАЛЕЖНО ВІД САМОЕФЕКТИВНОСТІ КЕРІВНИКІВ

**Бондарчук О.І. Особливості організаційної культури освітніх організацій залежно від самоефективності керівників.** У статті наведено результати емпіричного дослідження особливостей організаційної культури освітніх організацій залежно від самоефективності керівників. Установлено рівні самоефективності керівників освітніх організацій. Визначено особливості самоефективності залежно від статі та стажу управлінської діяльності досліджуваних керівників. Встановлено індекс організаційної культури управлінців.

Визначено особливості орієнтації керівників на певний тип «реальної» та «бажаної» організаційної культури. Констатовано особливості орієнтації управлінців на прогресивний чи консервативний тип організаційної культури залежно від статі та стажу управлінської діяльності досліджуваних керівників. Виявлено особливості організаційної культури залежно від рівня самоефективності управлінців. Встановлено гендерні особливості орієнтації на певний тип організаційної культури залежно від рівня самоефективності керівників освітніх організацій.

*Ключові слова:* керівник освітньої організації, організаційна культура, самоефективність, адхократична культура, кланова культура, ринкова культура, ієрархічна культура.

**Бондарчук Е.І. Особенности организационной культуры учебных организаций в зависимости от самоэффективности руководителей.** В статье приведены результаты эмпирического исследования особенностей организационной культуры образовательных организаций в зависимости от самоэффективности руководителей. Установлены уровни самоэффективности руководителей образовательных организаций. Определены особенности самоэффективности в зависимости от пола и стажа управленческой деятельности исследуемых руководителей. Установлен индекс организационной культуры управленцев.

Определены особенности ориентации руководителей на определенный тип «реальной» и «желаемой» организационной культуры. Констатированы особенности ориентации управленцев на прогрессивный или консервативный тип организационной культуры в зависимости от пола и стажа управленческой деятельности исследуемых руководителей. Выявлены особенности организационной культуры в зависимости от уровня самоэффективности управленцев. Установлены гендерные особенности ориентации на определенный тип организационной культуры в зависимости от уровня самоэффективности руководителей образовательных организаций.

*Ключевые слова:* руководитель образовательной организации, организационная культура, самоэффективность, адхократическая культура, клановая культура, рыночная культура, иерархическая культура.

**Постановка проблеми.** Важливим чинником ефективності діяльності освітньої організації є її організаційна культура як функція цілеспрямованих управлінських дій керівництва; сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, що підтримуються суб'єктом організаційної влади та визначають загальні рамки поведінки працівників, які узгоджуються зі стратегією організації [8 та ін.].

При цьому, як зазначає А. Занковський, «...визначальний вплив на організаційну культуру здійснюють саме дії керівників організації. Їхня поведінка, проголошені ними лозунги та норми, а головне – організаційні ресурси, що направлені на їх реалізацію та ствердження у свідомості персоналу, стають важливими орієнтирами поведінки працівників, які нерідко слугують більш важливими чинником організації поведінки ніж формальні правила та вимоги» [7].

Важливе значення при цьому має самоефективність керівника, а саме – переконання управлінця в тому, що він має необхідні потенційні можливості та рівень професійної компетентності для успішного виконання робочих завдань та розв'язання професійних проблем, пов'язаних з управлінням процесами навчання, виховання та розвитку особистості (ділова самоефективність), реалізації рольових очікувань всіх суб'єктів навчально-виховного процесу в ситуації управлінського спілкування (соціальна самоефективність) [3].

Водночас, результати нашого дослідження [2] та аналіз практики управління в системі освіти свідчать про існування в ній суперечностей:

- між високими вимогами до професії і реальним статусом освітян у суспільстві;
- між вимогами, що висуваються до особистості і діяльності освітянина, і фактичним рівнем готовності до виконання своїх професійних функцій;
- типовою системою підготовки освітянина і індивідуально-творчим характером його діяльності;
- між необхідністю приймати самостійні, творчі рішення та серйозним обмеженням самостійності управлінців з боку вищого керівництва;
- між необхідністю займати жорстку позицію, спрямовану на забезпечення «виживання» освітньої організації в складних й суперечливих умовах ринкової економіки, і, відповідно до основної мети діяльності, виявляти у поведінці зразки гуманності, толерантності, високої духовності («сіяти розумне, добре, вічне»).

Усе це може викликати дисонанс між оцінкою власних психологічних якостей і способів поведінки, діяльності, спілкування та очікуваною оцінкою інших і, зрештою, позначитися на рівні самоефективності управлінців як чинника розвитку організаційної культури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід зазначити, що проблема самоефективності досліджувалася у працях А. Бандури [1], А. Бояринцевої [3], М. Гайдар [4], А. Джафура [18], М. Шерера [19] та ін.

З іншого боку, вивчалися психологічні аспекти організаційного розвитку (Дж. Гібсон [6], А. Занковський [7], Л. Карамушка [10] та ін.), у тому числі в контексті розвитку організаційної культури (К. Камерон [8], Л. Карамушка [9], Ж. Серкіс [14]; Е. Шейн [18] та ін.).

Водночас, у цих роботах вплив самоефективності керівників освітніх організацій на організаційну культуру, попри всю актуальність, досліджено не було. Це й визначило *мету* нашої роботи – дослідити вплив самоефективності керівника на особливості розвитку організаційної культури освітньої організації.

**Виклад основного матеріалу і результатів дослідження.** В емпіричному дослідженні використано такі методи дослідження:

- опитувальник самоефективності М. Шерера та Дж. Меддукса (в модифікації А. Бояринцевої) [3];
- методика І. Ладанова «Оцінка рівня організаційної культури» [11];
- методика К. Камерона, Р. Куїнна «Інструмент оцінки організаційної культури» (OCAI) [8];
- статистично-математичні методи опрацювання даних (кореляційний, дисперсійний аналізи) з використанням комп'ютерної програми SPSS (версія 17.0).

*Вибірку досліджуваних* склали 130 керівників загальноосвітніх навчальних закладів, з них – 41,5% жінок, 58,5% чоловіків, які були розподілені на групи за стажем управлінської діяльності: 1) до 5 років (23,1%); 2) 5–9 років (13,8%); 3) 10–20 років (47,7%); 4) понад 20 років (15,4%) досліджуваних.

На першому етапі емпіричного дослідження визначено *рівні самоефективності* керівників освітніх організацій (табл. 1).

Таблиця 1

**Рівні самоефективності керівників освітніх організацій**

Види самоефективності	Рівні вираженості (кількість досліджуваних у %)		
	низький	середній	високий
діяльнісна	3,1	67,7	29,2
соціальна	18,5	56,9	24,6
загальна	11,5	60,8	27,7

Як впливає даних, наведених у табл. 1, лише 27,7 % досліджуваних керівників мають високий рівень самоефективності, при цьому рівень діяльнісної самоефективності дещо вищий, ніж соціальної (29,2 і 24,6% досліджуваних з високим рівнем та 3,1% і 18,5% досліджуваних з низьким рівнем відповідно).

При цьому за результатами дисперсійного аналізу виявлено, що зі збільшенням стажу управлінців їхня самоефективність менше, особливо у керівників чоловічої статі ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ).

Окрім того, привертає увагу також позитивна динаміка розвитку самоефективності порівняно з нашими результатами дослідження самоефективності керівників освітніх організацій у 2008 р. [2]: досліджуваних з низьким рівнем самоефективності стало значно менше, натомість зросла кількість управлінців із середнім рівнем самоефективності. Водночас кількість управлінців з високим рівнем самоефективності практично не змінилася.

До того ж, якщо порівняти одержані результати з даними А. Бояринцевої [3], яка досліджувала показники самоефективності у підприємців, можна стверджувати, що в середньому самооцінка самоефективності керівників освітніх організацій стала такою ж (7,7 бала), у той час як раніше в управлінців-освітян вона була нижче (7,15 бала), ніж у підприємців (7,6 бала).

На наступному етапі емпіричного дослідження виявлено *особливості оцінки управління рівня розвитку та особливостей організаційної культури* в освітніх організаціях, якими вони керують.

Насамперед, за методикою І. Ладанова «Оцінка рівня організаційної культури» [11] встановлено, що керівники загальноосвітніх навчальних закладів оцінюють організаційну культуру досить високо: 20% досліджуваних визначають її середній рівень, а 80% – високий рівень. Такі результати узгоджуються з даними, одержаними Л. Карамушкою [9] та А. Шевченко [15]. Досліджуваних, які б визначали рівень організаційної культури як такий, що має тенденцію до деградації, або, навпаки, як дуже високий, у нашому дослідженні виявлено не було.

Крім того, за методикою К. Камерона, Р. Куїнна «Інструмент оцінки організаційної культури» (OCAI) [8] встановлено розподіл досліджуваних *за орієнтацією на певний тип організаційної культури*.

При цьому було враховано, що організація з переважною ієрархічною культурою зосереджена на внутрішніх проблемах, потребі в стабільності й керованості (контролі). Цілісність організації підтримують формальні правила й політика. Заохочується ретельність і ефективність.

В умовах ринкової культури (культури конкуренції) організація центрована на зовнішніх факторах і результатах, потребі в стабільності й керованості (контролі). Цілісність організації підтримується за рахунок акценту на завоювання частки ринку, лідируючих позицій на ньому.

Кланова культура (культура єднання) сприяє зосередженню організації на внутрішніх проблемах. Культура клану характеризує доброзичливо орієнтоване місце для роботи. Надається значення розвитку людських ресурсів з необхідною згуртованістю й мораллю. Успіх визначається турботою про людей, заохочується командна робота і єдність.

За адхократичної культури (культури творчості) організація зосереджена на зовнішніх факторах із високим ступенем гнучкості й індивідуалізму. Культурі творчості притаманні динамічні, творчі й умови роботи, що заохочують ініціативність, заповзятливість, свободу творчості, володіння унікальними продуктами або послугами [8, 208–209].

Як відомо, за методикою К. Камерона, Р. Куїнна досліджуваним пропонується оцінити «реально діючий» тип культури (на сьогоднішній час) і «бажаний» (у майбутньому). Примітно, що, за нашими даними, керівники освітніх організацій у середньому більше орієнтовані на консервативний тип культури не лише в

умовах сьогодення, але в майбутньому, при цьому за критерієм знаків така орієнтація статистично значуща ( $p < 0,01$ ) посилюється (табл. 2).

Ці результати, в основному збігаються з даними дослідження Л. Карамушки [9], А. Шевченко [15] щодо тенденцій розвитку організаційної культури освітніх організацій, водночас різко розходяться з ними щодо певного зменшення орієнтації управлінців на «бажану» ієрархічну культуру. У нашому дослідженні, навпаки, констатовано досить великий «приріст» управлінців, орієнтованих на таку культуру ( $p < 0,01$ ) у майбутньому.

Таблиця 2

**Орієнтація досліджуваних керівників освітніх організацій на тип організаційної культури**

Типи культури	Бали, у середньому	
	На сьогоднішній час	У майбутньому
ієрархічна культура	31,8*	38,1*
ринкова культура	25,2*	26,9*
кланова культура	23,2*	19,3*
адхократична культура	19,8*	15,2*

\* – відмінності статистично значущі на рівні  $p < 0,01$ .

На нашу думку, одним із можливих пояснень такого факту може стати вплив останніх суспільно-політичних подій в країні, коли в умовах невизначеності і постійних змін бажаним для багатьох стає досягнення стабільності й порядку.

Цей висновок певною мірою підтверджують результати дисперсійного аналізу, за яким зі збільшенням стажу управлінської діяльності констатовано меншу кількість управлінців, орієнтованих на адхократичну культуру, хоча у чоловіків така тенденція виражена менше (рис. 1,  $p < 0,01$ ).

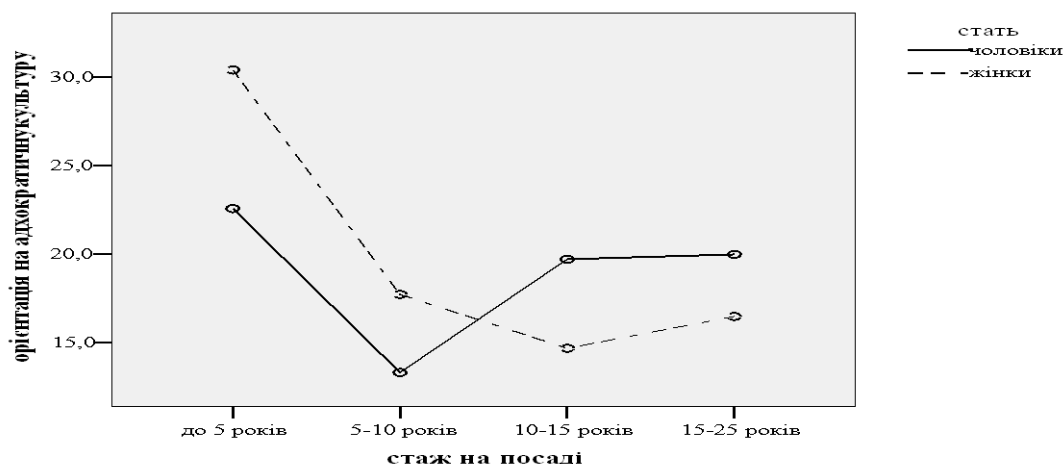


Рис. 1. Особливості орієнтації керівників освітніх організацій на адхократичну культуру залежно від стажу управлінської діяльності

Подібні результати виявлено й щодо орієнтації досліджуваних на кланову культуру.

Натомість, кількість управлінців, орієнтованих на ринкову і, особливо, ієрархічну культуру, зі збільшенням стажу роботи значно зростає ( $p < 0,01$ ).

За узагальненням результатів методики К. Камерона, Р. Куїнна «Інструмент оцінки організаційної культури» (OCAI) встановлено розподіл досліджуваних за типом організаційної культури [9]: «консервативним» (ієрархічна та ринкова культури) і «прогресивним» (адхократична і кланова культури) (табл. 3).

Таблиця 3

**Розподіл досліджуваних керівників освітніх організацій за орієнтацією на «прогресивний» чи «консервативний» типи організаційної культури**

Типи культури	Кількість досліджуваних у %
«прогресивний»	73,8
«консервативний»	26,2

З даних, наведених у табл. 3, випливає, що лише 26,2% досліджуваних керівників освітніх організацій орієнтовані на прогресивні типи організаційної культури, а переважна більшість (73,8%) – на консервативні.

Як свідчать результати кореляційного аналізу (на рівні тенденції,  $p = 0,07$ ), чоловіки у цілому більше орієнтовані на прогресивні типи культури, ніж жінки-управлінці (31,6% проти 18,5%).

Виключенням з цього є жінки – керівники освітніх організацій з управлінським стажем до 5 років, які орієнтовані на прогресивні типи культур більше, ніж чоловіки-управлінці (88,3% проти 55,6%).

На заключному етапі емпіричного дослідження за результатами дисперсійного аналізу встановлені *особливості самоефективності залежно від орієнтації управлінців на тип організаційної культури*: управлінці з високою самоефективністю більше орієнтуються на прогресивні типи культури, натомість управлінці з низькою самоефективністю – на консервативні типи (на рівні тенденції,  $p = 0,85$ ).

При цьому встановлено гендерні відмінності самоефективності керівників освітніх організацій залежно від орієнтації на тип організаційної культури (рис. 2).

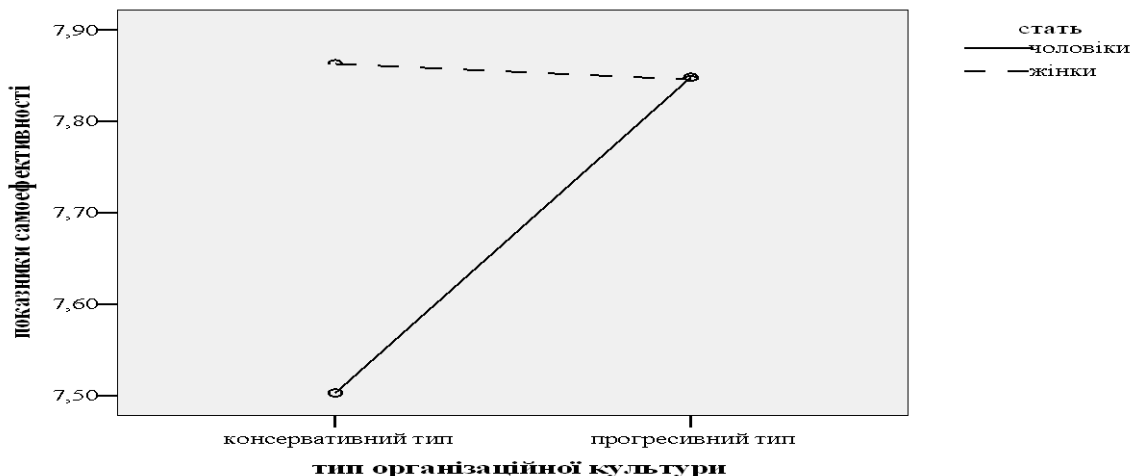


Рис. 2. Особливості самоефективності управлінців залежно від орієнтації на тип організаційної культури

Як випливає з рис. 2, чоловіки-управлінці з високими показниками самоефективності більше орієнтовані на прогресивні типи культур, натомість, чоловіки з низькою самоефективністю більше схильні до консервативних типів культур, ніж інші чоловіки (на рівні тенденції,  $p = 0,92$ ).

Для жінок-управлінців така залежність виявлена лише у випадку кланової культури (на рівні тенденції,  $p = 0,76$ ).

Натомість, для управлінців різної статі, орієнтованих на *адхократичну* культуру, показники самоефективності статично значуще відрізняються: у чоловіків зі збільшенням рівня самоефективності зростає рівень орієнтації на адхократичну культуру, а в жінок з високим рівнем самоефективності, навпаки, спадає ( $p < 0,01$ ) (рис. 3).

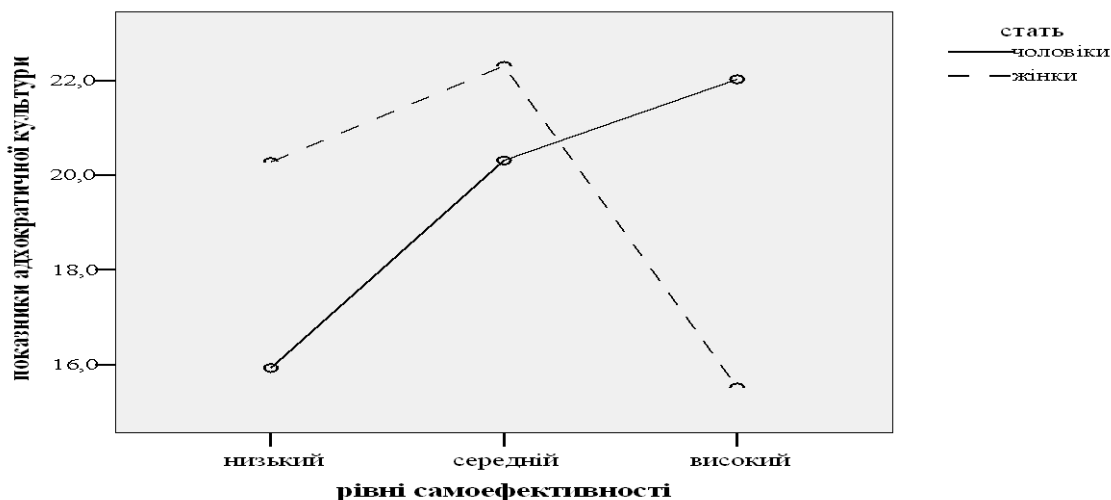


Рис. 3. Гендерні особливості орієнтації управлінців на адхократичну культуру залежно від рівня самоефективності

Водночас, за даними дисперсійного аналізу, такі жінки більше орієнтовані на ієрархічний тип організаційної культури (рис. 4).

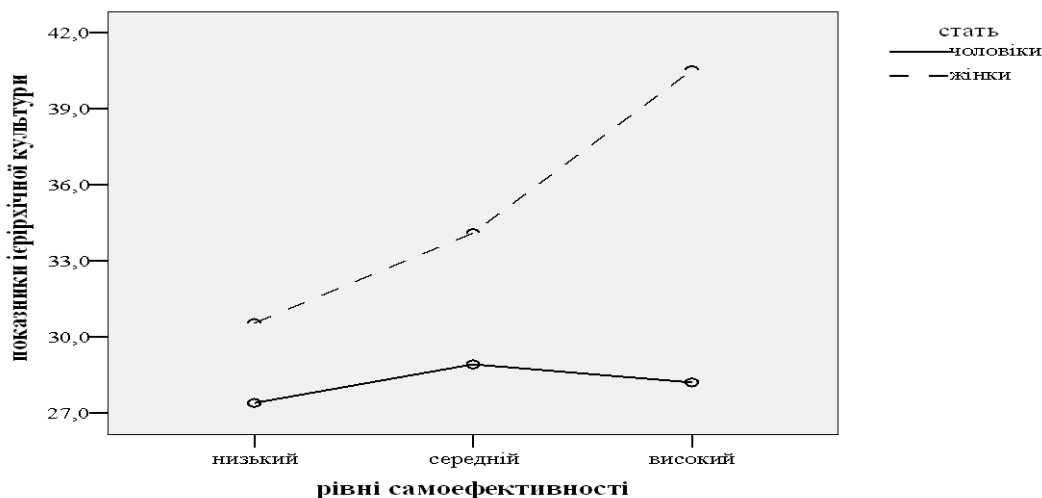


Рис. 4. Гендерні особливості орієнтації управлінців на ієрархічну культуру залежно від рівня самооефективності

Гендерні відмінності у взаємозв'язку організаційної культури та самооефективності управлінців, з одного боку, можна пояснити через *еволюційний тип пояснення*. Зокрема, за концепцією В. Геодакяна, диференціація статей є результатом спеціалізації організмів за двома головними аспектами еволюції – збереження (жінки) і зміни (чоловіки) генетичної інформації. У зв'язку з цим жінки є філогенетично ригідними і онтогенетично пластичними, а чоловіки, навпаки, – філогенетично пластичними і онтогенетично ригідними. Природа «видає» для чоловіків велику кількість усіх можливих комбінацій, а потім «відтинає» те, що є нежиттєздатним на цей момент [5].

З іншого боку, у межах *культурального типу пояснення гендерних відмінностей* робиться акцент на гендерних відмінностях, що зумовлені різними культурами. У контексті такого підходу, за словами Д. Майєрса, гендерна соціалізація дає дівчаткам «корені», а хлопчикам – «крила» [12]. Як нам уявляється, в цьому випадку йдеться про вплив традиційних гендерних стереотипів *щодо змісту праці чоловіків і жінок*: традиційною для жінок вважається виконавча, обслуговуюча діяльність, а для чоловіків діяльність інструментальна, творча, керівна [13].

Що ж до *ринкової культури* – встановлений обернений зв'язок між рівнем самооефективності управлінців і показниками орієнтації на даний тип культури незалежно від статі ( $p < 0,05$ ). Пояснення таких результатів потребує додаткових досліджень. Водночас, урахувавши попередні результати, можна висловити припущення про особливу роль самооефективності для організаційної культури, орієнтованої на внутрішні фактори.

**Висновки.** Встановлено, що високий рівень самооефективності властивий лише досліджуваним керівникам освітніх організацій. Визначено особливості управлінців залежно від статі та стажу управлінської діяльності. Констатовано позитивну динаміку в показниках самооефективності досліджуваних управлінців протягом останніх п'яти років, особливо у жінок-керівників зі стажем управлінської діяльності до 5 років.

Установлені особливості орієнтації управлінців на певний тип організаційної культури залежно від рівня самооефективності: більша орієнтація досліджуваних з високою самооефективністю, на прогресивні (кланову та адхократичні) типи і з низькою самооефективністю – на консервативні (ієрархічну та ринкові) типи культури.

Виявлено гендерні особливості організаційної культури управлінців залежно від рівня їх самооефективності.

Відповідно, доцільним уявляється сприяння розвитку самооефективності управлінців, яке, зокрема, можна забезпечити в умовах післядипломної освіти.

**Перспективи подальших досліджень** полягають у дослідженні організаційно-професійних чинників самооефективності, а також визначенні психологічних умов та обґрунтуванні програми розвитку самооефективності керівників як важливого чинника організаційної культури освітніх організацій.

### Список використаних джерел

1. Бандура А. Теория социального научения / Альберт Бандура ; пер. с англ. – СПб. : Евразия, 2000. – 320 с.
2. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О. І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
3. Бояринцева А. В. Мотивационно-когнитивные характеристики личности молодого предпринимателя : дисс.... канд. психол. наук : 19.00.01 / А. В. Бояринцева. – М., 1995. – 249 с.
4. Гайдар М. И. Развитие личностной самоэффективности студентов-психологов на этапе вузовского обучения : дисс... канд. психол. наук: 19.00.07 / Марк Игоревич Гайдар. – Воронеж, 2008. – 260 с.
5. Геодакян В. А. Теория дифференции полов / В. А. Геодакян // Человек в системе наук. – М. : Наука, 1989. – С. 171–189.
6. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы : учебник для вузов / Джеймс Л. Гибсон, Джон Иванцевич, Джеймс Х. Доннелл-мл. ; пер. с англ. – М. : Инфра-М, 2000. – 662 с. – (Унив. учеб.)
7. Занковский А. Организационная психология : учеб. пособие для вузов / А. Занковский. – [2-е изд.]. – М. : Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.
8. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
9. 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.
10. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
11. Ладанов И. А. Социокультура организации / И. А. Ладанов // Организационное поведение : [хрестоматия] / [ред.-сост. Д. Я. Райгородский]. – Самара : Бахрах-М, 2006. – С. 120–168.
12. Майерс Д. Социальная психология. / Д. Майерс ; пер. с англ. В. Гаврилова, С. Шпак, С. Меленовской [и др.]. – СПб. : Питер Ком, 1998. – С. 225–267.
13. Практикум по гендерной психологии / ред. И. С. Клецина. – СПб. : Питер, 2003. – 480 с.
14. Серкіс Ж. В. Про організаційну культуру закладу освіти / Ж. В. Серкіс // Практична психологія та соціальна робота. – № 9–10. – 2002. – С. 4–9.
15. Шевченко А. М. Психологічні особливості розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів : автореф.....канд. психол. н. : спец. : 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія/ А. М. Шевченко / Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – К., 2014. – 20 с.
16. Ghafoor, A. Mediating role of creative self-efficacy / Azka Ghafoor, Tahir Masood Qureshi, Hassan Rasool Azeemi and Syed Tahir Hijazi // African Journal of Business Management. – 2011. – Vol. 5(27). – P. 11093–11103.
17. Harris, P. P. Managing Cultural Differences / P. P. Harris, K. T. Moran, S. V. Moran. – Oxford : Butterworth-Heinemann, 2004. – 600 p.
18. Schein, E. H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture / E. H. Schein // Organizational Dynamics. –1983. – 12(1). – P. 13–28.
19. Sherer, M. The self-efficacy scale: construction and validation / M. Sherer, J.E. Maddux, B. Mercandante, S. Prentice-Dunn, B. Jacobs, R. Rogers // Psychological reports. – 1982. – Vol. 51. – P. 663–671.

### Spisok vikoristanih dzherel

1. Bandura A. Teoriya sotsialnogo naucheniya / Alybert Bandura ; per. S angl. – SPb. : Eurasia, 2000. – 320 s.
2. Bondarchuk O. I. Sotsialno-psihologichni osnovy osobistisnogo rozvritku kerivnikov zagalynoosvitnih navchalynih zakladiv u profesyinyi diyalynosti: monografiya / O. I. Bondarchuk. – K. : Nauk. svit, 2008. – 318 s.
3. Boyarintseva A. V. Motivatsionno-kognitivnye kharakteristiki lichnosty molodogo predprinimatelya : diss .... kand. psihol. nauk: 19.00.01 / A. V. Boyarintseva. – M., 1995. – 249 s.
4. Gaidar M. I. Razvitie lichnostnoy samoeffektivnosti studentov-psihologov na etape vuzovskogo obucheniya : diss. ... kand. psihol. nauk: 19:00:07 / Mark Igorevich Gaidar. – Voronezh, 2008. – 260 s.
5. Geodakyan V. A. Theory differentsaii sex / V. A. Geodakyan // Chelovek sisteme in science. – M. : Science, 1989. – S. 171–189.
6. Gibson J. L. Organizatii: povedenie, struktura, protsessy: uchebnik dlya vuzov / James L. Gibson, John Ivantsevich, James H. Donnell-ml. ; per. s angl. – M. : Infra-M, 2000. – 662 s. – (Univ. ucheb).
7. Zankovskiy A. Organizatsionnaya psichologiya : ucheb. posobie dlya vuzov / A. Zankovskiy. – [2-e izd. ].– M. : Flynta: MPSI, 2002. – 648 s.
8. Cameron K. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kulytury / K. Cameron, R. Quinn ; per. s angl. pod red. I. V. Andreevoy. – SPb. : Pieter, 2001. – 320 s.
9. Karamushka L. M. «Progresivni» ta «konservativni» tipi organizatsiynoy kulyturi: porivnyalnyi analiz organizatsiynoy kulyturi zagalynoosvitnih navchalynih zakladiv traditsiynogo ta innovatsiynogo tipiv / L. M. Karamushka, A. M. Shevchenko // Aktualnyi problemy psihologii : zb. nauk. prats Institutu psihologii im. G. S. Kostyuka APN Ukrainy ; pod red. S. D. Maksymenko, L. M. Karamushki. – K.-Alchevsk : Lado, 2014. – S. 15–20.
10. Karamushka L. M. Psihologiya osvitnyogo menezhmentu: navch. posibnik / L. M. Karamushka. – K. : Libid, 2004. – 424 s.
11. Ladanov I. A. Sotsiokulytura organizatii / I. A. Ladanov // Organizatsionnoe povedenie : [hrestomatiya] / [red.-sost. D. Ya. Raygorodskiy]. – Samara : ID «Bahram-M», 2006. – S. 120–168.
12. Mayers E/ Sotsialynaya psichologiya / E. Mayers ; per. s angl. V. Gavrilova, S Spatula, S. Melenovskoy [etc.]. – SPb. : Pieter Kom, 1998. – S. 225–267.
13. Praktikum po rendernoy psichologii / pod red. I. S. Kletsinoy. – SPb. : Pieter, 2003. – 480 s.
14. Serkis G. V. Pro organizatsiynu kulyturu zakladu osviti / G. V. Serkis // Practichna psichologiya ta sotsialna robota. – № 9–10. – 2002. – S. 4–9.

15. Shevchenko A. M. Psihologichni osoblivosti rozvitku organizatsiynoy kulyturi zagalynoosvitnih navchalynih zakladiv: avtoref ..... kand. psihol n. : spec.: 19:00:10 – organizatsiyna psihologiya; ekonomichna psihologiya / M. A. Shevchenko / Institut psihologii imeni G. S. Kostyuka NAPN Ukrayini. – K., 2014. – 20 s.
16. Ghafoor, A. Mediating role of creative self-efficacy / Azka Ghafoor, Tahir Masood Qureshi, Hassan Rasool Azeemi and Syed Tahir Hijazi // African Journal of Business Management. – 2011. – Vol. 5(27). – P. 11093–11103.
17. Harris, P. P. Managing Cultural Differences / P. P. Harris, K. T. Moran, S. V. Moran. – Oxford : Butterworth-Heinemann, 2004. – 600 p.
18. Schein, E. H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture / E. H. Schein // Organizational Dynamics. – 1983. – 12(1). – P. 13–28.
19. Sherer, M. The self-efficacy scale: construction and validation / M. Sherer, J.E. Maddux, B. Mercandante, S. Prentice-Dunn, B. Jacobs, R. Rogers // Psychological reports. – 1982. – Vol. 51. – P. 663–671.

**Bondarchuk, O. I. The features of the organizational culture of educational organizations depending on the managers' self-efficacy.** The article deals with results of the empirical study the characteristics of the organizational culture of educational institutions depending on the self-efficacy managers. Found levels of self-efficacy heads of educational institutions. It is established that high levels of self-efficacy is peculiar to a third of studied heads of educational institutions. The features of managers by gender and length of service management activities are shown. It notes a positive trend in terms of self-efficacy of studied managers over the past five years, especially in women - leaders with experience of management activities under 5 years.

Found index of managers' organizational culture. The features of the orientation leaders for a certain type of «real» and «preferred» organizational culture are shown.

It notes features targeting managers on progressive or conservative type of organizational culture depending on the gender and experience of management activities studied managers. The features of the managers' organizational culture depending on the level of self-efficacy, in particular, greater focus studied heads of educational institutions with high self-efficacy on the progressive (clan and adhokratyc) types and with low self-efficacy - on the conservative (hierarchical and market) the types of culture. Found gender differences orientation on a specific type of organizational culture depending on the level of self-efficacy heads of educational institutions.

*Keywords:* heads of educational organizations, organizational culture, self-efficacy; adhokratyc culture, clan culture, market culture, hierarchical culture

#### **Відомості про автора**

Бондарчук Олена Іванівна, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології управління ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Київ, Україна.

Bondarchuk, Olena Ivanivna, doctor of psychological science, professor, Head of Chair of Management Psychology SHEE «University of educational management», NAPS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: bei.07@mail.ru