

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

ВИЩОГО ПЕДАГОГІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

та його людські ресурси крізь призму організаційної культури

СМОЛІНСЬКА О. Є.

УДК 378.1

У СУЧАСНИХ умовах кардинальних, світового масштабу змін проблематика вибору та формування стратегії організації (у цій публікації – вищого педагогічного навчального закладу (ВПНЗ) – О. Є.) стає завданням її існування. Це відбувається тому, що кожен із педагогічних ВНЗ діє, ґрунтуючись на власній теорії, яка останнім часом набула бізнесового забарвлення на уявленнях про сутність, цілі, результат і споживачів його послуг [6, с. 67]. Таким чином, педагогічна, соціальна, економічна свідомість, мислення, культура, основоположні для такої організації, складають не лише прототип її моделі, а й стратегії поведінки [15, с. 107]. Стратегічний менеджмент є дисципліною, що вивчає прийоми загального управління організацією й надає засоби аналізу, що приводять до підвищення ефективності управління, проте в педагогічній освіті вона виявляється специфічно, обмежено, тому ключові положення цієї сфери наукового знання потребують у педагогіці переосмислення та переоцінки, як, зрештою, і традиційні уявлення про цілі вищої педагогічної освіти й способи їх досягнення. Саме системи взаємозв'язків, які поступово формуються у процесі діяльності ВПНЗ, зумовлюють необхідність вивчення співвідношень між явищами та відпо-

відними категоріями «стратегія–організаційна культура», «організаційна культура–людські ресурси», «стратегія–людські ресурси». Як бачимо, у цих взаємовідношеннях організаційна культура виконує роль медіатора, оскільки стратегія ВПНЗ – це його очевидна спрямованість назовні, людські ресурси – чинник внутрішній, тоді як зв'язки між ними реалізує саме культура. Оскільки стратегія – це такий спосіб діяльності педагогічного ВНЗ, завдяки якому він забезпечує власну довготривалу перспективу, виникає такий проблемний момент, як швидка змінність зовнішнього середовища, через що зосередженість діяльності назовні перестає бути довготривалою. У зв'язку із цим існує теза про вищу щодо стратегічного підходу доречність планування, яку, проте, можна заперечити, зважаючи на специфічну продуктивність педагогічної діяльності, її часову вітермінованість та особливу конкурентоспроможність вищого навчального закладу, яка, згідно з визначенням Р. Фатхутдінова, полягає в тому, що конкурентоспроможність – це: «1) підготовка спеціалістів, які в змозі вести конкурентну боротьбу на внутрішньому та зовнішньому ринках праці; 2) спроможність розробляти конкурентні інновації в галузі освіти; 3) уміння вести ефективну політику в усіх сферах своєї діяльності [20, с. 37]».

Проблемі стратегії розвитку вищого навчального закладу присвячено ряд публікацій, зокрема С. Смерічевської, де з позицій стратегічного мене-

джменту здійснено аналіз змісту економічних аспектів наявної стратегії підготовки фахівця вищої кваліфікації в Україні на предмет відповідності теоретичній моделі конкурентоспроможного спеціаліста [18]. Методика вибору та обґрунтування стратегії розвитку вищого навчального закладу, запропонована Б. Холодом та О. Дашевською, передбачає комплексну систему методів стратегічного управління вищим навчальним закладом, яка включає практичний інструментарій формування, вибору та обґрунтування стратегій розвитку та конкурентоспроможності вищих навчальних закладів і яка пов'язана із життєвим циклом ВНЗ як організації. При цьому основними складниками внутрішніх параметрів стратегічного планування визначено систему управління, організаційну структуру, фінансово-економічну систему, маркетингову систему, кадрову систему, а щодо зовнішніх – політико-правові, економічні, соціально-демографічні, науково-технологічні чинники [21]. Л. Пан розглядає, аналізуючи зовнішнє середовище, ВНЗ як відкриту, складну та динамічну систему, а також зауважує, що стратегічному управлінню такої організації «повинні бути притаманні такі властивості: 1) цілісність (професійний рівень викладацького складу, його мотивація, організаційна культура, рівень освоєння новітніх навчальних технологій, розуміння місії і стратегії закладу тощо), тобто врахування впливу зміни одного складника на інші; 2) диференціація (різні структурні підрозділи ВНЗ мають виконувати тільки їм властиві функції); 3) централізація (домінування однієї з частин системи – соціальної, економічної); 4) інформаційний вхід, зворотний зв'язок (вхідний потік інформації або сприймається й використовується, або не сприймається); 5) динамічність, адаптивність (ВНЗ як відкрита система має безперервно розвиватися); 6) наявність граничних можливостей (відповідно до наявних ресурсів); 7) унікальність (освіти, методик навчання, пропонуваніх напрямків підготовки, рівнів навчання тощо); 8) здатність змінювати структуру, мобільність; 9) цілеспрямованість [14, с. 24 – 25]». С. Машкіна, вивчаючи науково-педагогічну спадщи-

ну В. Вернадського в аспекті стратегії розвитку освіти, виділяє такі тези, як розширення сфери життєдіяльності університетів для уникнення утилізації їх функцій, необхідність створення педагогічних інститутів, формування педагогічної свідомості та поширення єдиної культури (знань) у всьому світі [9]. Питанням взаємозв'язку категорій культури та стратегії присвячені праці К. Вейка [27] і А. Брауна [24], а також М. Елвессона [22]; процес соціалізації працівника та особливості духовності на роботі висвітлені П. Роббінзом [16]; організація, що самонавчається, досліджена П. Сенге [26], Б. Дж. Брейем [2], С. Опацькою, С. Гвоздьовим [13]; практична концепція живої стратегії, покликаної поставити людину в центр розв'язання корпоративних завдань, розроблена Л. Греттон [5].

Математичні підходи до проблеми формування стратегії ВНЗ реалізовані в статтях М. Мурашко й С. Назарко [11] та О. Коляди [7], у яких автори пропонують формувати стратегічний портфель проектів ВНЗ на основі розрахунку його потенціалів.

Таким чином, незважаючи на наявні науково-практичні напрацювання, тематика взаємопов'язаності стратегії розвитку вищого педагогічного навчального закладу з його культурою та людськими ресурсами залишається малодослідженою.

Метою статті є вивчити взаємозв'язки стратегії вищого педагогічного навчального закладу та його культури в контексті переходу людського ресурсу та компетентності в якість капіталу для підвищення його конкурентоспроможності як організації.

Щодо того, які ще співвідношення існують між стратегією вищого педагогічного навчального закладу, його культурою та ухвалюваними рішеннями, то є кілька підходів, зокрема розроблений групою професорів-консультантів відділення стратегії компаній Центру НЕС-ISA, що графічно може бути зображений як тетраедр із гранями: стратегічний аналіз; репутація, імідж організації, її узагальнений «образ»; очевидні та неочевидні структури, ухвалювані рішення [4, с. 34] (рис. 1).

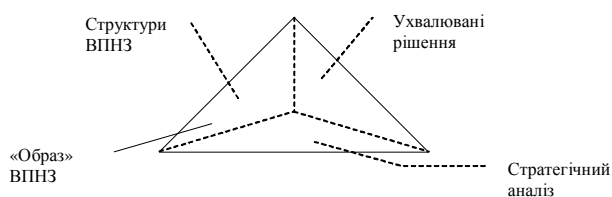


Рис. 1. Принципи стратегічного менеджменту ВПНЗ

Але не можна стверджувати, що культура задіяна лише у формуванні «образу» педагогічного ВНЗ, адже її [культури] основами є особистість керівника, історія стратегічних рішень, стосунки керівників та підлеглих, соціокультурні елементи. Таким чином, організаційно-культурний принцип, формуючись на поліфакторній базі, є об'єднувальним щодо інших, отже, стратегічним. Цю тезу підтверджують також висновки вчених про те, що і культура, і стратегія описують один і той саме тип організаційних феноменів, управляючи вираженням та перетворенням чинників за посередництвом суджень, процесів творчості тощо. Крім того, вони забезпечують напрям діяльності, пропонують способи впорядкування світу, забезпечують послідовність та ідентичність [27]. Культура ВПНЗ може задавати спосіб формулювання його стратегії таким чином: «Культура діє як фільтр для сприйняття, впливає на інтерпретацію інформації, установлює моральні й етичні стандарти, забезпечує правила, норми й евристики (практичні алгоритми – О. С.) дій. Культура визначає, яким чином сила й влада беруть участь у прийнятті рішень, що вибирають найбільш доречні щодо неї дії для досягнення поставлених цілей. Сформульована стратегія є артефактом культури, допомагає співробітникам усвідомлювати свою роль в організації, забезпечує ідентифікацію та лояльність, посилює мотивацію й забезпечує структуру основних ідей, які дозволяють людині усвідомити зовнішнє середовище та місце організації в ньому» [24, с. 197]. Взаємозамінність цих категорій, проте, доцільна лише тоді, коли йдеться про необхідність переосмислення суті стратегії по-новому, переінтерпретації багатьох елементів стратегічної роботи в контексті, коли ресурси та компетенцію розглядають як

ключові елементи конкурентоспроможності [22, с. 183]. Саме така необхідність виникла в системі вищої педагогічної освіти у зв'язку з її людиноцентрованістю та втіленням компетентнісних підходів і в шкільній, і в педагогіці вищої освіти.

Спроможність вищого педагогічного навчального закладу до роботи в сучасних умовах передбачає врахування одразу кількох чинників. Це, по-перше, складність наявних конкурентних обставин, які формуються під впливом ряду сил (суперництво між учасниками; потенційні нові учасники; альтернативні товари та послуги; співвідношення сил між збутом та поставками [25, с. 4]), по-друге, соціальні та демографічні зміни, що відбулися, створили передумови для якісних змін у трудових ресурсах. Їхнє значення значно підвищує роль менеджменту як наукової дисципліни, зокрема в міждисциплінарних зв'язках, наприклад, з педагогікою, адже, якщо ХХ ст. ознаменувалося підвищенням ефективності фізичної праці в 50 разів, то головним завданням для менеджменту ХХІ ст. буде підвищення продуктивності розумової праці. Мабуть, саме це стало однією з причин виникнення складної ситуації в професійно-технічній освіті та стрімкого зростання переваг т. зв. «інтелектуальних» професій, а, разом з цим, і вищої освіти загалом, хай навіть у нехарактерних для неї сенсах (усеохопність, підготовка майбутніх робітників тощо). П. Друкер виділяє 6 чинників, що визначають продуктивності розумової праці, серед них – сутність виробничого завдання (стратегічна мета й методи її реалізації), самоменеджмент та незалежність; безперервна інноваційна діяльність та відповідальність за її результати; здатність до навчання та вчіння; якісні показники роботи; перехід розумового працівника у статус інтелектуального капіталу організації [6, с. 190 – 191].

Отже, ресурси сучасної організації, зокрема ВПНЗ, розширюються за рахунок інтелектуальної праці її співробітників, а їхня компетенція формує нову продуктивність. У цьому випадку для розробки стратегії ефективним буде застосування можливостей, які відкриває взаємозамінність категорій стратегії та культури. Сучасне розуміння стратегії як над-

будови до організаційних ресурсів, що їх контролює чи визначає, планує тощо, приводить організації до стану стагнації, а їхнє керівництво – до консерватизму, низької рухливості та відриву від практики. Так, стратегічна мета радянської педагогіки – «формування всебічної й гармонійно розвиненої особистості» – підпорядковувала собі значний арсенал освітньої системи, проте не узгоджувалася з базисним етнопедагогічним принципом євдемонізму, тобто виховання заради щастя [19]. Розрив між формальною та реальною цілями, перша з яких не була культурно зумовленою, спричинив велику кількість різних за своєю природою наслідків, серед яких важливим у контексті цієї статті є організаційна руйнація системи радянської освіти та виховання. Сучасні освітні заклади теж беруться до формування стратегічних цілей, зокрема «зухвалих» [8, с. 102 – 103], що є, з одного боку, необхідністю означити майбутнє, а з іншого – певною даниною моди. Формуючи стратегічну перспективу, слід враховувати низку чинників, зокрема її тривалість – для вищих педагогічних навчальних закладів України зараз доцільним терміном є 5 – 6 років, оскільки саме тоді після відчутного зменшення в 2010 – 2012 рр. кількості абітурієнтів, активної конкурентної боротьби, яка в українських реаліях перетворюється на боротьбу за виживання, почнеться кількісне зростання, яке, утім, стане причиною ще серйозніших проблем, оскільки до педагогічних (і не тільки) ВНЗ прийде нова генерація студентів, колишні «кібер-діти» з їхнім «нано-вихованням». Крім того, важливо врахувати, що для формування стратегії зовсім не однозначними є внутрішні оцінки її сильних та слабких сторін, і насамперед вони обмежуватимуться особистими устремліннями, хибними судженнями та надіями керівництва, яке, урешті-решт, й оцінює якість і придатність стратегії, спираючись на ієрархію та владу, а це, своєю чергою, – ознаки сильної організаційної культури із великою дистанцією влади, низькою інноваційною лабільністю. Стрімка трансформація зовнішніх умов ставить високі вимоги до «швидкості» організаційних культур [3, с. 165], тому такий підхід до стратегічного розвитку більше підхо-

дить армії з її орієнтацією на чоловіче начало, ніж бізнесу чи освіті, бо рухливі обставини зовнішнього оточення не чекатимуть, поки організація поступово, майже велично втілюватиме свою стратегію. Отже, для формування сучасної конкурентоспроможної стратегії керівникам вищих педагогічних навчальних закладів слід замислитися над її культурною «демаскулізацією», формуванням управлінських підходів, орієнтованих на групу та особу, таких, що враховують пізнання й почуття, аналіз та дії [22, с. 186]. Ця ж проблема зачіпає сферу гендерних питань, тісно пов'язана із українською ментальністю, етнопсихологією.

З огляду на описане вище, проблеми вироблення та реалізації стратегії педагогічних ВНЗ як організацій із позицій культури виводять на якісно інший рівень завдання управління людськими ресурсами (HR). Адже для успішної роботи науково-педагогічного працівника, як і студента, недостатньо лише його власних інтелектуальних, ділових чи моральних якостей, наявності мотивації. Не менш важливим питанням є перебіг їх соціалізації (розвитку й самореалізації людини в процесі засвоєння та відтворення культури [10, с. 26]), який щодо ВПНЗ можна схематично зобразити як на рис. 2 [16, с. 327].

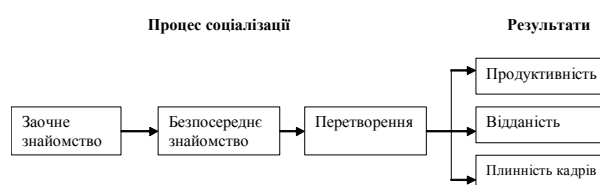


Рис. 2. Процес соціалізації

Якщо враховувати чинник соціалізації, добираючи науково-педагогічні кадри, особливо в мультирегіональних ВНЗ, то слід здійснювати пошук не працівників, які є типовими представниками соціорегіонального конгломерату, а тих, що якнайкраще відповідають параметрам домінуючої в організації культури. Саме тому особливої ваги набуває співбесіда під час прийому на роботу, проведення пробних занять та опрацювання поданих кандидатом рекомендацій, зіставлення виявлених особистих характеристик та відомостей про

організаційну культуру. Коли відбір уже здійснено, починаються наступні етапи – безпосереднє знайомство та перетворення. Тут принципово важливим є знання поширених «збоїв» соціалізаційного перетворювального процесу, які можна виявити, вивчивши дві категорії працівників: тих, які звільняються, і розчарованих колег середнього віку (тобто стаж роботи на одному місці більше 12 років) [1, с. 345 – 350]. Окрім сказаного вище, важливо також ураховувати, що люди самі собою не є певним трудовим ресурсом, імовірно, кожного окремого працівника слід розглядати як особливу сукупність потенціалів різних типів (такий же підхід пропонує О. Коляда [7] щодо стратегії ВНЗ), тому багато з того, що об’єднує термін «трудові ресурси» – це наслідки взаємодій різних груп людей. Тому, наймаючи науково-педагогічного працівника, педагогічний ВНЗ фактично наймає його власні трудові ресурси й повинен вдало ними розпорядитися, реалізує відповідні взаємодії, оскільки цим забезпечить реалізацію стратегічної мети в мінливих та важко прогнозованих майбутніх чинниках оточення. Урешті, такі результати вдалої соціалізації, як висока продуктивність, відданість працівників, низька плинність кадрів, є запорукою успіху реалізації стратегії організації. Причому сила організаційної культури тоді є не завадою швидкому розвитку ВПНЗ, а консолідуючим чинником щодо зусиль працівників. Одним із результатів їх вдалого відбору, успішної соціалізації, спрямованості на досягнення спільної стратегічної мети є формування педагогічного колективу в його оптимальному діяльному значенні (структурованого за підрозділами, але об’єднаного в професійному та морально-етичному контекстах), а також особливих утворень – ВПНЗ як організації, що самонавчається (Learning Organization) [26], та духовності на роботі (workplace spirituality) [23, с. 139], кожне з яких, з одного боку, є цілісною організаційною характеристикою, а з іншого – визначає тип міжособистісних комунікацій у середині (соціально-психологічний мікроклімат), проте як організаційні характеристики також можуть поставати підвидами культур за

класифікаційною ознакою інтегрованості викладача у внутрішньоорганізаційний процес.

Порівнюючи організацію, яка самонавчається (ОС), та духовність на роботі (ДР), зазначимо, що спільним між ними є соціально важлива мета активної участі особистості в розвитку суспільства, але ОС виходить із колективного чинника (дух колективного прагнення, загальне бачення, колективна участь та відповідальність), а ДР – з індивідуального (кожній людині притаманне внутрішнє життя, що сприяє осмисленій роботі, підтримується нею, якщо виконується в суспільному контексті). Що ж до характеристик, то вони багато в чому схожі. Відмінність полягає в тому, що оточенням для організації, що самонавчається, є зовнішнє, а щодо духовності на роботі – універсум особистості. Проте обидва види культур, висуваючи як пріоритет особистість, одночасно стимулюють її творче напруження, що виникає внаслідок розриву між наявним станом особистого розвитку та уявленням про те, чого слід досягти [2, с. 103 – 104]. У зв’язку із цим за викладачем визнається право на помилку, а це однаково настільки полегшує його особисту відповідальність, наскільки ускладнює керівництво, підвищуючи рівні ризику прийняття неправильних рішень. Запобігти розвиткові небажаного сценарію можна спираючись на колегіальність, інтегровану роботу підрозділів чи «страхування» від ризику через упровадження інституції незалежних експертів (наглядових рад, рад ветеранів ВПНЗ, громадських організацій тощо).

Отже, перехід організаційної культури ВПНЗ у якість характеристики організації, що самонавчається, та духовність на роботі розкривають широкі можливості розвитку людського ресурсу (HR), росту компетентності та продуктивності, що в сучасних умовах є стратегічним моментом збільшення конкурентоспроможності. Проте в практичній роботі не слід забувати про обмеження, що виникають у цьому контексті, наприклад:

— вищезгадана ймовірність виникнення помилки;

— структура «меж зростання», коли внаслідок індивідуального навчання та розвитку

з'являється велика кількість різноманітних поглядів щодо вирішуваних завдань, які внаслідок кількісного зростання поступово поляризуються, тому виникають педагогічні конфлікти [13, с. 342];

— індивідуалізована здатність викладачів витримувати стан творчого напруження, яка, за відсутності належної підтримки, може спричинити апатію [13, с. 342];

— особисті відмінності викладачів, покликані стимулювати розвиток, породжують парадокс різноманітності, який полягає в тому, що водночас необхідно і зберегти цю розмаїтість як прогресивний чинник, і, унаслідок соціалізаційного процесу, має відбутися засвоєння цінностей культури, формування конформної поведінки, отже, нівелювання відмінностей [16, с. 341].

Якщо аналізувати стратегію та організаційну культуру, а також ВПНЗ як організацію, що самонавчається, у зв'язку з організаційним розвитком, то всі ці категорії належать до його другого покоління згідно із [12, с. 404], як і стратегічне «людське втручання» в масштабах ВНЗ, програма роботи зі студентами, модернізація, тотальне управління якістю, підвищений інтерес до командної роботи, прогнозування, та призводить до інноваційних організаційних трансформацій. Ще одним дієвим чинником у зв'язку із стратегією розвитку ВПНЗ є програма роботи зі студентами, що для педагогічної професії має вирішальне значення. Селективна робота під час вступу зараз зведена переважно до вибору студентами вищого навчального закладу, що не зовсім відповідає стратегічним інтересам і самого закладу, і педагогічним професійно-культурним настановам. Розглядаючи стратегії, декларовані чи здійснювані педагогічними ВНЗ, ми зазвичай аналізуємо їхню перспективність щодо закладу освіти, але, разом з тим, обираючи місце навчання, майбутні студенти втілюють також власні стратегії, серед яких і «стратегія високих ставок» (big stack strategy), і «килимове бомбардування» (carpet bombing), і «випадковий вибір» (random choice), і «продовження династії» (dynasty continuation) [17]. Тобто їхнє майбутнє навчання, отже, і розвиток професійної, організаційної, суспільної куль-

тури, особливості соціалізації у ВНЗ залежать щонайменше від таких двох чинників, як правильність вибору особистої стратегії та її відповідність конкретному навчальному закладу, його реальному (наявні показники) та уявному (наявні в організаційній культурі міфи) рівням.

Отже, поняття стратегії та організаційної культури щодо вищих педагогічних навчальних закладів можуть бути використані як синонімічні для глибшого дослідження сутності людського ресурсу та шляхів його оптимізації. Усе вищесказане стосується і державних, і приватних педагогічних ВНЗ незалежно від їхніх кількісних показників, але для потужних університетів важливо спланувати перетворення на макро-, мезо- та мікрорівнях (за концентричним принципом, охоплюючи субкультури як мікрорівні). На державному рівні, плануючи перетворення, слід здійснювати диференційований підхід до вищих навчальних закладів, оскільки ряд із них є людиноцентричними за своєю сутністю (педагогічні, медичні, юридичні, релігійні), тому трансформаційні процеси не повинні зачіпати глибинні рівні, а лише стимулювати логічні механізми, актуалізувати наявні цілі, коригувати систему цінностей.

Висновки та перспективи подальших досліджень такі:

— категорії стратегії та організаційної культури можуть взаємозамінятися тоді, коли виникає необхідність переосмислення стратегії співвідносно зі зміною статусу людських ресурсів та компетенції як ключових у конкурентоспроможності;

— у зв'язку із перспективною лінією збільшення продуктивності розумової праці ресурси сучасного педагогічного ВНЗ зростають за рахунок інтелектуальної праці її співробітників, а їх компетенція формує нову продуктивність;

— проблеми вироблення й реалізації стратегії ВПНЗ із позицій культури виводять на якісно інший рівень проблему управління людськими ресурсами (HR), що включатимуть добір науково-педагогічних кадрів відповідно до наявних культурних настанов та «супровід» процесів соціалізації нових викладачів;

— унаслідок ряду процесів, серед яких і соціалізаційні, можливе формування у вищих педагогічних навчальних закладах таких підвидів організаційних культур за ознакою інтегрованості особистості у внутрішньоорганізаційний процес, як організація, що само-навчається, та духовність на роботі, які відкривають широкі можливості щодо розвитку людського ресурсу (HR), росту компетентності та педагогічної продуктивності;

— зміни у стратегії та культурі повинні мати цілеспрямований характер – орієнтуватися на забезпечення людиноцентричного типу педагогічних ВНЗ як організацій.

У перспективі дослідження цієї тематики має практичне значення, оскільки може бути оформлене як практичні рекомендації, навчальні курси для керівників освіти, у системі підвищення кваліфікації та післядипломної освіти.

Література

1. Бойц Р. Поради викладачам-початківцям : практич. посіб. / Р. Бойц. – К. : Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 448 с.

2. Брейем Дж. Б. Создание самообучающейся организации / Б. Дж. Брейем. – СПб. : Издат. дом «Нева», 2003. – 128 с.

3. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. – М. : ЭСМО-Пресс, 2006. – 480 с.

4. Гертман М. Стратегический менеджмент / М. Гертман. – СПб. : Издат. дом «Нева», 2003. – 96 с.

5. Грэттон Л. Живая стратегия: Как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Л. Грэттон. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 288 с.

6. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. – М. : Издат. дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

7. Коляда О. П. Метод формування стратегічного портфелю проектів вищого навчального закладу : електронний ресурс / О. П. Коляда // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – № 1 (33). – С. 161 – 172. – Режим доступу : http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/Kolyada/Metod_formuvannya.pdf

8. Корпоративна культура : навч. посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та ін. ; під заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К. : Центр навч. літ-ри, 2003. – 403 с.

9. Машкіна С. В. Стратегія розвитку освіти у контексті педагогічної творчості В. І. Вернадського / С. В. Машкіна // Постметодика. Вернадський: стратегія партнерства школи і ВНЗ. – 2002. – № 2 – 3 (40 – 41). – С. 104 – 106.

10. Мудрик А. В. Введение в социальную педагогику : учеб. пособие для студ. / Анатолий Викторович Мудрик. – М. : Ин-т практич. психологии, 1997. – 365 с.

11. Мурашко М. І. Адаптація матричних методів до умов стратегічного розвитку регіональної вищої школи : електронний ресурс / М. І. Мурашко, С. О. Назарко // Ефективна економіка. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=204>

12. Неларин К. HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / К. Неларин. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.

13. Опацька С. Значущість принципів організації, що самонавчається, для успішного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні / С. Опацька, С. Гвоздьов // Український бізнес XXI ст.: реалії, проблеми, перспективи: Щорічник досліджень Консорціуму із удосконалення менеджмент-освіти в Україні 2005. Малий та середній бізнес України: проблеми, виклики, потенціал і можливості. – К. : Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 358 с.

14. Пан Л. В. Роль дослідження середовища функціонування вищого навчального закладу у системі управління : електронний ресурс / Л. В. Пан. – Режим доступу : http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/381/1/Pan_Rol_doslidzhennia.pdf

15. Психологія менеджмента / П. К. Власов, А. В. Липницький, И. М. Луцихина и др. ; под ред. Г. С. Никифорова. – Харьков : Изд-во Гуманитарный Центр, 2002. – 556 с.

16. Роббинз П. С. Основы организационного поведения / С. П. Роббинз. – М., СПб., К., 2006. – 448 с.

17. Ручинская К. Поступай как знаешь: четыре суперстратегии поступления в вуз : электронный ресурс / К. Ручинская // Куда пойти учиться. – 2011. – № 3. – Режим доступа : www.ucheba.ru

18. Смерічевська С. В. Стратегічні напрями розвитку вищого навчального закладу в умовах трансформації економіки України : електронний ресурс / С. В. Смерічевська // Схід. – 2008. – № 7 (91). – Режим доступу до журналу : http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=35463

19. Стельмахович М. Г. Українська родина педагогіка / М. Г. Стельмахович. – К., 1996. – 286 с.

20. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью вуза / Р. А. Фатхутдинов // Высш. образование в России. – 2006. – № 9. – С. 37 – 38.

21. Холод Б. І. Методика вибору та обґрунтування стратегії розвитку вищого навчального закладу : електронний ресурс / Б. І. Холод, О. В. Дашевська // Академічний огляд. – 2011. – № 2 (35). – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/ao/2011_2/1.pdf

22. Элвессон М. Организационная культура / М. Элвессон. – Харьков : Гуманит. центр, 2005. – 460 с.

23. Ashmos D. P. Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure / D. P. Ashmos, D. Duchon // Journal of Management Inquiry. – June 2000. – P. 139.

24. Brown A. Organizational Culture / A. Brown. – London : Pitman, 1995. – P. 197.

25. Porter M. Choix stratégiques et concurrence / M. Porter. – Paris : Economica, 1982. – P. 4.

26. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization / P. Senge. – New York, 1990.

27. Weick K. E. The significance of corporate culture / K. E. Weick // Frost PJ et al. (eds) Organizational Culture / Frost PJ. – Newbury Park : Sage, 1985.

Смолінська О. Є. Стратегія розвитку вищого педагогічного навчального закладу та його людські ресурси крізь призму організаційної культури

Статтю присвячено дослідженню зв'язків стратегії та організаційної культури вищого педагогічного навчального закладу для підвищення його конкурентоспроможності, формування інтелектуального капіталу шляхом розвитку людських ресурсів. Важливе місце в залученні викладача до реалізації цілей педагогічної освіти посідають соціалізаційні процеси, що також проаналізовані в публікації.

Ключові слова: вищий педагогічний навчальний заклад, організаційна культура, стратегія, соціалізація викладача, людські ресурси.

Смолинская О. Е. Стратегия развития высшего педагогического учебного заведения и его трудовые ресурсы сквозь призму организационной культуры

Статья посвящена исследованию связей стратегии и организационной культуры высшего педагогического учебного заведения для повышения его конкурентоспособности, формирования интеллектуального капитала путём развития человеческих ресурсов. Важное место в вовлечении преподавателя в реализацию целей педагогического образования занимают социализационные процессы, которые также проанализированы в публикации.

Ключевые слова: высшее педагогическое учебное заведение, организационная культура, стратегия, социализация преподавателя, человеческие ресурсы.

Smolins'ka O. Ye. Pedagogical University Development Strategy and its Human Resources from the Perspective of Organizational Culture

The article studies the connection between the strategy and organizational culture of pedagogical universities to enhance their competitiveness and form the intellectual capital by means of developing human resources. Socialization, also analyzed in the publication, is believed to play an important role in assuring the faculty involvement in the realization of educational objectives.

Key words: pedagogical university, organizational culture, strategy, socialization of the faculty, human resources.

Стаття надійшла до редакції 19.01.2012 р.

Прийнято до друку 30.03.2012 р.