

**Red'ko S., Panchenko A. FORMATION COMPETITIVENESS LEVEL OF SECONDARY SCHOOLS: ADMINISTRATIVE ASPECT**

*In the article it is substantiated the actuality formation of the competitiveness level of secondary schools that is based on a development of the individual which is able multiply the acquired knowledge throughout life. It was outlined the essence of the competition and competitiveness on the market of goods and services. It is classified the services on the labor market as tangible or intangible character. The educational services' essence is outlined and it is defines their differences from other types of service. In addition, it is defined the competition on market of educational services as a set of processes of interactions relationships and competitive fight between existing and potential subjects of in the educational market in order to obtain maximally advantageous market position and profits according to the certain goal. It is researched the factors of competitiveness of educational institutions on which defined the conditions and developed recommendations for the gradual formation of competitive advantages for secondary schools. The developed phased algorithm for forming competitive advantages of secondary schools: to formulate aims and tasks of secondary school; to carry out research concerning the strengths and weaknesses as researched institution and its competitor, using such instruments such as SWOT-analysis and CAF self-assessment model; to carry out benchmarking; to determine the procedure for formation of competitive advantages. It is defined the requirements that promote the success factors of educational institution such as providing unique, meeting the specific needs customers, originality services.*

**Keywords:** competition; competitive advantage; competitive factor; competitiveness; educational services; secondary school; service.

**Рецензенти**

Мартиненко С. М. – д. пед. н., проф.,  
Побірченко Н. А. – д. психол. н., проф.

*Стаття надійшла до редакції 19.10.2015*

*Прийнято до друку 22.10.2015*

УКД: 37.091.2

**В. А. Нідзієва**

ORCID iD 0000-0001-5730-0299

## **СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У ДОСЛІДЖЕННІ ТА ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

*Автор статті аналізує підходи та методи вивчення організаційної культури, адаптовані до використання у загальноосвітніх навчальних закладах; обґрунтовує застосування системного підходу як провідного при дослідженні та комплексній оцінці організаційної культури; пропонує управлінські механізми підтримки й розвитку організаційної культури.*

**Ключові слова:** дослідження та діагностування організаційної культури; загальноосвітній навчальний заклад; методичні підходи; організаційна культура; системний підхід; управління.

**Вступ.** Питання дослідження організаційної культури (далі ОК), управління її цілеспрямованим розвитком відповідно обраній стратегії досягнення поставленої навчальним закладом мети не знаходяться серед пріоритетних напрямків діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів (далі ЗНЗ). Це пов'язано з тим, що переважна більшість керівників ЗНЗ зосереджені на управлінні навчально-виховним процесом, приділяючи епізодичну увагу вивченню школи як відкритої організаційної системи, ОК свого навчального закладу, її впливу на ефективність роботи. Існуючі методичні підходи та методи вивчення ОК маловідомі широкому колу педагогічної

громади, а тому практично не використовуються як інструмент управління ЗНЗ. Потенціал ОК для досягнення конкурентних переваг, швидкого реагування на потреби ринку, задоволення вимог споживачів, навчання персоналу активно використовують підприємства економічної сфери, компанії різного спрямування діяльності, банки, до штатних розписів яких введені посади HR-менеджерів, а за необхідності залучаються фахівці з надання консалтингових послуг; у школах цей потенціал залишається не використаним.

Актуальність статті визначається необхідністю привернути увагу керівників до вивчення ОК навчального закладу, використовуючи для цьо-

го існуючі методики, та врахувати результати досліджень для розробки стратегії розвитку навчального закладу.

Аналіз наукової літератури свідчить про значну увагу до феномену організаційної культури серед науковців та практиків, починаючи з 80-х років ХХ ст. Вони зазначають, що ОК – це складна система, яка складається з багатьох елементів, має багаторівневу структуру, виконує різноманітні функції, визначає провідні організаційні цінності та поведінку працівників, створює особливе й неповторне культурне середовище, забезпечує організаційний розвиток, виступає як інструмент управління, формує позитивний імідж установи. Дослідження та аналіз складної системи в межах одного теоретико-методологічного підходу є неможливим. Теоретичний рівень вивчення ОК представлено символічним (Луїс М., Морган М., Рилей П., Єверед Р. Шейн Е.), когнітивним (Джойя Р., Занковський А., Квін Р., Рорбах Дж., Сімс Г.) та цілісним (Вілкінс А., Моран Р., Оучі В., Уланов В., Ушаков К., Харрис П.) підходами; емпіричний рівень – рівневим (Ушаков К., Шейн Е., Єлмонд С.), асоціативним (Бурке М., Морган Г.), середовищним (Корнев В., Крилова Н., Лихачев Д., Попова І., Шкільова О., Ясвін В.), синергетичним (Бодункова А., Черних І., Янковська Л.), феноменологічним (Луї М., Морган Г., Петігрю А., Роббінз С.), раціонально-прагматичним (Ансоф І., Вотермен Р., Пітерс Т., Шейн Е.), функціональним (Алексеева М., Співак В., Хофстеде Г.), аксіологічним (Браун Е., Девіс К., Калініна Л., Нідзієва В.), діагностичним (Ліпатов С.), управлінським (Віханський О., Наумов А., Камерон К., Куїнн Р., Діл Т., Кеннеді А., Денісон Д.), блочним (Ільїн С., Черних К.) підходами. Як вважає Янковська Л., «сучасна управлінська думка розширила аспекти розгляду феномена організаційної культури, тісно пов'язавши її з соціальним капіталом організації» (Янковська Л., А., 2015, с. 36).

**Метою статті** є ознайомлення з методикою вивчення організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу та поширення досвіду управління її розвитком.

**Системний підхід управління організаційною культурою ЗНЗ.** Теорія управління освітніми системами (Новіков Д., 2009) розглядає ЗНЗ як організаційну систему, однією з підсистем якої виступає ОК, яка «одночасно забезпечує як стабільність організації, завдяки прихильності її працівників організаційним цінностям, так і пристосування до зовнішнього середовища завдяки дотриманню принципів вибору стратегії у часи змін» (Грошев І. В., 2004, с. 182). У той же час, «організаційна культура – система колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що довели свою ефективність, і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної

системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем» (Шейн Е., 2002, с. 42). Більшість визначень ОК школи також тлумачать її як систему, наприклад: «культура школи – система притаманних школі цінностей і традицій, що відображені в основних видах її діяльності та міжособистісних стосунках, та істотно відрізняють одну школу від іншої» (Попова І., 2011, с. 8).

При всій різноманітності, існуючі визначення ОК перераховують елементи системи (цінності, норми, правила, організаційна поведінка, символи, ритуали, практичні дії суб'єктів, які поділяються всіма членами організації), визначають провідні способи діяльності в організації та підкреслюють її цілісний характер. Базовим елементом ОК є організаційні цінності, які визначають поведінку членів колективу, підтримуються нормами та правилами, а поширюються завдяки інформаційно-комунікативним потокам. Як система, ОК складається з декількох підсистем, взаємозв'язаних між собою: ціннісної (місія, цінності, ідеологія), нормативної (правила, норми, процедури), символічної (символіка, герої, легенди, міфи), інформаційно-комунікативної (розподіл, збереження інформації, горизонтальні зв'язки, стилі спілкування, ефективні комунікації), управлінської (стиль управління, система прийняття рішень, мотивації).

Таким чином, при вивченні ОК школи необхідно враховувати, що йдеться про дослідження складної системи, або системи в системі: ОК є системою з власною структурою, з одного боку, з іншого – ОК є підсистемою ЗНЗ як організаційної системи. Управління розвитком організаційними системами здійснюється в рамках стратегічного менеджменту, нової парадигми освіти, основаної на людиноцентристських засадах, сучасних організаційних моделей, які позитивно впливають на ефективність роботи ЗНЗ як цілісної організації, що постійно розвивається.

Вибір наукових підходів при проведенні дослідження визначається його метою, ступенем розробленості методик. Виходячи з необхідності вивчення складної системи, ми зробили вибір на користь системного підходу вивчення ОК, але використовували й інші підходи. Суть системного підходу у дослідженні ОК полягає у вивченні змістових компонентів її підсистем, їх ієрархічності, властивостей, структури, функцій в їх єдності та взаємному проникненні; виявленні прямих та зворотних зв'язків між підсистемами. Розглядаючи систему слід обов'язково враховувати її властивості, а саме: «цілісності як властивості виявлятися у первинності цілого та вторинності компонентів і неаддитивності компонентів; *структурності*, як вияву сукупності компонентів системи та їх зв'язків; *взаємозалежності й взаємодії системи та зовнішнього середовища*, що втілюється у тому, як система виявляє свої властивості у взаємодії із

зовнішнім середовищем; ієрархічності, де кожен компонент системи розглядається як підсистема іншої системи; множинності описів системи або вивчення окремих компонентів системи в силу її складності; неперервності функціонування та розвитку системи, де система неперервно функціонує за рахунок функціонування компонентів, в якій усі процеси взаємопов'язані» (Новіков Д. О., 2009, с. 62-75). Далі проводиться вивчення тенденцій, зв'язків, впливів ОК вже як підсистеми ЗНЗ; наочну картину виявлених зв'язків між різними системами та елементами підсистем можна представити у вигляді графічної моделі.

Для діагностування ОК розроблені методики, які носять ідеографічний (інтерпретативний) та формалізований (кількісний) характер; більшість з них у частині, яка не стосується економічних показників, можуть використовуватися для діагностики та вивчення ОК ЗНЗ. На практиці частіше за інші використовуються наступні емпіричні методи:

- спостереження, спостереження очима «стороннього», «етнографічне» спостереження (дозволяє дослідити неповторність організації), глибинне інтерв'ю, метод монографічного дослідження (дослідження історії ОК), опитування, тестування, іконічний метод вивчення символічного рівня ОК (Новікова Л. І., 1998, с. 86-92), аналіз документації, вивчення практики управління організацією, експертний аналіз;
- порівняння наявної культури з «ідеальною» або бажаною ОК;
- визначення типу ОК (методики Ч. Ханді, Камерона К. та Куїнна Р., Хофстеде Г.);
- поетапне дослідження ОК за методикою Черних К.;
- дослідження основних елементів та структурних блоків ОК;
- моделювання ОК як деякої конструкції, що дозволить одержати цілісну картину бажаного образу.

До формалізованого підходу діагностування ОК відносяться соціологічні методи дослідження, оціночні судження, клінічне вимірювання ОК (за Шейном Е.), методика Хофстеде Г., методика ОК Денісона Д., стандартизовані опитувальники, статистичні методи дослідження. Інструменти діагностики, аналіз результатів вивчення ОК одночасно можуть бути використані для ефективного управління організаційними змінами. Кожному методу діагностики притаманні свої показники оцінки ОК, які можна поділити на дві групи: змістові, які розкривають сутність ОК, і мають назву психологічні архетипи (тобто сутність інтерпретації людиною символічних образів і інформації) та зразкові, які дозволяють здійснити бальну оцінку профілю ОК. Оцінка існуючої ОК здійснюється шляхом інтерпретації різних аспектів організації, що відображують ключові цінності та припущен-

ня, шляхом відповідей на питання, що містять «каркас» архетипу (Грошев І. В., 2004, с. 182-183). Зразкові показники ОК характеризують силу культури, згуртованість, тип ОК та організаційну ефективність.

У процесі реалізації дослідно-експериментальної роботи на базі гімназії №117 імені Лесі Українки Печерського району міста Києва на тему «Формування організаційної культури педагогічного колективу гімназії» згідно з наказом МОН від 20 червня 2011 року № 598, нами був проведений аналіз різних методичних підходів до дослідження ОК ЗНЗ. Ми прийшли до висновку, що неможливо одержати повну картину досліджуваного об'єкту, використовуючи один підхід можливо за використання системного підходу до вивчення ОК; за результатами діагностики – провести комплексну оцінку ОК ЗНЗ та обґрунтувати подальші управлінські рішення щодо її розвитку відповідно до стратегічних завдань діяльності навчального закладу. Дослідження підсистеми «організаційна культура» як складової діяльності ЗНЗ здійснювалося за методикою Калініної Л. «Аналіз діяльності організації» (Теоретико-прикладні аспекти управління закладом освіти, 2002, с. 72-80). Вивчалися такі компоненти: цілі і підходи, завдання й обов'язки, експертиза діяльності персоналу, оцінка внутрішньої атмосфери, ухвала рішень, умови роботи, культура організації, співробітництво, стосунки в організації. Результати вивчення підсистеми «Культура організації» представлені на Рис.1.



**Рис.1.** Результати вивчення компоненту «Культура організації» за методикою Калініної Л.

З 55 респондентів культуру школи позитивно оцінили 52,5% членів педагогічного колективу; 14,4% утримались від відповіді; 3,9% не згодні; 1,8% зовсім не згодні з наведеними твердженнями. За результатами дослідження були прийняті управлінські рішення щодо розвитку ОК з метою



забезпечення її відповідності стратегії гімназії, високої мотивації співробітників, відповідальної участі у досягненні поставленої мети діяльності; про вивчення сутності та змісту ОК членами педагогічного колективу.

Вивчення підсистем ОК здійснювалося у логічній послідовності від поверхневого до глибинного рівнів, у взаємозв'язку всіх складових системи та їх цілісності. Для дослідження та аналізу символічної підсистеми ОК у поєднанні з іншими підсистемами було використано рівневу модель оцінки К. Ушакова (Ушаков К. М., 1995); було розглянуто сім рівнів: символи, герої, ритуали і церемонії, мова спілкування, організаційні цінності, загальнолюдські цінності, вірування і переконання. Вивчення інформаційно-комунікативної, управлінської підсистем та визначення провідного типу ОК проводилося за методикою Ч. Ханді, адаптованою для ЗНЗ К. Ушаковим (Ушаков К. М., 2004, с. 95-119); вивчення нормативної підсистеми було проведено методом монографічного дослідження (історія закладу, аналіз документації, Програми розвитку ЗНЗ, практика управління гімназією, локальні положення, анкетування вчителів); для вивчення ціннісної підсистеми використано аксіологічний підхід (Нідзієва В. А., 2014, с. 41-44) та методику визначення особистісних та організаційних цінностей (Канафоцька Г. П., Нідзієва В. А., 2015, с. 93-99). Для розробки трансформаційної моделі розвитку ОК гімназії з метою порівняння наявної ОК з «ідеальною» (бажаною), проведено дослідження за методикою Інструмент оцінки конкуруючих цінностей ОСАІ, який базується на теоретичній моделі Камерона та Куїнна «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей» (Карамушка Л. М., Шевченко А. М., 2013, с. 85-91). Наступне дослідження було проведено з метою вивчення впливу ОК на ефективність діяльності гімназії за методикою Д. Денісона на основі застосування інструменту DOCS (Denison Organizational Culture Survey) (Denison Consulting). За результатами всіх досліджень була проведена комплексна оцінка підсистеми ОК в системі діяльності гімназії (Канафоцька Г. П., Нідзієва В. А., 2015, с. 66-70), яка включала в себе:

- управлінське обстеження та SWOT-аналіз діяльності організації;
- аналіз існуючої ОК, її характеристики, особливості, специфіка;
- вплив домінуючого типу ОК, інші типи ОК, наявні в гімназії;
- аналіз соціальних норм та правил діяльності;

- вплив ОК на ефективність діяльності гімназії.

При розробці Концепції та Трансформаційної програми розвитку ОК ЗНЗ ми брали за основу результати проведених досліджень.

Протягом 2012-2015 рр. на кафедрі державного управління та управління освітою Інституту суспільства Київського університету імені Бориса Грінченка здійснювалася апробація результатів експериментальної роботи, яка проводилася на базі гімназії № 117 імені Лесі Українки м. Києва протягом 2011-2015 рр. в рамках Всеукраїнського експериментального дослідження «Формування організаційної культури педагогічного колективу гімназії» (Наказ МОН України від 20 червня 2011 року №598). Співпраця з Інститутом суспільства між гімназією та кафедрою державного управління здійснювалася в рамках соціальних проектів «Київський університет імені Бориса Грінченка – киянам» та «З Києвом і для Києва», що дозволило забезпечити для членів колективу гімназії проведення семінарів, тренінгів, майстер-класів, педагогічних читань. Апробація методики формування ОК ЗНЗ була проведена двічі в тренінговому режимі на Програмі підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів міста Києва (березень 2015 року). Основні результати експериментального дослідження стали предметом обговорення всеукраїнських науково-практичних конференцій: «Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу» (4-5 квітня 2013 року) та «Сучасні тенденції розвитку організаційної культури та її вплив на ефективність діяльності навчальних закладів» (10 квітня 2014 р.), де виступаючими, у тому числі членами педагогічного колективу гімназії № 117 імені Лесі Українки м. Києва, були продемонстровані позитивні результати впровадження розробленої методики в процесі управління навчально-виховною діяльністю ЗНЗ.

**Висновки.** Існують різні підходи дослідження ОК ЗНЗ, які дозволяють вивчати різні аспекти культури школи, підкреслюючи особливе «обличчя» й неповторність кожної. Переважна більшість методів дослідження ОК ЗНЗ має описовий або інтерпретативний характер, потребує кропіткої роботи дослідників та глибокого аналізу одержаних результатів. Найбільш повним та достовірним є *системний підхід*, який дає змогу забезпечити комплексну оцінку ОК, специфіка якого полягає в орієнтації дослідження на розкриття цілісності об'єкта та в розробці управлінських механізмів його забезпечення.

#### Література

1. **Грошев В. В.** Организационная культура: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
2. **Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона** [Електронний ресурс] / Denison Consulting. – Режим доступу: [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com).

3. **Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти:** Науково-методичний посібник / За ред. Л. М. Калініної – К.: ПП Компанія «Актуальна освіта», 2002. – 310 с.
4. **Канафоцька Г. П., Нідзієва В. А.** Теоретико-методичні основи організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу: навч.-метод. посіб. / Г. П. Канафоцька, В. А. Нідзієва. – К.: Педагогічна думка, 2015. – 128 с.
5. **Карамушка Л. М., Шевченко А. М.** Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: науково-методичний посібник / Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко. – Біла Церква: КОІПОПК. – 2013. – 102 с.
6. **Нідзієва В. А.** Теоретико-методичні засади формування організаційної культури ЗНЗ / В. А. Нідзієва // Педагогічний процес: теорія і практика. – Випуск №2, 2014. – С. 41-45.
7. **Новикова Л. И.** Диалог истории и современности / Развитие отечественных гуманистических воспитательных систем. – Владимир, 1998. – С. 193.
8. **Новиков Д. А.** Введение в теорию управления образовательными системами. – М.: Эгвес, 2009. – 156 с.
9. **Попова И. Н.** Проект 4Т: Труд, Техника, Творчество, Талант. Методическое пособие / И. Н. Попова – М., ООО «Новое образование», 2011. – 120 с. (Серия «Библиотечка для учреждений дополнительного образования детей»).
10. **Ушаков К. М.** Організаційна культура: рівнева модель оцінки / Директор школи, №3, 1995. – С. 52.
11. **Ушаков К. М.** Управление школой в период реформ. – М.: Сентябрь, 2011. – 176 с.
12. **Шейн Е.** Організаційна культура і лідерство / Едгар Шейн // перевод с английского под. ред. В. А. Спивака. – СПб.: Из-во Питер, 2002. – 218 с.
13. **Янковська Л. А.** Синергетичний ефект інтеграції організаційної культури та соціального капіталу [Електронний ресурс] / Економічні науки. Scientific Journal «ScienceRise» № 6/3(11) 2015. DOI: 10.15587/2313-8416.2015.45307. – Режим доступу: <http://journals.urau.ua/sciencerrise/article/view/45307> (ukr).

#### **Нідзієва В. А. СИСТЕМНИЙ ПОДХІД В ИССЛЕДОВАНИИ И ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

*Автор статті аналізує підходи і методи вивчення організаційної культури, адаптовані для використання в загальноосвітніх навчальних закладах; обґрунтовує застосування системного підходу як ведучого при дослідженні і комплексній оцінці організаційної культури; пропонує управлінські механізми підтримки і розвитку організаційної культури.*

**Ключевые слова:** *исследование и диагностика организационной культуры; методические подходы; организационная культура; системный подход; управление; учреждение образования.*

#### **Nidziyeva V. SYSTEM APPROACH IN THE RESEARCH AND PRACTICE OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN GENERAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

*The author analyzes the approaches and methods of studying of the organizational culture, adapted for use in secondary schools. This justifies the use of a systematic approach as the lead in studying and carrying out a comprehensive assessment of organizational culture. Organizational culture of school represents a system that consists of several subsystems: the value, normative, symbolic, informational-communicational and management. Simultaneously, organizational culture is a subsystem of the school as an organizational system. The study of the subsystems of the organizational culture takes place in a logical sequence from the surface to the deep level. To study the symbolic subsystem level model is used K. Ushakov; value - a technique developed by V. Nidziyeva and G. Kanafotskoy within the axiological way to the formation of the organizational culture; information and communication and management - Ch. Handi technique, adapted for school by K. Ushakov; normative – a method of monographic studies. The essence of the systematic approach to the study of the organizational culture is to examine each subsystem separately, then the system as a whole, identifying direct and feedback connections between subsystems and systems, the study of their mutual influence, building a visual graphical models that represent the identified connection. To diagnose the organizational culture and its comprehensive assessment of proposed specific techniques tested during the pilot study «The formation of the organizational culture of pedagogical collective's gymnasium» at the Gymnasium №117 named after Lesya Ukrainka in Kiev (Ukraine).*

**Keywords:** *educational institution; management; methodological approaches; organizational culture; research and diagnosis of the organizational culture; systems approach.*

#### **Рецензенти**

Калініна Л. М. – д. пед. н., проф.,  
Онаць О. М. – к. пед. н., с. н. с.

*Стаття надійшла до редакції 01.10.2015*

*Прийнято до друку 22.10.2015*