

Штомпель Г.О.

Університет менеджменту освіти

НАПН України

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖЕРИЗМ І КООРДИНАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ В ОСВІТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

У контексті оновлення державно-громадського управління освітою як прояву сучасного менеджеризму обґрунтовується зростаюча роль координації розвитку професіоналізму педагогічного персоналу організації.

Ключові слова: *державно-громадське управління /ДГУ/, менеджеризм, організаційна культура і менеджмент, механізми координації, професійне зростання /ПЗ/.*

Постановка проблеми

Оновлення системи ДГУ освітою базується передусім на положеннях статті 21 Національної доктрини розвитку освіти, зокрема, про «регіональні особливості, тенденції до зростання автономії навчальних закладів, конкурентоспроможність освітніх послуг». Положення цієї статті засвідчують офіційне та концептуальне визнання попередніх спроб модернізації управління освітою за ширшої участі громадян як споживачів суспільних послуг і повертають увагу до умов ефективного управління за панування ринкових відносин. Це відповідає досвіду інших країн глобалізованого світу, де «епохальним моментом» і «маніфестом» менеджеризму, як стверджує Міжнародна енциклопедія організаційних студій, стала книга Т.Пітерса і Р.Вотермана «У пошуках досконалості».

Ідеологія менеджеризму, що спирається на неоліберальні погляди, розглядалася у радянські часи здебільшого як антикомуністична апологетика з визнанням корисності його практичного інструментарію для управління. На межі століть А.Кравченко зазначає: «термин «менеджеризм» уступил место понятию «менеджмент»... Постепенно мы начинаем осознавать, что западный менеджмент — прежде всего особая субкультура со своими ценностями, нормами и законами, а не просто совокупность технических процедур и методов» [13, 4]. В освіті менеджеризм починає застосовуватися з восьмидесятих років минулого століття, особливо після хвилі реформ «нового публічного менеджменту» у державному секторі Австралії та Нової Зеландії лейбористськими урядами 1983 і 1984 років. У різних освітніх системах такі характерні риси менеджеризму, як спрямованість на підвищення ефективності, конкуренції, застосування контрактів, структурну деволюцію (відокремлення керів-

ників, як і надання самостійності підрозділам, що їм підпорядковуються), фрагментацію підрозділів і завдань задля усунення перетинання функцій, а також більшу увагу до результатів, управлінських технік приватного сектора та орієнтацію на споживача, проявилися неоднаково в усіх ланках безперервної освіти [3; 4; 15; 26; 27; 33; 39; 56; 63 та ін.].

Сучасний менеджеризм динамічно відображає як традиційний, так і новий менеджеризм, у т. ч. новий публічний менеджмент, актуальність якого для державного управління в Україні та інших країн визнається з урахуванням локальної специфіки, управління ризиками та «гарного керівництва /good governance/». У зв'язку з формуванням теорії ринкової освіти [46] посилюється необхідність вивчати її перетини у ДГУ із сучасним менеджеризмом, зокрема, застосування таких критеріїв економічної ефективності, як територіальна мобільність суспільної послуги, спільність у її наданні (насамперед, через розподіл ресурсів), вплив вибору споживача на ринкову ціну і врахування незначного ступеня ринковості базової освіти.

Модернізація ДГУ освітою поглиблює історично зростаюче значення координації: від її розгляду А.Файоном як одного з п'яти фундаментальних завдань менеджера (поряд з командуванням, контролем, передбаченням і організацією) до її визначення Т.Малоуном і К.Кроустоном як «акту управління взаємозалежностями між здійснюваними видами діяльності для досягнення мети» [61]. Координація є також складовою лідерства за транзакційного стилю, як гадають А.Тихомиров і У.Спенглер, поряд з керівництвом, контролем і регулюванням. Необхідність координації та контролю впливає зі спеціалізації та кооперації праці, тому, беручи до уваги майже вікову управлінську традицію, вважаємо *координацією в організації* доцільне та домірне узгодження через встановлення контакту і взаємозв'язку процесів у досягненні конкретизованої організаційної мети, а контроль — встановленням цільової відповідності.

Підвищення ефективності ДГУ в перспективі створення конкурентоспроможних спеціальних послуг в автономній організації зумовлює неперервний професійний розвиток освітянських кадрів і зростання педагога загальноосвітнього, вищого та післядипломного навчального закладу. Це вимагає управлінської координації ПЗ педагогічного персоналу. У цьому ракурсі заслуговують на увагу новітні дослідження взаємовпливу менеджеризму і професіоналізму в освіті [18; 55; 68; 73 та ін.].

З точки зору управління розвитком професіоналізму за державно-громадського підходу та долання негативних проявів командно-централізованого керування в освіті особливого значення серед напрямів сучасного менеджеризму набуває оперття на культуру в організації — на відміну від неотеїлоризму з його надмірною для практиків раціональною науковістю і підприєм-

ництва з безмежною конкуренцією [4; 11; 12; 29; 37; 41; 44; 49; 53; 67; 69; 72; 77 та ін.].

Метою статті є виокремити і обґрунтувати успішні координаційні дії в організації щодо ПЗ викладацького складу за посилення інституційної автономії та конкуренції суспільних послуг у контексті оновлення ДГУ освітою.

Виклад основного матеріалу

Підвищення ефективності організації прямо залежить від доцільності співвідношення централізації та децентралізації у зовнішньому і внутрішньому управлінні освітньою організацією, що є також ознакою демократичності керування. Ця суспільна необхідність зумовлює посилення координації розвитку професіоналізму педагогічних кадрів. У свою чергу, професійне самозростання **/ПсЗ/** може забезпечувати якість суспільних послуг через вищу досконалість праці та смисл власного життя. Це потребує: по-перше, висвітлення теоретичних засад координації: суттєвих ознак освітньої організації; типів і кластерів взаємозалежностей; механізмів узгодження в руслі стратегії управління. По-друге, розкриття основних факторів і механізмів координування ПЗ викладацького складу з пріоритетним урахуванням культурних аспектів сучасного менеджеризму. По-третє, виокремлення характерних особливостей та умов успішності координаційних дій щодо ПЗ персоналу освітньої організації у перспективі оновлення ДГУ освітою.

1. Теоретичні засади координації, централізація й ефективність управління в освітній організації

Важливим елементом у теорії та ідеології сучасного менеджеризму є координація. В економічному вимірі вона разом з централізацією, контролем і контрактами виступає засобом забезпечення оптимального балансування у досягненні ефективності. Проте в управлінському вимірі акцентується увага на децентралізації, структурній деволюції та делегуванні повноважень. Останнє зменшує політичний контроль та вимагає більшого поза- та внутрішньо-організаційного узгодження горизонтально-ієрархічного впливу керівників на розвиток педагогічного професіоналізму [7; 8; 14; 16; 17; 20; 25; 30 та ін.].

Освітня організація належить до формальних і вирізняється серед інших соціальних утворень типу груп, спільнот, товариств низкою суттєвих ознак: усвідомленим створенням і переформатуванням відповідно до висунутої мети (навчання, виховання, розвиток); сильно формалізованою структурою, що визначає функціональні відносини; виокремленням посад, а не осіб, які їх посідають; увагою до функціонально-посадових обов'язків, а не до особистостей; розмежуванням дій індивіда і колективного суб'єкта (інтереси якого представляє професійний керівник — менеджер); всюдисущністю і різноспрямованістю

у часі та просторі згідно із законом України «Про освіту»; розмаїтістю за розміром, інфраструктурою тощо. Своєрідність освітніх характеристик організації в ринкових умовах ґрунтовно розглянуто Р.Вількінзом і Л.Карамушкою [9; 10; 17; 75].

Координація потребує встановлення взаємозв'язку між видами діяльності в освітній організації, що передбачає вибір серед загальних *взаємозалежностей*. Дж.Томпсон [71] типізує їх за: 1) *спільним фондом* (наприклад, розподіл обладнання й використання ресурсів); 2) *послідовністю*, коли процес залежить від результатів попереднього (наприклад, проблема наступності у змісті й організації освіти); 3) *оберненістю*, що найбільше потребує діадичного та індивідуально-групового реагування (наприклад, у спілкуванні на уроках і позакласній роботі). Пізніше стали також вирізняти четвертий — *паралельний* тип взаємозалежностей [54], що в умовах панування ринкових відносин нерідко набуває негативного забарвлення в соціальній перцепції замість позитивного визнання самостійності зусиль кожної сторони. Спостерігається кількісне збільшення таких взаємозалежностей за поглиблення автономії в умовах ДГУ освітою, що використовується як аргумент для структурної деволюції. Дж. Томпсон об'єднує типи у кластери за ступенем їх однорідності. Так, *планування* вважається більш корисним для другого й четвертого типів взаємозалежностей, *стандартизація* спрощує взаємозалежності спільного фонду, *зворотний зв'язок* мінімізує координаційні проблеми взаємозалежностей за типом оберненості.

За Г.Мінцбергом, до основних механізмів координації (див. табл. 1) належать: *прямий нагляд /ПН/*, який здійснюється керівником за простої конфігурації оргструктури (наприклад, у малокомплектній школі); *стандартизація роботи* (виробничих процесів) */СП/*, що узгоджується експертами на засадах її аналізу та планування за бюрократичної конфігурації (наприклад, у середній загальноосвітній школі з багатьма класними паралелями); *стандартизацію вмінь /СУ/*, що координується основними виконавцями за професійної організації (наприклад, у післядипломних навчальних закладах); *стандартизація продукції або послуг /СП/*, що узгоджується керівниками середньої ланки за наявності підрозділів (наприклад, університет, міжшкільний навчально-виробничий комбінат або професійно-технічний навчальний заклад) і *взаємне притосування /ВП/* колегами і командами за комплексних змін (наприклад, у авторських дошкільних закладах і школах нового типу); та *стандартизація цінностей або норм /СЦ/*, де координатором виступає ідеологія за спрямованості організації на ідеал (наприклад, Сахнівська школа Черкаської області).

Механізми координації застосовуються відповідно до прийнятої стратегії. С.Каммінгз і Д.Вільсон пропонують у її визначенні враховувати, на що гарна стратегія має орієнтувати (давати розуміння, де зараз знаходиться організація

і куди прямує) та надихати (мотивувати людей рухатися відповідно до очікувань і перевищувати їх) [42]. Зміст стратегії впливає зі своєрідності освітньої організації, незалежно від централізації чи децентралізації (наприклад, у результаті планування зверху або застосування стратегічно привабливої ідеї, що виникла у будь-кого із суб'єктів педагогічного процесу) управління. Отже стратегією координації вважається головний напрям застосування засобів встановлення доцільного співвідношення між діями і станами суб'єктів трудового процесу в межах позицій організаційної структури відповідно до бачення місії навчального закладу. Звісно, що стратегії координації у кожній організації є своєрідним сплавом прагнень адміністрації та локальних можливостей у досягненні актуально зрозумілої ефективності. Сукупність механізмів і стратегій координації, що стають провідними стилеутворювальними факторами управління прогресивним розвитком персоналу, характеризуємо як способи координування ПЗ [29].

Аналіз стану організаційних студій у колишньому соціалістичному таборі за останні 15–17 років засвідчує наявність у консервативно налаштованій свідомості залишків преференційного ставлення до централізованої командної політико-економічної системи [36]. Це утруднює оновлення ДГУ освітою з урахуванням ідей і технік сучасного менеджеризму, зокрема координацію ПЗ в освітній організації. За централізованого прийняття рішень у верхній ланці ієрархії, що цілком доцільно у період кризи, підлеглим випадає їх запроваджувати. Тривале переважає централізація, як засвідчує дослідження Ф.Луненбурга і А.Орнштайна, призводить до зменшення виклику самої роботи, її результатів, а також викликає невмотивовану відсутність на робочому місці та рух кадрів [59]. Надмірне слідування правилам бюрократизує педагогічну діяльність, комунікація стає односторонньою з приховуванням інформації від начальства, а кар'єрне просування може залежати від особистої відданості керівнику.

Поглиблення децентралізації є важливим кроком у модернізації ДГУ освітою і передбачає передавання й розподіл права прийняття рішень між учасниками освітнього процесу, що неможливо без достатньої автономії та партисипативного управління із залученням основних причетних сторін. Однак стримує децентралізацію необхідність враховувати загальнодержавні потреби, оскільки прагнення до ринкової ефективності базової освітньої організації може збільшувати, як засвідчує досвід функціонування окремих приватизованих шкіл США, соціальну нерівність. Так, в Україні протилежними полюсами цієї стратифікації стають професійно-технічні навчальні заклади і престижні ВНЗ, вступ до яких відображає відповідне прагнення поліпшити свій соціальний статус або зберегти належність до еліти. За суперечливості вимог у подібній ситуації рішення за ДГУ освітою має враховувати такі фактори, як

наявність ситуативно значущих знань і стимулів у тих, хто приймає рішення. Варто, як показує перевірка порад Мйонг-Гун Чанга [40], застосовувати прийом з трьох запитань для оцінювання контроверсійних рішень: яка мета у того, хто приймає рішення; які напрями дій наявні для втілення рішення; які обмеження бачить той, хто приймає рішення. В цілому, за відносної ефективності менеджерських підходів координація ПЗ персоналу організації сприяє зменшенню недоліків централізації і посиленню переваг децентралізації в контексті оновлення ДГУ освітою.

2. Деякі фактори вибору механізмів координування ПЗ викладацького персоналу

Надання якісних освітніх послуг, у т. ч. спеціальних платних в умовах часткової (для загальноосвітніх закладів) або більш повної фінансової автономії (для вищих і післядипломних закладів), зумовлює необхідність відповідного ПсЗ індивіда в організації, що, в свою чергу, вимагає вибору стратегії та механізмів координації ПЗ фахівців з урахуванням етапу розвитку і стадії життєвого циклу організації, професіоналізму її управлінського й педагогічного персоналу [6; 19; 30; 41; 47; 48; 64 та ін.].

Особливу роль у виборі способів координування ПЗ в освітній організації відіграє культурний менеджмент, що може, на думку П.Троулера, розглядатися як новий менеджеризм [72]. Це приваблює центрованістю на людях в організації, де успіх досягається їх мотивуванням на пошук досконалості та конкурентно успішні освітні послуги [38]. На разі інші дослідники підтримують культурний менеджмент з позиції М.Фуко щодо «владоментальності» і «Я-технологій» [23; 24; 62 та ін.]. Останнє співзвучне вітчизняним підходам, зокрема концепції спрямованої самоорганізації та трактуванню адаптивної культури в організації [1, 26–40, 21–22].

Інструменталізація культури є характеристикою сучасного менеджеризму, неоліберальні засади якого поглинаються постмодерном, що надає продуценту і споживачу освітньої послуги можливість відчувати себе людиною через несумірність однієї множинного вибору з повнотою людської природи. Жан-П'єр Дюпуї зазначає: «Організаційна культура стосується таких елементів, як символи, цінності, значення, когніції, міфи, розповіді й т. ін., як і практик, структур та правил, що характеризують динаміку організації ...» [48]. Ця культура, відображаючи зміни в організації, характеризує стадії її життєвого циклу: заснування, зростання, зрілість, оновлення, занепад і смерть (зникнення). Вони відповідають етапам розвитку освітньої організації.

Відомі в історії педагогіки гуманістичні техніки створення дитячої спільноти Янушем Корчаком (переважно у Варшаві, а частково у Києві та області), як засвідчує краща практика загальноосвітніх організацій у Києві, Київській, Рівненській, Тернопільській областях, є цілком конкурентноспроможною сьо-

годні. Зіставлення організаційного розвитку з управлінським досвідом А.Макаренка засвідчує деякий паралелізм зі стадіями створення й розвитку спільноти, відомої у радянські часи як колектив: 1) педагог керує одноосібно, 2) спирається на актив, 3) більшість або всі стають ентузіастами досягнення спільної мети. Організаційна культура змінюється на різних стадіях життєвого циклу і етапах розвитку освітньої організації як у символічному, так і процедурно-практичному аспектах.

Аналіз висвітлених у літературі основних залежностей координації ПЗ персоналу від етапів розвитку освітньої організації засвідчує, що найбільший інтерес становлять пікові та наближені до них періоди (життєві цикли зростання, зрілості та оновлення; інтегрований і науковий етапи; стадії пристосування, розвитку й інтеграції команди). Це зумовлюється тим, що на інших «непікових» стадіях і етапах, по-перше, професійно зростає лише незначна частина персоналу, яку можна образно порівняти із «сильними» або «обдарованими» учнями в класі, що здобули першість у запропонованих школою видах діяльності. ПЗ відбувається, як правило, спонтанно, а то й всупереч управлінським діям здебільшого у формі ПН. Решта персоналу професійно розвивається. По-друге, на стадіях і етапах зародження й занепаду освітньої організації хаотично застосовуються механізми координації переважно у кластерах планування чи зворотного зв'язку без реального вибору стратегії (29; 30 та ін.).

У пікові або наближені до них періоди розвитку освітньої організації масштаби координації ПЗ персоналу розширюються і вплив сучасного менеджеризму стає помітним, а то й суттєвим (табл. 1).

Таблиця

Вплив змінних факторів на вибір механізмів координації

Механізми координації		Фактори впливу на вибір	ПН	Стандартизація				ВП
				СР	СУ	СП	СЦ	
		Централізована оргструктура	+					
		Децентралізована оргструктура		+	+	+	+	+
		Інформаційні потоки зверху	+					
		Навчання персоналу	+	+	+	+	+	
		Наставництво та інші діади	+					+
		Творчі об'єднання, групи		+	+	+	+	+
		Неформальне спілкування					+	+
КООРДИНАТОР ПЗ	перший керівник	+						
	керівник середньої ланки	+	+		+			
	експерти		+	+				
	колеги						+	+
	виконавці			+				+
	ідеологія, статут, кодекс поведінки						+	+

Примітка:

«+» позначає значний вплив фактора на вибір механізму координації

ПсЗ педагога, як і координування ПЗ викладацького персоналу організації, допомагає долати негативні прояви менеджеризму. Так, десятирічне експериментування з частковою фінансовою автономією низки дошкільних закладів і шкіл виявило більшу можливість координації взаємозалежностей за спільним фондом і послідовністю, піднесення іміджу навчального закладу, статусу вчителя і педагогічної праці, а кластер планування, наприклад, у Деснянському районі м. Києва, став взірцевим для багатьох керівників України. Разом з тим, у окремих керівників і педагогів прагнення до ринковості стало переважати над педагогічним глуздом. Порушення схваленого переліку платних послуг нерідко створювало ситуації, коли їх споживач штучно затискався у ситуацію фондування персонального збагачення їх продуцента. З іншого боку, у період перед першим січня 2010 р., коли будь-який загальноосвітній заклад набував беззаперечного права на відкриття спеціальних рахунків з відповідними управлінськими і економічними прерогативами на самостійність, окремі досвідчені директори шкіл переконували свій персонал: у нашому місті мене знають і краще взяти із муніципального «котла», ніж заробляти і мати справу з перевіряючими. Окремі завідувачі відділів освіти районних державних адміністрацій навіть проводили наради з директорами шкіл, щоб ті й не думали відкривати окремі рахунки.

ПсЗ педагога, як і управлінця, передбачає особистісне й фахове зростання [2; 12; 16; 25; 31; 34; 60; 74 та ін.]. Зростаючи, педагог шукає доцільної досконалості, спираючись на культуру, духовні й моральні цінності власного етносу, нації, людства, а також професіоналізм діяльності й особистості. Це відповідає встановленим Н.Коломінським залежностям результату від освітнього менеджменту, зокрема від якостей керівника і ціннісно-орієнтаційної єдності всіх елементів системи освіти. Відтак вибір механізму координації ПЗ педагогічного персоналу, стратегії розвитку освітньої організації з часом призводить до її занепаду або піднесення, що, врешті-решт, має визначальний вплив на оновлення ДГУ і долю нового покоління країни в глобалізованому світі.

3. Особливості та умови успішності координаційних дій щодо ПЗ персоналу освітньої організації

Чим складніша організація, вважають Ж.-М.Оріфей /Aurifeille/ і Ж.Жіль-Лафуенте /Gil-Lafuente/, «тим ймовірніше виникнення персональних стратегій, за якими найдосконаліші координаційні механізми можуть бути спрямовані на обслуговування інтересів індивідів або невеличких груп» [35]. За великої кількості підрозділів або агентів, коли існують проблеми з передаванням інформації та спілкуванням в організації, неминучими стають «координаційні ігри» (термін Ч.Камерера і М.Кнетца, 1997 р.). Такі ігри, як свідчать наведені приклади прихильників командно-централізованого адміністрування в освіті, можуть спостерігатися на організаційному й міжорганізаційному рівнях, що потребує

використання технік і положень менеджменту організаційної культури. Так, протиположними координаційним іграм є оперття на кращий досвід і, передусім, довіру як результативну складову організаційної культури [28; 32; 37; 57; 58 та ін.].

За недосконалої організації професійного спілкування і руху інформаційних потоків освітньої організації персонал заповнює інформаційні лакуни суб'єктивними здогадами, що впливають з його практичної діяльності та символічного ряду організаційної культури: власними уявленнями і переконаннями, цінностями, смислами, інтересами, ставленнями, когніціями, думками, почуттями, міфами, оповіданнями й т. ін). Тому основною особливістю успішної координації є створення відповідного дизайну систем обміну інформацією, які б ставили кожного члена організації (організаційного громадянина) у рівні умови щодо можливості одержання необхідної для ПсЗ або його корекції інформації. Встановлено, що неформальний обмін знаннями щодо ПЗ програє перед формальною координацією [76]. Це відповідає результатам інших досліджень щодо повідомлення знань про зміни в освітній організації [19, 95–96]. Поліпшення обміну інформацією сприяє моделюванню динаміки координації та її впливу на взаємозалежні й паралельні процеси і оргструктуру [48; 50; 66 та ін.].

Важливим для створення рівних умов для ПЗ персоналу є застосування системи винагород і соціального контролю для координації у кластерах взаємозалежностей планування і зворотного зв'язку відповідно. Р.Дайнес і Б.Агірре зазначають, що соціальний контроль «реалізується під груповим тиском колег» і є «результатом інтерналізованих стандартів професійної досконалості» [47, 71], а стандарти, на думку Дж. Сакса, не завжди можуть сприяти розвитку викладання [65]. У випадку залежності координації від зовнішніх факторів необхідно доповнювати її внутрішньо- та міжорганізаційними мережами [21; 51; 52; 54 та ін.].

З позиції менеджменту організаційної культури важливою умовою успішної координації ПЗ в організації є управління знаннями, зокрема в межах «стосункової координації» (термін обґрунтовано Р.Квінном і Дж.Дантон «relational coordination», 2003 р.). В умовах невизначеності та невпевненості стосункова координація стає модератором якості праці. Без інформації про стосунки, особисті впливи, почуття належності, культурні преференції, прояви лідерства і, головне, довіри, як засвідчують дослідження, неможлива успішна координація ПЗ педагогічного персоналу. Трактування В.Олійником довіри як складової надійності сприяє менеджменту розвитку фахового зростання педагогічних працівників профтехосвіти в сучасних умовах [16].

Довіра в зарубіжній теорії організації розуміється як бажання «бути вразливим». Д.Левін справедливо зазначає, що довіра «є критично важливою сферою організаційного життя, що проявляється у задоволеності роботою, відданості організації, поведінці як організаційного громадянина, співробіт-

ництві, перемовинах, утриманні клієнтів, учінні та обміні знаннями» [58]. С.Каррелл і Т.Джадж визначають довіру як «опертя індивіда в своїй поведінці на іншу особу за умов ризику» і пропонують шкали для вимірювання міжперсональної довіри, в т. ч. у міжорганізаційних освітніх мережах [43]. Основними вимірами їхнього опитувальника для адміністраторів шкільного і вищих рівнів управління виступають: тривалість спілкування в діадах, узгодження дій, характер нагляду у спільній діяльності, які зіставляються з результатами виконання 10 координаційних завдань.

Довіра стає на лезі новизни як популярний об'єкт дослідження дієвості організації в управлінні, бізнесі, освіті та житті людини за панування ринкових умов. Так, у координації на прикладі залежностей за спільним фондом встановлено такі типи довіри, як розрахунку, компетенції, чесності (або моралі), прогнозованості та контрактну. Це пояснює, чому в освітніх організаціях для розгляду на основі довіри питань ПЗ проводять *зібрання* замість інших, більш дешевих з погляду наукової організації праці засобів (електронної пошти, факсів, телефонів, роздруковування матеріалів тощо), дозволяють витрати на відрядження управлінського й педагогічного персоналу, в т. ч. на курси й семінари (нерідко за особисті кошти). Довіра виступає передумовою успішного координування ПЗ педагогічного персоналу з точки зору «стосункової координації» як елемента сучасного менеджеризму.

Емпіричне дослідження оцінних суджень (на прикладі координатора ПЗ) засвідчує їхній суперечливий характер. Так, результати вивчення оцінних суджень 484 керівників середньої, вищої та післядипломної освіти у 2005–2007 рр. за десятима категоріальними поняттями з опертям на підхід М.Рокича до базових людських цінностей у інтерпретації Ш.Шварца та його колег підтверджує максимальну суперечливість у оцінних судженнях про «організацію», «підготовку», «освіту», «ПЗ», «управління стресом» і «лідерство». Встановлено також, що близько половини обстежених, які підвищували свою кваліфікацію, відкриті до змін [70].

Оцінні судження стають менш суперечливими завдяки міжперсональному діалогічному спілкуванню під час навчальних дискусій за принципами комунікативної дії Ю.Габермаса. Більш показовим у цьому плані є поняття «ПЗ» у зіставленні з професійним і професійно-особистісним розвитком, розвитком людини, фаховим ростом, зрілістю, професіоналізмом праці, діяльності та особистості. Аналіз застосування способів координування ПЗ викладацького складу в освітній організації дає змогу зробити висновок, що за умови довіри і врахування інших компонентів стосункової координації відбувається інтеріоризація окремих обговорюваних вартостей залежно від тривалості та характеру комунікативної взаємодії в організації. Так, з тих цінностей, у яких переконаний лідер, підтримуються за недостатньо репрезентативною вибіркою оцінних

суджень, приблизно від 20 до 40%. Водночас формуються протилежні судження (приблизно до 3–5%), що висловлюються під час тематичних дискусій.

Поширеним патерном змін цінностей фахівця є автономна рефлексія над здобутим досвідом з наступним аналізом результатів виконання запропонованих завдань у позитивному і підтримуючому організаційному кліматі. Природне експериментування в освітній організації з урахуванням стосункової координації ПЗ викладацького складу зменшує кількість суперечливих оцінних суджень, а кількість мотиваційних цілей (надихаюче життя, творчість, свобода тощо) збільшується, що характеризує відкритість до змін через самоспрямування і стимулювання.

Висновки

1. За оновлення ДГУ освітою координація ПЗ персоналу організації сприяє зменшенню недоліків централізації та посиленню переваг децентралізації. Теоретико-методичними засадами координування є характерні ознаки освітньої організації, типи і кластери взаємозалежностей, механізми координації (ПН, ВП та стандартизація роботи, вмінь, послуг, а також цінностей) відповідно до прийнятої стратегії.

2. На вибір способів координування ПЗ викладацького складу впливає низка факторів, серед яких суттєвими є життєвий цикл, рівень розвитку організації, рольові функції координатора, особливості організаційної культури (спрямованість інформаційних потоків, навчання персоналу, наставництво, діадичні стосунки у неформальному спілкуванні тощо).

3. Характерними умовами успішності координаційних дій є застосування сучасного менеджеризму, зокрема менеджменту організаційної культури на відміну від неотейлоризму з раціональною науковістю і підприємництва з безмежною конкуренцією. Координаційним іграм у зв'язку з наданням більшої фінансово-економічної автономії загальноосвітнім закладам протиставляється опертя на довіру й оптимальні системи обміну знаннями та інформацією в організації. Стосункова координація ПЗ викладацького складу може ставати об'єктом групового соціального контролю на базі інтеріоризованих стандартів професійної досконалості та доповнюватися впливом внутрішньо- та між-організаційних мереж. Таким чином, координація ПЗ персоналу організації в руслі сучасного менеджеризму сприяє за визначених умов модернізації ДГУ освітою.

ЛІТЕРАТУРА

1. Єльнікова Г.В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи / Г.В.Єльнікова, Т.А.Борова, О.М.Касянова та ін.; за заг. ред. Г.В.Єльнікової. — Чернівці: Технодрук, 2009. — 572 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. Борисова С.Г. Оценка эффективности маркетинговых решений в сфере образования: монография / С.Г.Борисова; федер. агентство по образованию, Новосибирский гос. пед. ун-т. — Новосибирск: НГПУ, 2008. — 155 с.
4. Волокитіна Л.О. Модернізація вищої освіти: маркетинговий аспект / Л.О.Волокитіна. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. — 178 с.
5. Ганаева Е.А. Теоретико-методологические основы гуманитаризации маркетинговой деятельности образовательного учреждения / Е.А.Ганаева; М-во образования и науки Рос. федерации, федер. агентство по образованию, Оренбургский гос. пед. ун-т. — Оренбург: Изд-во ОГПУ, 2007. — 319 с.
6. Геберт Д., фон Розенталь Л. Организационная психология. Человек и организация / Д.Геберт, Л. фон Розенталь. — Х.: Гуманитарный центр, 2006. — 624 с.
7. Гузій Н.В. Педагогічний професіоналізм: історико-методологічні та теоретичні аспекти: монографія / Н.В.Гузій. — К.: НПУ ім. М.П.Драгоманова, 2004. — 243 с.
8. Карамушка Л.М. Взаємозв'язок між орієнтацією на основні функціонально-рольові позиції в команді та характеристиками конкурентоздатності персоналу освітніх організацій / Л.М.Карамушка, О.А.Філь // Актуальні проблеми психології. — К., 2006. — Т. 1. — Ч. 18. — С. 10–14.
9. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях: навч.-метод. посіб. / Л.М.Карамушка. — Біла Церква: КОІПОПК, 2008. — 76 с.
10. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посіб. /Л.М.Карамушка. — К.: Міленіум, 2003. — 344 с.
11. Карпов Е.Б. Психология продвижения образовательных услуг в системе открытого образования: монография / Е.Б.Карпов. — Тула: Инфра, 2004. — 299 с.
12. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: навч. посіб. / Н.Л.Коломінський. — К.: МАУП, 1996. — 176 с.
13. Кравченко А.И. История менеджмента: учеб. пособие для студ. вузов / А.И.Кравченко. — М.: Академический проект, 2000. — 352 с.
14. Майорова Е.Б. Компоненты готовности руководителя к управленческой деятельности в условиях финансово-экономической самостоятельности образовательного учреждения / Е.Б.Майорова // Вестник Университета Российской академии образования. — 2008. — № 3 (41). — С. 67–71.
15. Модель сотрудничества университетов и бизнеса. Развитие университетско-промышленных связей / Ю.С.Выходец и др.; М-во образования и науки

України, нац. аерокосм. ун-т ім. Н.Е.Жуковського «Харьк. авіац. ін-т». — Х.: Райдер, 2008. — 101 с.

16. Олійник В.В. Менеджмент розвитку фахового зростання педагогічних працівників профтехосвіти в сучасних умовах / В.В.Олійник; АПН України Ун-т менедж. освіти. — 112 с.

17. Освітній менеджмент: навч. посіб. /за ред. Л.Даниленко, Л.Карамушки. — К.: Шкільний світ, 2003. — 400 с.

18. Педагогический профессионализм в современном образовании: материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (18–21 февраля 2009 г., г. Новосибирск) / под ред. Е.В.Андрієнко. — Новосибирск: Изд-во НГПУ, 2009. — 382 с.

19. Психологія діяльності організації в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): монографія / за ред. Л.М.Карамушки. — К.: Пед. думка, 2008. — 129 с.

20. Технологія підготовки персоналу освітніх організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін: навч.-метод.посіб. / за ред. Л.М.Карамушки. — Біла Церква: КОІПОПК, 2008. — 100 с.

21. Филиппова Г.С. Принципы маркетинговой деятельности и сетевого взаимодействия в работе РМК: Привокзал. р-н г. Тулы / Г.С.Филиппова, Ю.А.Подойменко // Методист. — 2006. — № 3. — С. 21–25.

22. Формирование конкурентоспособной личности средствами дополнительного образования: матер. межрегион. науч.-практ. конф., 16–18 февраля 2009 г. / Междунар. академия дополнительного образования (Казань), М-во образ. и науки респ. Татарстан, МОУДОД "Центр внешк. работы" Моск. р-на г. Казани. — Казань, 2009. — 425 с.

23. Фуко М. Герменевтика субъекта: курс лекций, прочитанных в Колледже де Франс в 1981–1982 гг.; пер. с фр. А.Г.Погоняйло / М.Фуко. — СПб.: Наука, 2007. — 677 с.

24. Фуко М. Правительственность: идея государственного интереса и её генезис; пер. с фр. И.Окуневой / М.Фуко // Логос. — 2003. — № 4/5. — С. 4–22.

25. Чернишова Є. Управління процесом підготовки та професійного зростання науково-педагогічних кадрів в умовах євроінтеграції / Є.Чернишова, Г.Штомпель, В.Саюк // Шлях освіти. — 2010. — № 1. — С. 8-12

26. Шилова В.І. Ринок освітніх послуг: управлінський аналіз / В.І.Шилова; Енергодар. ін-т держ. та муніцип. упр. ім. Р.Г.Хенона «Кас. приват. ун-ту» — Запоріжжя: КПУ, 2009. — 143 с.

27. Шкільний бюджет у сучасних умовах: практико-орієнтов. посіб. для директора шк. / за заг. ред. Ю.В.Шукевича. — К.: Факт, 2009. — 144 с.

28. Шо Р.Б. Ключи к доверию в организации: результативность, порядочность, проявление заботы / Р.Б.Шо. — М.: Дело, 2000. — 272 с.

29. Штомпель Г.О. Стиль координування й чинники професійного зростан-

ня педагога в системі післядипломної освіти / Г.О.Штомпель // Коломінські читання: матер. першого наук. форуму, присвяч. пам'яті д-ра психол. наук, проф. Н.Л.Коломінського (Київ, 28 березня 2007 р.). — К.: МАУП, 2007. — С. 174–181.

30. Штомпель Г.О. Управлінські детермінанти професійного зростання педагога / Г.О.Штомпель // Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць / Ун-т менедж. освіти АПН України, Асоц. безперерв. освіти дорослих. — К.: Геопринт, 2009. — Вип. 13. — Ч. 1. — С. 127–139.

31. Штомпель Г.О. Чи варто ставати досконалішим? (Концептуальні шляхи реформування післядипломної освіти в Україні) / Г.О.Штомпель // Гуманітарні науки. — 2005. — № 1. — С. 6–17.

32. Abrams L. Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks / L.Abrams, R.Cross, E.Lesser, D.Levin. // Academy of Management Executive. — 2003. — Vol. 17. — # 4. — P. 64–77.

33. Adnet N. Market-based reforms of public schooling: some unpleasant dynamics / N. Adnet, S. Bougheas, D. Peter. // Economics of Education Review. — 2002. — Vol. 21. — Is. 4. — P. 323–330.

34. Assor A. Towards a comprehensive conceptual framework for understanding principals' personal-professional growth / A. Assor, I. Oplatka. // Journal of Educational Administration. — 2003. — Vol. 41. — # 5. — P. 471–497.

35. Aurifeille J.-M. Coordination // International Encyclopedia of Organization Studies / J.-M. Aurifeille, J. Gil-Lafuente. — The U.S.A. : SAGE Publications, 2007. Режим доступу : http://www.sage-ereference.com/organization/Article_n96.html.

36. Balaton K. Organizational literature, Eastern European / K. Balaton. // International Encyclopaedia of Organization Studies. — The U.S.A. : SAGE Publications, 2007. — Режим доступу: http://www.sage-ereference.com/organization/Article_n381.html

37. Bottery M. The management and mismanagement of trust / M.Bottery. // Educational Management Administration & Leadership. — 2003. — Vol. 31. — Is. 3. — P. 245–261.

38. Cameron K.S. Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline / K.S.Cameron, J.E.Dutton, R.E.Quinn. — San-Francisco: Berrett-Coehler, 2003. — 465 p.

39. Carter Ch. Managerialism / Ch.Carter, S.Clegg. // International Encyclopedia of Organization Studies. — The USA : SAGE Publications, 2007. — Режим доступу : http://www.sage-ereference.com/organization/Article_n297.html

40. Chang M.-H. Decentralization / M.-H. Chang // International Encyclopedia of Organization Studies. — The USA: SAGE Publications, 2007. — Режим доступу: http://www.sage-ereference.com/organization/Article_n120.html

41. Clegg S. Managing and organizations: an introduction to theory and

practice / S.Clegg, M.Kornberger, T.Pitsis. — Los Angeles : Sage Publications, 2008. — 680 p.

42. Cummings S. Images of strategy // Images of strategy / S.Cummings, D.Wilson. — Oxford: Blackwell, 2003. — P. 1–39.

43. Curral S.C. Measuring trust between organizational boundary role persons / S.C.Curral, T.A.Judge // Organizational Behavior and Human Decision Processes. — 1995. — Vol. 64. — No. 2. — P. 151–170.

44. Deem R. New managerialism and higher education: The management of performance and cultures in universities in the United Kingdom / R.Deem // International Studies in Sociology of Education. — 1998. — Vol. 8. — Is. 1. — P. 47–70.

45. Dupuis J.-P. Organizational Culture / J.-P. Dupuis. // International Encyclopedia of Organization Studies. — The U.S.A.: SAGE Publications, 2007. Режим доступа : http://www.sage-ereference.com/organization/Article_n357.html

46. Duyar I. Market Theory of Schooling / I.Duyar // Encyclopedia of Educational Leadership and Administration. — The USA :SAGE Publications, 2003. — Режим доступа:

http://www.sage-ereference.com/edleadership/Article_n360.html

47. Dynes R.R. Organizational adaptation to Crises: Mechanisms of Coordination and Structural Change / R.R.Dynes, B.E.Aguirre // Disasters. — 1979. — Vol. 3. — Is. 1. — P. 71–74.

48. Eijck van D.T. The dynamics of organizational coordination / van D.T.Eijck, de G.J.Vreede // Proceedings of the 28th Hawaii International Conference on Systems Sciences. — Hawaii: IEEE, 1995. — P. 851–860.

49. Foskett N.H. Schools and marketisation: Cultural challenges and responses / N.H.Foskett. // Educational Management and Administration. — 1998. — Vol. 26. — P. 197–210.

50. Ghosh A. Governance Mechanisms for Coordination and Information Sharing in Supply Chains: The Role of Trust / A.Ghosh, J.Fedorowich // AMCIS Proceedings. — Paper 18. — Режим доступа : <http://aisnet.org/amcis2005/18>

51. Gittel J. Coordination networks within and across organizations: a multi-level frasmework / J.Gittel, L.Weiss // Journal of Management Studies. — 2004. — Vol. 41. — # 1. — P. 127–153.

52. Gittel J. Coordinating mechanisms in care provider groups: relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects / J.Gittel // Management Science. — 2002. — Vol. 48. — Is. 11. — P. 1408–1426.

53. Hanlon G. Professionalism as enterprise: service class politics and the redefinition of professionalism / G. Hanlon // Sociology. — 1998. — Vol. 32. — P. 42–63.

54. Harrison L Learning Networks: A Field Guide to Teaching and Learning On-Line / L.Harrison, R.Hiltz, L.Teles, M.Turoff. — Cambridge, MA: The MIT Press, 1995. — 376 p.

55. Herman Ch. Prophets and Profits: Managerialism and the restructuring of Jewish schools in South Africa / Ch.Herman. — Cape Town: HSRC Press, 2006. — 352 p.
56. Heystek Ja. Reflecting on principals as managers or moulded leaders in a managerialistic school system / Ja. Heystek // *South African Journal of Education*. — 2007. — Vol. 27. — Is. 3. — P. 491–505.
57. Kim P. H. When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation / P.H.Kim, K.T.Dirks, C.D.Cooper, D.L.Ferrin // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 2006. — Vol. 99. — P. 49–65.
58. Levin D. Z. Trust / D.Z. Levin. // *International Encyclopedia of Organization Studies*. — The U.S.A.: SAGE Publications, 2007. — Режим доступа: http://www.sage-reference.com/organization/Article_n544.html
59. Lunenburg F.C. Educational administration: concepts and practices / F.C.Lunenburg, A.C.Ornstein. — Belmont, CA: Wadsworth, 2008. — 554 p.
60. Magee M. The Book of Choices: A Treasury of Insights for Personal and Professional Growth / M.Magee – USA: Spencer Books, 2002. — 336 p.
61. Malone T. The interdisciplinary study of coordination / T.Malone, K.Crowston // *ACM Computing Surveys*. — 1994. — Vol. 26. — # 1. — P. 87–119.
62. Martin L.H. Technologies of the Self: A Seminar with Michel Foucault / L.H.Martin et al. — London: Tavistock, 1988. — P. 16–49.
63. Morley L. School effectiveness, new managerialism, quality and the Japanisation of education / L.Morley, Naz Rassool // *Journal of Education Policy*. — 2000. — Vol. 15. — Is. 2. — P. 169–183.
64. Organization Development: a Jossey-Bass Reader / ed. by Joan V. Gallos. — San Francisco: John Wiley & Sons, 2006. — 1088 p.
65. Sachs J. Teacher professional standards: controlling or developing teaching? // *Teachers & Teaching: Theory and Practice* / J.Sachs. — 2003. — Vol. 9. — Is. 2. — P. 175–86.
66. Scarbrough H. Introduction to special issue on organizational learning knowledge and capabilities / H.Scarbrough, J.A.Swan, M.Robertson, D.Nicolini // *Management Learning*. — 2007. — Vol. 38. — P. 259–265.
67. Shamai S. 'Cultural shift': The case of Jewish religious education in Israel / S.Shamai // *British Journal of Sociology of Education*. — 2000. — Vol. 21. — Is. # 3. — P. 401–418.
68. Smeenk S.G.A. Professionalism versus managerialism? PhD Dissertation / Sanne G. A. Smeenk. — Nijmegen: Radboud University, 2007. — 176 p.
69. Smyth J. 'Geographies of exclusion' in the policy reform of teachers' work / J.Smyth // *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*. — 2002. — Vol. 23. — Is. # 3. — P. 357–363.

70. Stoppel G. Cherishing change to educational managers' discordant value judgements in Ukraine / G. Stoppel. — Режим доступа: <http://www.cippe.edu/ua/forum/viewtopic>.

71. Thompson J.D. Organizations in action: Social science bases of administrative theory / J.D.Thompson. New York: McGraw-Hill, 1967. — 192 p.

72. Trowler P. Cultures and Change in Higher Education / P.Trowler. — US: Palgrave, 2008. — 208 p.

73. Webb R. Comparative analysis of primary teacher professionalism in England and Finland / K.Webb, G.Vulliamy, S.Hamalainen, A.Sarja, E.Kmonen, R.A.Nevalainen // Comparative Education. — 2004. — Vol. 40. — Is.1. — P. 83–107.

74. Wicks R. J. Simple changes: quietly overcoming barriers to personal and professional growth / R.J.Wicks. — Allen, Tex.: Thomas More Pub., 2000. — 144 p.

75. Wilkins R. Schools as organizations: some contemporary issues / R.Wilkins // International Journal of Educational Management. — 2002. — Vol. 16. — # 3. — P. 120–125.

76. Willem A. The role of inter-unit coordination mechanisms in knowledge sharing: a case study of a British MNC / A.Willem, M.Buelens, V.Leuven, H.Scarbrough // Journal of Information Science. — 2006. — Vol. 32. — #. 6. — P. 539–561.

77. Willmott R. The Place of Culture in Organization Theory: Introducing the Morphogenetic Approach / R.Willmott // Organization. — 2000. — Vol. 7. — # 1. — P. 95–128.

В контексте обновления государственно-общественного управления образованием как проявления современного менеджеризма обосновывается возрастающая роль координации в развитии профессионализма педагогического персонала организации.

Ключевые слова: *государственно-общественное управление, менеджеризм, организационная культура и менеджмент, механизмы координации, профессионально-личностный рост.*

The growing role of the professional development of educational personnel coordination in organization is substantiated within the renovating context of public management of education as a manifestation of modern managerialism.

Key words: *public management, managerialism, organizational culture and management, coordination mechanisms, personal-professional growth.*