
СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ФЕНОМЕНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Л.М. Калініна, доктор педагогічних наук, професор,
Інститут педагогіки НАПН України

Організаційна культура в її сучасному інтерпретаційному варіанті є новою і досить цікавою темою для педагогічної спільноти посттехнократичного суспільства, інтерес до якої не згасає з 70-х років минулого століття. Водночас слід зауважити, що концептуальні підходи до наукового феномену організаційної культури є непростю темою

для обговорення у суспільстві, де визнаними є централізація влади та централізація управлінської вертикалі в освіті, монетарне мислення в суспільстві, корупція, соціальна, економічна, політична, цифрова, гендерна, правова егалітарність, на відміну від демонополізації освіти, сповідування людських цінностей та визнання цінності життя будь-якої людини, стратегічного мислення планетарного масштабу, чесності і невідступності, децентралізації та дебіюрократизації управління.

Ми є свідками демократичних змін і руйнівних процесів за наявності латентно гібридної війни, що одночасно переживає суспільство. Але за будь-яких обставин школа є міні-суспільством, зі своїми населенням і територією, цілями та завданнями, фінансами та економікою, духовними і матеріальними цінностями, комунікацією, ієрархією, переживає та віддзеркалює усі суспільні проблеми та має власні проблеми.

Школи як організовані системи мають власні традиції, цінності, героїв, інтереси та колективи, норми поведінки, «місце під сонцем», віру та сподівання на краще, дух, а можливо, й «душу» та власну історію, як і країна, в якій вони функціонують, та іманентно притаманну лише їм культуру [1; 4; 8; 9; 10].

Ключовим об'єднуючим елементом для культури, суспільства та школи як соціокультурної мегасистеми є людина, інституції, які створені людиною і для людини. Згідно з 3 статтею Конституції України людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. За роки незалежності, після затяжного періоду «гвинтиків», людина визнається або декларується протягом останніх десятиліть соціальною цінністю в країні. Кожна людина крізь призму власної життєдіяльності намагається розв'язати таку складну задачу, як сприйняття та ідентифікація себе як соціальної цінності в соціумі, що має безліч рішень, а інколи не розв'язується.

А чи справді все так як вважається, а можливо, й сприймається, реально відбувається? Зовні все виглядає по-іншому — від різноманітних і декларативних заяв державних і громадських діячів до їх сприйняття громадою, від постановки нових наріжних завдань і порушення старих-нових проблем, переосмислення вірувань і цінностей. Але все це не дуже просто сприймається в буденних реаліях і потребує переосмислення крізь багатогранну призму цінностей, а за гуманістичного світосприйняття хотілося б, щоб і на благо кожної людини.

Базові уявлення на рівні ставлення до подій, роботи, до результату, до прогресивних змін, до керівництва, до того, як відбуваються

доленосні події, у всіх життєвих вимірах у різних людей різні, а зміни про усталені уявлення відбуваються занадто повільно — з різних причин і обставин, але всі вони залежать від людини, від її особистісних цінностей, знань та інформації про події. Але все-таки люди в мінливому соціумі стали іншими, за часів змін від помаранчевої революції до революції гідності, і продовжують виборювати не лише громадянську незалежність, а й змінюватися самі і змінювати власну життєдіяльність та гідно відповідати на виклики часу і сьогоденні реалії латентно гібридної війни. Тому можна стверджувати, що не лишилося жодної школи, яка стояла б осторонь від цих процесів і змін у суспільстві, і що вони є фактором впливу на будь-яку людину і на будь-яку сферу діяльності [7; 12; 13; 15; 19; 20].

За таких непростих часів виникає потреба не лише в усвідомленні змін і застосуванні нових підходів у сфері освіти, в управлінні загальноосвітніми начальними закладами та вихованні учнівської молоді, а й у вирішенні нових соціально значущих цілей та завдань, які стоять перед сучасною школою.

Аналіз сучасної практики управління загальноосвітніми навчальними закладами, установами лише підтверджує висновок, що адміністративно-командний і функціональний підходи до управління як класичні наукові підходи загального адміністративного менеджменту вимагають докорінних змін ще з початку 1991 року, з часів проголошення незалежності в країні.

Зазначимо, що адміністративно-командний підхід до управління є класичним науковим підходом, становлення і розвиток якого відбувається майже понад сто років у межах шкіл наукового та адміністративного менеджменту, а бюрократична форма його прояву продовжує удосконалюватися за сучасних умов. Функціональний підхід, який виник у межах наукової школи виробничого адміністративного менеджменту та обґрунтований вперше А. Файолем, орієнтований і донині переважно на розподіл функцій між суб'єктами управління в організаційній структурі ЗНЗ, на модернізацію змісту функцій управління і не враховує можливості змін організації залежно від умов функціонування та людського фактора на сьогодні [6; 14; 18].

Окрім того, вони вичерпали себе і не здатні забезпечити ефективне розв'язання поставлених суспільством і замовниками освіти завдань щодо розвитку особистості та забезпечення рівного доступу до якісної освіти учнівської молоді у взаємозв'язку зі змінами у зовнішньому оточенні школи та врахуванням факторів його впливу.

Освітнянській спільноті разом з громадою треба формулювати нову місію та стратегічні плани, вибудовувати нові стратегії, зокрема і лідерські стратегії розвитку особистості — плекання вільних духом, неповторних й унікальних громадян нашої держави, хоч би як пафосно це звучало, та стратегії навчання, реалізовувати нові організаційні стратегії на суспільно значущих загальноорганізаційних цінностях із врахуванням та дотриманням особистісних цінностей кожної людини.

Акцентуємо увагу ще й на нових завданнях, що поставили перед керівництвом шкіл, яким нині доводиться розв'язувати проблеми деструктивного зовнішнього впливу на дітей та створювати бажану доброзичливу, домашню атмосферу спокою та душевної рівноваги, підтримувати дух команди й довіри в колективі, гідно приймати взаємоузгоджені та спільно обговорені рішення на основі інформації, брати на себе відповідальність за долі підлеглих, тобто швидко реагувати та адаптуватися до нових вимог соціуму [5; 11].

Власне, більшість з наведеного вище, являє собою елементи культури з позиції сучасного розуміння та розгляду організації.

Я поділяю думку Едгара Шейна, що «<...> організаційна культура визначає стратегічні перспективи організації «<...>, а точніше кажучи — стратегічні перспективи керування майбутнім організації через постановку нових завдань в ієрархічній організаційній структурі, «<...> знання особливостей формування організаційної культури і методів її змін є конче необхідними для сучасних менеджерів і являють не стільки теоретичний, скільки реальний практичний інтерес <...>» [21, с. 12].

У світовій теорії і практиці менеджменту вивчення явища організаційної культури датоване кінцем 70-х років ХХ ст. у межах гуманістичного підходу, пізніше — в таких галузях науки, як економіка, культурологія, психологія, менеджмент.

Розроблення концепції організаційної культури почалося з 80-років ХХ ст. у США під впливом трьох наукових напрямів досліджень у галузі: тектології, стратегічного менеджменту (рис. 1) та досліджень організаційної поведінки [2; 15; 16; 17; 18].

Отже, розгляд класичних об'єктів управління — процесів, об'єктів і явищ, за класифікацією російського соціолога В.Г. Афанасьєва, суттєво доповнений сучасними вітчизняними та зарубіжними вченими та дослідниками, зокрема такими новими явищами, як організаційна культура на відміну від соціально-психологічного клімату, як людський капітал і пізніше людські ресурси на протигагу персоналу та інші явища, процеси і об'єкти.

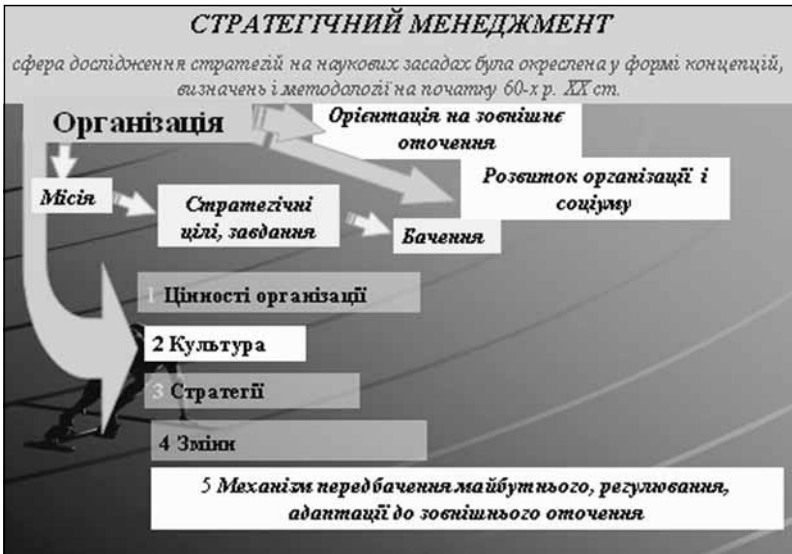


Рис. 1. Культура як ключове поняття ядра теорії стратегічного менеджменту

На початку ХХІ ст. російськими вченими О.М. Дятловим, М.В. Плотніковим й І.А. Мутовіним у підручнику із загального менеджменту наведено ще й **такі об'єкти управління, як:** «<...> а) люди та групи людей, організації; б) предмети і механізми; в) інформація; г) гроші; д) комунікації; е) напівавтономні системи (наприклад, комп'ютери)» [3, с.8], як це показано на рис. 2. Але управлінські та організаційні явища за сучасних умов також набули новизни у ракурсі багатовимірності та модернізації, крім того значно збільшився їх кількісний спектр. До таких нових явищ пізнання та вивчення віднесено організаційну культуру та її різновиди, і не лише у сфері освіти, і це потребувало визначення сутності організаційної культури з позиції різних напрямків у науці та наукових підходів.

Організаційна культура як складне соціокультурне явище входить до ядра багатьох теорій — тектології, менеджменту культури, організаційного менеджменту, стратегічного менеджменту, теорії організаційної поведінки, які розглядають, як правило, людські ресурси через систему цінностей, норм, правил, мотивів їх діяльності, мову, вірування, ритуали та традиції, що склалися з часом, які поділяють усі в організації або більша частина колективу в організації та які впливають на формулювання місії.



Рис. 2. Об'єкти управління в сучасних організаціях

Але за сучасних умов важливим є розгляд явища, що досліджується у взаємозв'язку з усіма компонентами, від яких воно залежить. Неможливо розглядати і вивчати сучасну школу поза її культурою всередині організації та за її межами і без спільності з національною культурою, досліджувати лише один навчально-виховний процес як основний. Треба розглядати школу цілісно та системно в поліскупності людей та їхньої діяльності, структур, до яких вони входять, процесів, які вони здійснюють та за які відповідають, технологій, які вони реалізують задля досягнення місії та цілей.

Людські ресурси (ЛР) є надзвичайно важливими для ефективної діяльності будь-якої організації — і більшість керівників це усвідомлюють, хоча ще не сприймають їх як реальну, а не задекларовану цінність.

Людські ресурси у багатьох сучасних теоріях менеджменту розглядаються як один із стратегічних ресурсів, характерний для соціальної організації та її різновидів, які потребують пізнання, вивчення, управління, самоорганізації, розвитку та саморозвитку. Людські ресурси в організації задіяні у багатьох процесах у ній — соціальному, інтелектуальному, фізичному та моральному розвитку учнів, у процесі формування та розвитку ключових компетентностей учнів, самоорганізації, державно-громадському управлінні організацією та багатьох інших

процесах, які притаманні освітнім організаціям, запроваджують зміни та реалізують різноманітні стратегії — організаційні, функціональні, навчальні, розвитку, ціннові, конкурентних переваг та ін..

Людським ресурсам належить ключова роль в організації, оскільки системотвірним компонентом організації будь-якої природи є Людина Культури в широкому контексті цього значення, а організаційна культура та її характерні особливості є інтегративним фактором, що оптимізує зв'язки між відносно самостійними компонентами організації та підсистемами культури у межах кожної організації.

Організаційна культура за видовою ознакою належить до культури організації, є багатомірним науковим феноменом у сутнісному контексті та має довгу ретроспективу розвитку та заплутану історію. У цьому контексті антропологи під культурою (від лат. culture) розуміють усе те, що створюється людиною, на відміну від того, що створюється природою; сукупність традицій, звичаїв і ритуалів, матеріального і духовного надбання людства, закріпленого і збагаченого впродовж історії, яке передається від покоління до покоління і зберігається в суспільстві протягом тривалого часу.

Керівники організацій, як і дослідники організацій, протягом останніх десятиліть послуговуються цим терміном для відображення «належної культури», «культури праці», «культури якості», «культури обслуговування замовників послуг», маючи на увазі, що культура включає цінності, які транслиуються переважно ними, правила поведінки, очікування й стандарти, нагороди й покарання співробітників, які регулюють взаємодію між ними, визначають моделі їхньої поведінки.

У сфері освіти організаційна культура є багатокomпонентним явищем, що включає такі різновиди, як організаційна культура керівника освітньої організації, організаційна культура вчителя, організаційна культура психолога, організаційна культура соціального працівника, організаційна культура учня, організаційна культура заступника директора, організаційна культура педагогічного колективу та інших суб'єктів навчально-виховного процесу, що в інтеграції утворюють цілісний феномен організаційної культури освітньої організації.

До базових концептів організаційної культури віднесено людину з її потребами, позиціями і переконаннями, відносинами, місію, кредо, організаційне бачення й кодекс поведінки, традиції, цінності та інші характеристики явища. Місія сучасної школи як соціокультурної системи формулюється для дитини, заради дитини і на благо кожної дитини — Людини Культури (рис. 3).



Рис. 3. Схема реалізації потреб суб'єктів навчально-виховного процесу в освітній організації

Кредо — це символ вірувань в організації, що репрезентовано у таких твердженнях, які можуть стати аксіомами життєдіяльності і принципами для втілення. Наприклад: створи себе сам, кожна людина заслуговує на повагу, досконалість в усьому, прозорість у діях, особиста відповідальність за прийняті та ухвалені рішення, громадянська відповідальність для всіх, цифрова, як і соціальна рівність для всіх, справедливість і свобода для кожного, «Я не знаю нічого кращого, складнішого, цікавішого, ніж людини. Вона — все».

Залежно від видів організацій, місій, цінностей, які сповідують людські ресурси, та багатьох інших чинників типи організаційних культур різняться. Організації, як живі організми, народжуються, дорослішають, розвиваються, старіють і вмирають. І для кожного з цих етапів характерні свої проблеми та власне тільки їм притаманні типи організаційні культури. Результати діяльності в організації науковці та керівники пов'язують з типом організаційної культури.

Тому керівнику і персоналу необхідно також знати сформований тип організаційної культури в організації, критично оцінити його переваги та недоліки і у разі невідповідності цілям і потребам спланува-

ти зміни — для досягнення визначеного типу організаційної культури. У науці існує багато авторських типологій культури для соціальних організацій різної структури та сфери діяльності, переважно для виробництв, корпорацій, економічних підприємств порівняно з освітніми організаціями.

У процесі експерименту як один з можливих варіантів застосовано для визначення типу організаційної культури у колективах експериментальних шкіл техніку «зірка запитань» (рис. 4) та методику Л.М. Калініної «Аналіз діяльності організації» [19, с.72 — 80], що дозволяє здійснити аналіз стану сильних і слабких сторін діяльності педагогічного колективу та визначити тип наявної організаційної культури, що зорієнтована на виконання завдань.



Рис. 4. Техніка «зірка запитань»
щодо вивчення феномену організаційної культури

Бажано у процесі експерименту застосовувати різноманітний інструментарій щодо вивчення її типу, оскільки важливо знати, де ми перебуваємо зараз і куди маємо прямувати. Але за різних умов і факторів впливу для досягнення місії та поставленої стратегічної мети необхідно розробити авторську систему формування й розвитку організаційної

культури школи шляхом поєднання внутрішньої інтеграції колективу та зовнішньої адаптації до факторів впливу оточуючого середовища.

У теорії менеджменту культури існує низка концептуальних підходів до визначення взаємозв'язку між культурою організації та результатами її діяльності. Ми зупинимось лише на тих, які мають місце в експериментальних закладах, де вивчався тип організаційної культури, та які підтвердили визначну роль національно-державного й етнічного чинників у становленні та функціонуванні організаційної культури шкіл у сучасних умовах [3; 17; 18; 21].

Типи організаційної культури за С. Ханді базуються на розподілі влади і пов'язаних із ними ціннісних орієнтаціях особистості, що детермінують особливості формування відносин особистості в організації та характер її діяльності на різних етапах — від її створення до подальшого еволюційного розвитку, структуру організації. Зокрема це такі типи, як «культура Зевса», або «культура влади»; «культура Аполлона», або «рольова культура»; «культура Афіни», або «культура задачі»; «культура Діоніса», або «культура особистості». Як відомо, у міфології Зевс уособлює царя богів і метафорично організаційна культура отримала назву «культура Зевса» або «культура влади», що спрямована на виконання прямих імперативних наказів і розпоряджень керівника, який за кращих обставин ще є не тільки керівником, а й її лідером. Для організації з таким типом владної культури Зевса, притаманною є невелика кількість людей, жорстка вертикальна ієрархічна структура та централізований контроль прийнятих управлінських рішень, бюрократизм, особиста відданість працівників, яка слугує базисом просування за ієрархічними щаблями управлінської драбини, швидке реагування на зміни ситуацій.

«Культура Аполлона» (рис. 5.) являє бюрократичну культуру у «веберовській» сутності організації, що ґрунтується на системі влади, жорсткій централізації управлінської вертикалі, що здійснює регламентацію всієї діяльності у формі правил, статутів, інструкцій і процедур, тобто нормативно регламентованих організаційних механізмів в «умовно стабільних умовах» зовнішнього середовища, що дозволяє зберігати значний зовнішній державний контроль над нею.

Джерелом влади в такій організації є не особистісні якості, а посада та положення на ієрархічній управлінській вертикалі. За умов швидких і кардинальних змін у зовнішньому середовищі даний тип ОК є малоефективним — через неспроможність швидко реагувати на виклики оточення. Власне основними чинниками впливу на підлеглих і об'єктами контролю є статут, правила внутрішнього розпорядку,

функціонально-посадові обов'язки та функціонально-посадова компетентність керівництва, процедури та стандарти, дотримання яких має гарантувати ефективність досягнення мети. Власне цей тип ОК має підтвердження, оскільки проведені дослідження дозволило з'ясувати, що 758 (59,87 %) респондентів визначають за характерними ознаками реальну форму управління ЗНЗ, яким вони керують, як адміністративно-командну, забюрократизовану, притаманною якій є саме бюрократична культура, та як таку, що гальмує зміни (рис. 6).



Рис. 5 Рольова бюрократична організаційна культура за типологією С. Ханді

Зазначимо, що типологія розвитку ОК залежить від багатьох факторів, урахування національного, державного й етнічного та етичного чинників, але головне, щоб вони були спрямовані на плекання ЛЮДИНИ Культури, громадянина й патріота, а не на підкорення волі людей заради збереження чи укріплення влади та просування власних корисних інтересів.

ФОРМИ УПРАВЛІННЯ за результатами опитування (1266 респондентів)			
ФОРМИ УПРАВЛІННЯ		ФОРМИ УПРАВЛІННЯ	
РЕАЛЬНІ	ЧАСТКА У ВИБОРЦІ, %	ОПТИМАЛЬНІ	ЧАСТКА У ВИБОРЦІ, %
АКФУ	758 (59,87 %)	-	-
ДГФУ	212 (16,74%)	ДГФУ	469 (37,04%)
Інші форми управління	202 (15,95%)	Інші форми управління	721 (56,95%)
У т. ч. АФУ		У тому числі АФУ	168 (13,27 %)
-	-	ГДФУ	519 (41,0 %)
-	-	СФУ, ІФУ та ін.	34 (2,68 %)
Не визначили	89 (7,03%)	Утрималися від прогнозів	76 (6,0 %)

Рис. 6. Реальні та оптимальні форми управління за результатами опитування сучасних керівників освітніх організацій

Найвизначніші дослідження в цій галузі проведені голландськими вченими, професорами Гертом Хофстеде і Фонсом Тромпенаарсом, якими опитано більше 60 тис. респондентів про задоволеність їх своєю працею, колегами, керівництвом, про сприйняття проблем, які виникають на роботі, про життєві цілі, вірування і фахові переваги. На підставі аналізу результатів дослідження учений Г. Хофстеде прийшов до висновку, що індивід отримує з національної культури фундаментальні засадничі цінності, які діють у всіх сферах життєдіяльності індивіда, і зокрема в конкретних організаціях, де вони працюють. Заснована ним типологія за 5 показниками: дистанція влади, індивідуалізм, статеві відмінності, прагнення уникнути невизначеності, довгостроковість орієнтацій, як свідчить практика, має важливе значення для організацій будь-якого типу і сфери, починаючи з 80-х років ХХ ст..

Власне, завдяки першому показнику — дистанціювання влади в організації — ми завдячуємо звичній для нас аксіомі щодо критики керівництва:

Пункт 1. Начальник завжди правий.

Пункт 2. Якщо начальник неправий, читай пункт 1.

Найявне велике дистанціювання влади в організації та суспільстві загалом вказує на централізацію влади, засновану на обов'язковому виконанні наказів, рішень, розпоряджень, вказівок, інструкцій. Цей показник дистанціювання влади є характерним для країн з нерозвинутою податковою системою, яка поглиблює нерівності між владою і громадою (мається на увазі не лише соціальна, фінансова, освітня, а й цифрова нерівність). У країнах з невеликою дистанцією влади підлеглі та керівники вважають себе фактично рівними, що і простежується у розвинених країнах світу за результатами досліджень, проведених вітчизняними вченими в Міжнародному інституті менеджменту. Для України характерною є висока ступінь дистанціювання влади (показник становить 70), як і уникнення невизначеності (значення показника — 63) та середній ступінь прояву індивідуалізму (53), мужності (48), і довгостроковості орієнтацій (10) [22, с. 3]. Ці експериментально отримані дані слугують лише підтвердженням, що стратегічний менеджмент не застосовується на належному рівні в практиці організацій та, як стверджує Г.А. Дмитренко, «весь нагромаджений досвід, тенденції й традиції, етика трудових відносин тощо перешкоджають перейманню кращих зразків досвіду з країн Заходу та з інших розвинутих країн світу» [2, с. 4].

Який тип організаційної культури приведе до розквіту організації? Як здійснювати розвиток організаційної культури? Як вирішувати проблеми? Як утримати свою організацію на стадії розквіту і не дати їй постаріти? Значною мірою розв'язання цих питань залежить від розуміння особливостей типів організаційних культур, оскільки дозволяє побачити і усвідомити, завдяки яким цінностям, символам і героям, ритуалам, способам здійснюється діяльність цих людей, які легенди, мова, фольклор, норми, традиції сприймаються, а які ні.

Якщо керівник або група організації планує змінити щось в організації, максимальний ефект можливий не лише за рахунок деструктуризації, інновацій, запровадження ІКТ, інформаційних ресурсів, підвищення кваліфікацій, а й за рахунок набутих цінностей, духу, організаційної поведінки. Тут важливо знати, які процеси всередині зможуть допомогти, а які — завдати шкоди, необхідно швидко і правильно реагувати на зміни, що відбуваються як в країні так і всередині школи. Школа — дуже динамічна активна соціальна система, і потрібно встигати правильно реагувати на постійні зміни, що відбуваються у ній та поза нею, зрозуміти суть проблеми; слід задати собі просте питання — «Що змінилося?» — і Ви знайдете відправну точку для інтеграції нових рішень і для подальшого менеджменту.

Отже, за логікою дослідження передбачено передусім розкриття змісту феномену «культура» як базового щодо організаційної культури; здійснено визначення сутності організаційної культури з позиції різних наукових підходів, здійснено аналіз структурних концептів, моделей і типів організаційної культури та експериментально перевірено превалюючі типи організаційних культур в сучасних школах.

Організаційна культура як науковий феномен і галузь людських наукових інтересів продовжує свій розвиток у нових розвідках вітчизняних дослідників у сфері освіти та на державному управлінні, вона довела свою життєздатність і розширила межі застосування професіоналами різних сфер — від філософів, культурологів до дослідників організацій і менеджменту та керівників організацій [2; 3; 8; 9; 16-18].

Тому нові освітні цілі та задачі в цифровому і громадянському суспільстві потребують нових підходів до управління ЗНЗ, пов'язаних з культурою, а не лише з ретельним і нехай навіть компетентним виконанням окреслених у наказі функцій усіх керівників і працівників педагогічних колективів. І насамкінець, Організаційна культура виявляється у взаєминах з людьми, це могутня сила, яка може працювати на організацію або проти неї, на її розквіт або занепад.

У сенсі новітнього державно-громадського управління простежуються такі перехідно-трансформаційні процеси у сфері освіти: від адміністративно-командної, планово-централізованої моделі управління освітою з ієрархічним підпорядкуванням освітньої галузі органам державного управління до поступового державно-громадського на демократичних засадах у ринкових умовах; від «людини-гвинтика» до громадянина, людини вільної та самодостатньої, котра має потребу в демократії; від соціалістичних до загальнолюдських і національних цінностей, від лінійних — до нелінійних управлінських процесів у сфері освіти.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вдовиченко, Р.П. Система організаційно-педагогічної діяльності міського управління освіти з підвищення компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: Монографія. [Текст] / Р.П. Вдовиченко, Л.М. Калініна, В.Д. Чайка; за ред. Л.М. Калініної. — К.; Миколаїв: вид-во «Гліон», 2007. — 528 с.
2. Дмитренко, Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу : навч. посіб. / Г.А. Дмитренко. — К.: ІЗМН,1996. — 140 с. — С. 4.
3. Дятлов, О. Н., Плотников М. В., Мутовин И. А. Общй менеджмент: концепции и комментарии.— М., 2006. — С. 8. — 446 с.

-
4. Калініна, Л. М. Загальноосвітній навчальний заклад як соціально-педагогічна система і об'єкт педагогічної дійсності / Л. М. Калініна // Рідна шк. — 2009. — №5 — 6. — С. 12 — 17.
 5. Калініна, Л. М. Інформаційні процеси в управлінській діяльності керівника закладу: сутність, специфіка та характерні ознаки [Текст] // Науково-практичний журнал «Освіта і управління». — 2005. — Т.8. — №2. — С.35—44.
 6. Калініна Л. М. Професіограма українського директора школи [Текст] / Л.М. Калініна // Газета для керівників шкіл «Директор школи». — Січень, 2001. — 3 (147). — С. 1, 13-15
 7. Калініна, Л. М. Специфіка інформаційного управління закладами освіти [Текст] // Освіта і управління. — 2003. — Т. 6. — №1. — С. 47 — 66.
 8. Калініна Л. М. Сутність феномену управління [Текст] / Л.М. Калініна // Директор школи: Україна. — 2000. — № 2. — С. 26 — 33.
 9. Калініна, Л. М. Сучасні функції керівника школи [Текст] / Л.М.Калініна // Матеріали II всеукраїнської науково-практичної конференції «Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи». — Суми: «Мрія-12 ЛТД, 1998. — С. 111 — 113.
 10. Калініна, Л.М. Теоретичні підходи до управління навчальним закладом [Текст] // Директор школи. — 2004. — №10. — С. 12 — 14.
 11. Калініна Л. М. Технологія інформаційного управління закладом освіти: Науково-методичний посібник [Текст]. — Харків: видавнича група «Основа», 2005. — 159 с.
 12. Калініна Л. М., Капустеринська Т. Д. Проект інноваційної школи: стратегічне планування, управління інноваціями : посібник [Текст] / Л.М. Калініна, Т.Д. Капустеринська. — Х.: вид. група «Основа», 2007.— 96 с.
 13. Калініна, Л.М., Кнорр Н.В., Рябуха М.І. Теорія і практика функціонування обласного ліцею інтернатного типу : наук.-метод. посібн. [Текст] — Київ — Херсон: Айлант, 2004. — 304 с.
 14. Калініна, Л. М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології : монографія [Текст] / Л. М. Калініна. — К.: Інформатодор, 2008.— 472 с.
 15. Калініна, Л. М. Стратегія інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу [Текст] // Стратегії управління закладами освіти в умовах формування інформаційного суспільства : зб. наук. праць / Ін-т педагогіки АПН України; за ред. Р.П. Вдовиченко, Л.М. Калініної. — Київ — Миколаїв: Вид-во «Іліон», 2008. — Вип. 1. — С. 5 — 17. — 399 с.
 16. Калініна, Л. М., Грицьак Л. Д. Методичне забезпечення навчального модуля «Стратегічне управління освітньою організацією» [Текст] / Л.М. Калініна, Л.Д. Грицьак // Проблеми сучасного підручника: зб. наук. праць / Ін-т педагогіки АПН України. — К.: «Педагогічна думка», 2009. — Вип. 9. — С. 26 — 34.
 17. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посіб. [Текст] / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін. / За заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової та ін. — Луганськ: СПД Резніков В.С., 2011. — 308 с.
-

-
18. Освітній менеджмент : навч. посіб. [Текст] / Авторський колектив. За ред. Л.І. Даниленко, Л.М. Карамушки. — К.: Шкільний світ, 2003. — 392 с. — С. 56 — 92, С. 77 — 82.
 19. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти : наук.-метод. посіб. / ред. кол.: Л.М. Калініна, Н.М. Островерхова, А.Ф. Остапенко [та ін.]; за ред. Л.М. Калініної. — К.: ПП Компанія «Актуальна освіта», 2002. — С. 72 — 80. — 310 с.
 20. Управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу: моделі, соціокультурні процеси, технології : наук.-метод. посіб. [Текст] / [Л.М. Калініна, А.Ф. Остапенко, В.В. Лапінський, В.В. Литвинчук, В.В. Рогоза та ін.]; за наук. ред. проф. Л.М. Калініної. — Київ — Володимирець : Інформатодор, 2011. — 560 с.
 21. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: 3-е изд./ Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. — СПб.: Питер, 2008.— С. 12. — 336 с.
 22. Шеремета П. М., Канищенко Л. Г. Кейс-метод. — К.: Центр інновацій і розвитку, 1999. — С. 3.

КУЛЬТУРА ЯК ЦИВІЛІЗАЦІЙНИЙ ФЕНОМЕН В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Л.М. Калініна, доктор педагогічних наук, професор,
Інститут педагогіки НАПН України;

О.М. Онаць, кандидат педагогічних наук,
Інститут педагогіки НАПН України;

Г.М. Калініна, слухачка Національної академії державного
управління при Президентові України

Попри помітний останнім часом інтерес до культурологічних засад управління в сфері освіти, питань формування та розвитку управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу, з'ясування особливостей та факторів впливу на цей процес, визначення сутнісних характеристик різних видів культур в управлінській діяльності керівника, теоретичне обґрунтування, розроблення та апробації субмоделей культури керівника загальноосвітнього навчального закладу здебільшого залишалися поза увагою українських дослідників.