

УДК 37.07.005

DOI: <https://doi.org/10.54662/veresen.2.2021.06>

*Ганна Суріна,  
ORCID iD 0000-0001-9180-1054  
к.філос.н., доцент кафедри філософії освіти,  
теорії й методики суспільствознавчих предметів  
Миколаївський обласний інститут  
післядипломної педагогічної освіти  
вул. Адміральська, 4-а, 54001, м. Миколаїв, Україна  
hanna.surina@toipro.mk.ua*

## РЕФОРМИ В ОСВІТІ З ПОЗИЦІЙ ІНТЕГРАЛЬНИХ ТЕОРІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

*В Україні відбувається реформа освіти, спрямована на оновлення її змісту й форм. Із позицій бізнес-менеджменту школи розглядають як освітні організації, на які поширюються правила й методи різноманітних теорій управління, багато з яких є інтегральними за своєю суттю. Останнім часом до визнаних методів аналізу ситуації в освіті додають спроби еволюційного осмислення змін крізь призму інтегральної психології (Кен Уілбер), спіральної динаміки (К. Грейвз, Д. Бек, К. Кован та ін.), теорії розвитку організації І. Адізеса. Ця стаття є однією зі спроб розглянути реформаційні процеси в українській освіті з урахуванням теоретичних напрацювань і практичного досвіду роботи деяких європейських освітніх організацій.*

***Ключові слова:** європейські школи; інтегральні теорії менеджменту; реформи в освіті; розвиток організації І. Адізеса; спіральна динаміка; ціннісні парадигми.*

© Суріна Г. Ю., 2021

**Вступ.** В Україні відбувається реформа освіти, яка передбачає суттєве оновлення її змісту й форм, осмислення концептуальних положень відносно цілей, завдань освітнього процесу, його основних напрямів, різновидів тощо. Одним із напрямів філософської рефлексії з проблем освіти є міркування щодо розширення сфер інтеграції в освіті, що викликано багатьма причинами, насамперед євроінтеграційними процесами та орієнтаціями на світовий глобальний розвиток. Автори методологічних підходів до процесу реформування освітнього процесу здебільшого орієнтуються на певні положення західних теорій бізнес-менеджменту. Так, ролі вчителя в Концепції «Нова українська школа», такі, як «коуч», «фасилітатор», сягають корінням у менеджмент організацій. Поширені методики розвитку критичного мислення, як «фішбоун» або «SWOT-аналіз», також

походять із бізнес-менеджменту. Із позицій бізнес-менеджменту школи розглядають як освітні організації, на які поширюються правила й методи різноманітних теорій управління, багато з яких є інтегральними за своєю суттю.

Дослідження інтегральних аспектів розвитку освіти здійснюються на стику філософії освіти, освітнього менеджменту, педагогіки, психології, оскільки основні положення Концепції «Нова українська школа», в основу якої покладено компетентнісний підхід, самі по собі є інтегральними в широкому смислі, тобто такими, що прагнуть інтегрувати знання, навички й цінності.

У сучасній українській філософії освіти проблеми всебічного реформування освіти розглядають багато вітчизняних науковців. Проблеми комплексної модернізації змісту освіти висвітлюють у працях

провідні філософи та педагоги В. П. Андрущенко, В. Г. Кремінь, І. Д. Бех, Л. В. Губерський та ін., проблеми компетентнісного підходу в освіті досліджували такі вчені, як І. А. Зязюн, О. І. Локшина, О. І. Пометун, Є. І. Рогов, В. О. Сластьонін та ін., інноваційний менеджмент в освіті розглянуто в працях В. П. Андрущенко, С. Бараннікова, І. Д. Бега, О. Боднар, С. Клепки, В. Г. Креміня та ін. Проблеми впровадження НУШ досліджують наукові школи О. Я. Савченка, Р. Б. Шияна, аналізує В. І. Шуляр та ін.

Дослідженню теоретичних основ і методичних аспектів розвитку інтеграції знань в освітньому процесі присвячені праці Ю. Жидецького, Я. Кміта, С. Клепко, О. Шевнюк та ін.

Останнім часом до них додаються спроби аналізу освітніх реформ крізь призму інтегральної психології (Кен Уілбер), спіральної динаміки (К. Грейвз, Д. Е. Бек, К. Кован та ін.), теорії розвитку організацій І. Адізеса та ін. Проте праць, присвячених застосуванню вказаних теорій, у науковому обігу поки недостатньо. Такі аналітики публікуються здебільшого у виданнях із педагогічної публіцистики.

Отже, **метою** статті є аналіз провідних положень інтегральних теорій менеджменту (розвитку організацій І. Адізеса, спіральної динаміки) у сфері освіти.

Завдання: 1. Розглянути особливості освітнього процесу з позицій теоретичних засад менеджменту І. Адізеса та теорії спіральної динаміки.

2. Дослідити деякі приклади практичного втілення зазначених теорій у європейських школах, можливостей їхнього застосування на практиці в процесі реформування української освіти.

Наукова новизна, відповідно до мети і завдань, полягає в інтегрованому підході до аналізу сучасного освітнього процесу: уперше запропоновано розгляд освітньої еволюції з позицій теорії І. Адізеса; набув подальшого розвитку аналіз освітніх процесів із позицій спіральної динаміки.

**Підзаголовок 1. Деякі теоретичні засади менеджменту І. Адізеса та теорії**

**спіральної динаміки щодо освітніх організацій.**

Із позицій методології управління одного з найвідоміших теоретиків менеджменту Іцхака Адізеса, організації (для освітян – заклади освіти) – це живі системи, наділені власною колективною свідомістю і несвідомим, оскільки методологія І. Адізеса ґрунтується на засадах органіцизму, де базовою є аналогія з живим організмом. Тож заклади освіти, як і люди, мають власні цінності, власну мову, постають аналогом живих культурних істот. Заклади освіти, як інші організми, перебувають у безперервному процесі самоутворення, адаптуючись до змін у довкіллі заради виживання й подальшого розвитку. Якщо підсистеми не змінюються синхронно зі змінами, що відбуваються довкола, виникає дезінтеграція. Проблема всіх живих організмів та організацій полягає в тому, щоби зберігати здатність до змін, залишаючись цілісними. Із цієї причини інтеграція, об'єднання є головною цінністю й провідною ідеєю методології І. Адізеса (Бек Д., Ларсен Т., 2019, с. 272–274).

Проте основна трудність полягає в тому, що будь-яка організація, зокрема заклад освіти, не є споконвічно цілісним організмом, оскільки складається з суми цілісних організмів (у нашому випадку – суб'єктів освітнього процесу), кожен із яких наділений власною свідомістю і несвідомим, тобто має власну волю, цінності, культурні коди тощо. Свавільля кожного суб'єкта діяльності може стати джерелом внутрішньої дезінтеграції, яку І. Адізес вважає джерелом старіння і вмирання організації, оскільки дезінтегрована організація не здатна пристосовуватися до постійних змін довкілля. І. Адізес виділяє чотири джерела внутрішнього конфлікту (або внутрішньої дезінтеграції організації) (Суріна Г. Ю., 2020):

1. Різні стилі управління.
2. Різні інтереси.
3. Різні сприйняття.
4. Різні цінності.

Для аналізу цих відмінностей на рів-

ні організацій І. Адізес використовує методологію спіральної динаміки (К. Грейвз, Д. Бек, С. Кован та ін.), яка набуває популярності на наших теренах, оскільки успішно зарекомендувала себе в західних країнах.

У теорії спіральної динаміки різними

кольорами позначено ціннісні еволюційні парадигми, які спіральним зростанням проживає як окрема людина, так і людство в цілому. Теорія є певним чином універсальною, тому її можна застосовувати зокрема під час аналізу освітніх процесів.

Розглянемо в Таблиці 1, як групують-

Таблиця 1.

### Особливості освітнього процесу з позицій спіральної динаміки

Ціннісна парадигма	Питання навчання
Фіолетова – сімейна, кланова	Учителями є батьки, родичі, традиції, ритуали. Навчання має пасивний, спостерігальний характер, маленькими групами/гуртками
Червона – індивідуальна, егоцентрична	Навчання відбувається через подолання труднощів (наприклад, спартанська школа). За успіхи – нагорода, за неуспіх – тяжкі покарання. Повага напрацьовується важкими випробуваннями. Свобода перебуває під неусувним контролем сильніших
Синя – колективна, законодавча	Від влади походять Істина, Закон, Порядок. Навчання відбувається через виховання дисципліни й почуття внутрішнього обов'язку. Важливими є уроки моралі. Покарання за помилки має бути обов'язково: зовнішнє (але не фізичне) і внутрішнє (докори совісті)
Помаранчева – індивідуальна успішність	Навчання відбувається методом проб і помилок. Високий статус мають експерименти, технічні досягнення, високі технології. Наставниками (менторами, коучами) стають ті, хто сам досяг успіху, має переваги в конкурентоздатності. Під час навчання поширені різноманітні змагання (олімпіади, конкурси)
Зелена – колективна, емпатійна	Великого значення набувають соціальний та емоційний інтелект, відкрите дослідження емоцій і почуттів, уміння ділитися власним досвідом, емпатія. Навчання відбувається через співпрацю, через інклюзію

Джерело: складено автором самостійно

ся особливості освітнього процесу згідно з ціннісними мемами (ціннісних парадигм) спіральної динаміки.

Згідно з теоріями спіральної динаміки в людині/організації одночасно співіснують у різних пропорціях усі кольорові ціннісні парадигми, тому, наприклад, український фахівець зі спіральної динаміки В. О. Пекар назвав свою відому книгу «Різнобарвний менеджмент» (Пекар В. О., 2018, с. 101–117).

Із позицій спіральної динаміки традиційна школа є «синьою». Вона сформувався такою ще на зорі індустріального суспільства для його потреб, тому на той момент була прогресивною. Порядок і стабільність її існування визначені єдиним для всіх шляхом, яким потрібно рухатися без сумніву в його правильності. «Сині» шанують жорстку ієрархію з чітко визначеною субординацією й відповідні авторитети, зокрема авторитет учителя. Є чіткий розподіл на «правильно» й «неправильно», у якому майже немає місця компромісам. Як позитивні характеристики визначені витривалість, виконання обов'язку, наполеглива праця. На думку вітчизняних аналітиків, сучасна українська школа залишається переважно «синьою», і цей колір ціннісно вже не відповідає умовам сучасного постіндустріального суспільства (Смирнова К. О., 2018).

«Помаранчева» підприємницька школа має орієнтуватися на наукові методи пізнання реальності, навчання на основі досліджень, націленість на кінцевий результат. Особливістю помаранчевої ціннісної парадигми є компетентнісний підхід у навчанні. При цьому великого значення набуває навчальна технологія «метод проєктів» (Бігунова С. А., Воробйова І., Фрідріх А., 2019). Важливими є вміння впоратись із собою, подолати невпевненість, досягти внутрішньої незалежності та зовнішньої самостійності. «Успіх» – ключове слово, отже помаранчева система цінностей націлює на індивідуальний пошук шляху до власного успіху, який у кожного неповторний, тому ще одним значущим помаранчевим словом

є «конкуренція», яка має бути здоровою, змагальною. Реалізація наскрізної змістової лінії «Підприємництво і фінансова грамотність» призначена надати «синій» школі «помаранчевого» спрямування.

Елементами «зеленої» ціннісної парадигми в освітньому процесі є командне навчання з дискусіями, обмін думок із прийняттям колективних рішень. Емпатія, інклюзія, емоційний інтелект як частотні терміни «зелених» підкреслюють чутливість до почуттів всіх суб'єктів освітнього процесу в командній роботі. Крім того, високо цінуються участь у соціальних програмах, волонтерство, екологічний рух, захист прав людини. Діти вчать спиратися одне на одного у складних ситуаціях, бути впевненими не лише у своїх силах, а й у силі своєї команди, напрацьовувати «відчуття ліктя». Тут має значення рішення «колективного розуму», тому одним із ключових є також слово «консенсус», призначений звести до єдиного командного рішення різноманітні прагнення і пропозиції всіх учасників команди. Конкурентна змагальність «помаранчевого» поступається спільній єдності. Феномен фінської школи полягає, з цього погляду, у втіленні «помаранчево-зеленого» співіснування. В українській школі «зелені» цінності мають забезпечуватися реалізацією наскрізної лінії «Екологічна безпека і сталий розвиток», але екологія – це лише один бік зеленої ціннісної парадигми, іншим боком є виховання командної взаємодії (Смирнова К. О., 2020).

На шляху освітніх реформ нам потрібно дуже чітко розуміти «внутрішність», психологічність процесу ціннісних змін: директивними розпорядженнями і наказами «синя» школа не перетвориться на «помаранчево-зелену». Таке перевтілення вимагає глибокої внутрішньої роботи і перебудови свідомості всіх учасників освітнього процесу, насамперед дорослих: учителів, батьків, адміністраторів та керівників. У ціннісній спіралі розвитку є обов'язкова умова: послідовність рівнів неможливо змінити чи перескочити, усі рівні проживаються послідовно. Керівник,

що перебуває на нижчому ціннісному рівні, наприклад «синьому», не буде втілювати вищі ціннісні рівні, «помаранчеві» чи «зелені», оскільки він сам їх ще не прожив і не усвідомив, вони не стали надбанням його власного духовного світу, його аксіосфери. Саме тому в західних країнах ініціаторами створення освітніх закладів нового типу ставали люди, які самі були носіями «помаранчевих» або «зелених» цінностей. Західна альтернативна педагогіка висунула ідеї, відомі зараз усьому світу як школа Монтесорі, вальдорфська педагогіка, школа Саммерхілл, школа Френе, кожна з яких відбудувала власну систему шкільного буття, відмінну від загальнонавчаних на той момент. Проте спільними для цих шкіл стали ідеї дитиноцентризму, педагогіки партнерства, демократизму і внутрішньої свободи у відносинах, які базувалися на певних правилах, із якими погоджуються ті, хто

обирає для навчання ту чи іншу школу.

### Підзаголовок 2. Приклади практичного втілення зазначених теорій в освітній процес.

У європейських країнах нині є велика кількість різноманітних шкіл, які на практиці застосовують провідні ідеї альтернативної педагогіки із додаванням нових сучасних концепцій, зокрема інтегральних теорій менеджменту. Так, на думку Роба Маклеода (Robert Macleod) європейські школи можна умовно поділити на три групи і визначити сильні сторони кожної (Таблиця 2. Дані отримані під час вебінару з Р. Маклеодом та К. Ясько «Інтегральна освіта – ціннісний підхід», 5.12.20).

Згідно з ідеями спіральної динаміки перший стовпець – традиційну/ консервативну школу Роб Маклеод відносить до синьої ціннісної парадигми, сучасну/мейнстрімну школу – до помаранчевої, прогрес-

Таблиця 2.

Типологія європейських шкіл за Р. Маклеодом

Традиційна/консервативна школа	Сучасна/мейнстрім школа	Прогресивна/альтернативна школа
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Традиція</li> <li>- Здоровий глузд</li> <li>- Репутація</li> <li>- Орієнтація на підручник/конкретний ресурс</li> <li>- Тематичні навчальні модулі</li> <li>- Що учні ще не можуть зробити</li> <li>- На розсуд вчителя щодо темпу й оцінювання</li> <li>- Довіра</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дані – Результати</li> <li>- Прогрес учнів у навчанні</li> <li>- Ефективність та раціональність</li> <li>- Орієнтованість на програму/Диференціація</li> <li>Мультидисциплінарні навчальні модулі</li> <li>- Що можуть робити учні</li> <li>- Вимірювані результати контролюють темп та оцінювання</li> <li>- Часті спостереження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зацікавленість/Значення</li> <li>- Самоспрямування</li> <li>- Автентичні дії</li> <li>- Міждисциплінарні навички</li> <li>- Навчання, що базується на дослідженні/Дослідницькі цикли</li> <li>- Що хочуть робити учні</li> <li>- Зацікавленість/Наставництво контролює темп</li> <li>- Глибокі відносини/Культура</li> </ul>

Джерело складено Р. Маклеодом (Роб Маклеод, 2020)

сивну/альтернативну школу – до зеленої, яку також можна назвати «демократичною».

Роб Маклеод сам по собі вже не є традиційним учителем англійської мови. Він інтегральний коуч, сертифікований в Integral Coaching Canada. Він проводить вебінари та онлайн-курси, є одним із засновників та ведучих подкасту Reinventing Education («Перевинахід освіти»), у якому розповідає про застосування інтегрального підходу в освітньому процесі, проводить інтерв'ю з провідними вчителями та керівниками і лідерами шкіл у всьому світі. Його досвід роботи базується на практиці в державних та приватних школах Канади, Німеччини, Бельгії в ролі вчителя, адміністратора, координатора навчальних програм, основною метою яких є допомагати учням глибоко мислити і висловлюватися. У роботі з учнями він застосовує інтегральний підхід до письма, який допомагає учням досягати успіхів та вищих результатів у вивченні англійської мови. Його викладацький шлях є одним із прикладів того, наскільки має змінитися вчитель, наскільки «інтегрованим у життя» він має стати для того, щоб працювати в інтегральному освітньому середовищі (Маклеод Р., 2020).

Принципи приватної інтегральної школи, у якій зараз працює Роб Маклеод, вбирають у себе ідеї спіральної динаміки, інтегрального підходу Кена Уілбера, ненасильницького спілкування Маршалла Розенберга, соціократії Герарда Еденбурга. Зазначені принципи, одразу зауважимо, прийнятні для впровадження у школах із порівняно невеликою кількістю учнів, найчастіше такими бувають приватні школи. Для застосування в державних школах вони мають пройти певну апробацію у вигляді окремих експериментів. Приватні школи можуть слугувати (і в багатьох країнах уже давно слугують) прикладами таких прогресивних творчих майданчиків, досвід яких імовірно за все буде ширитися, сприяти поступовим змінам усіх ланок освіти.

Так, К. О. Смірнова описує свої враження від ознайомлення з досвідом орга-

нізації освітнього процесу швейцарської інтегральної школи міста Вінтертура (Смірнова К. О., 2019), порівнює зі звичними методами традиційних українських шкіл і висловлює думку про безумовно позитивні аспекти «виховання працею», які не завадять нам для впровадження (хіба не про те саме завжди йшлося в найкращих мислителів вітчизняної педагогіки, зокрема у В. О. Сухомлинського). Школа у Вінтертурі використовує серед інших інтегральних методів розроблену педагогами таблицю самооцінювання компетенцій, за якою кожен учень проходить кілька етапів оцінювання, урахувавши самооцінювання. Таблиця має три групи компетенцій: зобов'язання (синій), діяльність (помаранчевий), співпраця (зелений), які так само розділені ще на три підгрупи. Кожна підгрупа компетенцій розділена на 5 етапів від 0 до 4, які описують якісну зміну в напрямі до покращення, тобто власну еволюцію (Таблиця 3).

Ця таблиця також кольорова, стовпці мають кольори відповідно «0» – бежевий, «1» – червоний, «2» – помаранчевий, «3» – зелений, «4» – жовтий. У повному вигляді таблицю самооцінювання компетенцій можна завантажити за посиланням у статті (Смірнова К. О., 2019). У поданій таблиці учень під час коучингу в кожному полі ставить собі зелену крапку в позиції, де сам себе оцінює. Учитель-коуч після цього ставить свою синю крапку, що відбиває його бачення. Результати спільно обговорюються та записуються, планується робота на наступний тиждень, визначаються шляхи покращення.

Наведені лише поодинокі приклади з великого розмаїття методик, що використовуються в різноманітному освітньому середовищі провідних західних країн. У нас такого різноманіття поки що немає. Статистика по Миколаївській області, наприклад, свідчить про те, що в умовах вільного вибору освітніх програм, школи для молодших класів здебільшого обирають типові освітні програми. Нетипові освітні програми, яких пропонується достатньо багато

**Фрагмент таблиці самооцінювання компетенцій  
швейцарської інтегральної школи Вінтертура**

0	1 недостатньо	2 достатньо	3 добре	4 відмінно
Увага та участь				
Я часто неуважний. Мені майже завжди потрібні підказки/нагадування, щоб брати участь у роботі на уроці	Я рідко буваю уважним/уважною. Я не активно/мало беру участь у роботі на уроці	Зазвичай я уважний/уважна. Беру участь у роботі на уроці регулярно	Я практично завжди уважний/уважна. Я беру участь у роботі на уроці, маю гарні ідеї і проявляю ініціативу	Я беру на себе відповідальність за аспекти спільного навчання та підтримую інших у ролі коуча

(«Інтелект України», «Росток», «На крилах успіху», вальдорфські програми та інші), обирають одиниці серед закладів освіти.

Відповідно до поставленої мети можна зробити **висновки** про те, що інтегральні теорії менеджменту (І. Адізеса, спіральної динаміки тощо) є достатньо універсальними, тому можуть бути корисними для застосування в освітньому менеджменті, зокрема українському під час реформування. Вони успішно застосовуються в достатній кількості європейських шкіл, які відносять себе до сучасних прогресивних, демократичних за основною лінією власного розвитку. Підхід до українського закладу освіти як до «живої» організації, побудованої на засадах різнобарвного менеджменту, може сприяти його еволюції до рівня прогресивної демократичної школи.

Аналіз освітнього процесу з позицій теоретичних засад менеджменту І. Адізеса та теорії спіральної динаміки містить

потенціал, здатний сприяти поглибленню можливостей упровадження компетентнісного підходу в українській освіті.

Розглянуті приклади практичного втілення зазначених теорій у європейських школах свідчать про необхідність їхнього докладного дослідження з метою застосування на практиці в процесі реформування української освіти.

Слушним, на нашу думку, є висновок К. О. Линьова про те, що «для реформування країни нам потрібні різні школи» (Линьов К. О., 2017), зокрема нетрадиційні, альтернативні, як у Європі, з можливістю для батьків обирати траєкторію освіти для своїх дітей за власним бажанням і потребами. Проблеми сполучення різних ціннісних парадигм та освітніх підходів у школі є дуже актуальними, вимагають розгляду й широкого обговорення, а засади спіральної динаміки доцільними.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Бек Дон Едвард. Спиральная динамика на практике : Модель развития личности, организации и человечества / Д. Е. Бек, Т. Ларсен – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 382 с.
2. Інтегральний підхід до навчання в початковій школі / Роб Маклеод, ред. Оксана Олійник // Empatia.pro, 2020. – Режим доступу: <https://www.empatia.pro/integralnyj-pidhid-do-navchannya-v-pochatkovij-shkoli/>
3. Линьов К. О. Українська школа в контексті теорії спіральної динаміки / К. О. Линьов // Освітня політика. Портал громадських експертів, 2017. – Режим доступу: <http://education.ua.org/ua/articles/894-ukrajinska-shkola-u-konteksti-teoriji-spiralnoji-dinamiki>

4. Пекар В. О. Різнобарвний менеджмент / В. О. Пекар. – Харків : ФОЛІО, 2018. – 191 с.
5. Проектна методика як засіб формування життєвих навичок / Бігунова С., Воробйова І., Фрідріх А. // Інноватика у вихованні. Рівне. – 2019. – Вип. 9. – С. 108–113. DOI: <https://doi.org/10.35619/iu.v0i9.11>
6. Смірнова К. О. Еволюція відповідальності: з чого починати в школі? / К. О. Смірнова // Середня освіта. Освіта.ua, 2020. – Режим доступу: [http://osvita.ua/school/73127/?fbclid=IwAR1PE1zkCe8UoCuZv4dVODRU9MwVx\\_41kJ4G7IfRSaJhauvXuTKi7WsTn8](http://osvita.ua/school/73127/?fbclid=IwAR1PE1zkCe8UoCuZv4dVODRU9MwVx_41kJ4G7IfRSaJhauvXuTKi7WsTn8)
7. Смирнова К. О. «Цветные школы», или Почему тормозит реформа? / К. С. Смирнова // Зеркало недели, 2018. – Режим доступу: [https://zn.ua/EDUCATION/cvetnye-shkoly-ili-pochemu-tormozit-reforma-274848\\_.html](https://zn.ua/EDUCATION/cvetnye-shkoly-ili-pochemu-tormozit-reforma-274848_.html)
8. Смірнова К. О. Чого вчать в інтегральній швейцарській школі / К. О. Смірнова // Середня освіта. Освіта.ua, 2019. – Режим доступу: <https://osvita.ua/school/64967/?fbclid=IwAR0cF6c1MSol2RguYVlNkgSYlvUAr-bQ4uRZFRWM6dtz-JhFPMQ8UZbf9jk>
9. Соціократія у школі: вибір за кожним із нас! / ред. Оксана Олійник // Empatia.pro, 2021. – Режим доступу: <https://www.empatia.pro/socziokratiya-u-shkoli-vybir-za-kozhnym-iz-nas/>
10. Суріна Г. Ю. Ціннісні аспекти педагогіки партнерства / Г. Ю. Суріна // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Науково-методичні засади формування освітнього простору закладу післядипломної освіти для підготовки педагогічних працівників до імплементації Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа», 2020. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1xFtjQL80ELKk-Edt5AvQYsQ7uSWdFIxZ/view>

## РЕФОРМЫ В ОБРАЗОВАНИИ С ПОЗИЦИЙ ИНТЕГРАЛЬНЫХ ТЕОРИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

*Сурина Анна,  
к.филос.н., доцент кафедры  
философии образования,  
теории и методики обществоведческих предметов  
Николаевский областной институт  
последипломного педагогического образования  
ул. Адмиральская, 4-а, 54001, г. Николаев, Украина  
hanna.surina@moipro.mk.ua*

*В Украине реализуется реформа образования, направленная на обновление его содержания и форм. С позиций бизнес-менеджмента школы рассматриваются как организации в сфере образования, на которые распространяются правила и методы разнообразных теорий управления, многие из которых являются интегральными по своей сути. В последнее время к признанным методам анализа ситуации в образовании подключаются попытки эволюционного осмысления изменений сквозь призму интегральной психологии (Ken Wilber), спиральной динамики (Clare Graves, Don Beck, Chris Cowan), теории развития организаций Ichak Adizes. Данная статья представляет собой одну из таких попыток рассмотреть реформационные процессы в украинском образовании с учетом теоретических наработок и практического опыта некоторых европейских образовательных учреждений.*

**Ключевые слова:** *европейские школы; интегральные теории менеджмента; развитие организаций Ицхака Адизеса; реформы в образовании; спиральная динамика; ценностные парадигмы.*

## REFORMS IN EDUCATION WITHIN THE INTEGRAL MANAGEMENT THEORIES

**Surina Hanna,**

*Candidate of Philosophical Sciences (Ph.D.),  
Associate Professor of the Department  
of education philosophy and social studies  
In-Service Teachers Training Institute  
4-a Admiralska Street,  
Mykolaiv, 54001, Ukraine  
hanna.surina@moippo.mk.ua*

*An educational reform is being implemented in Ukraine. It is oriented on updating the content and form of education. From the view of business management schools are treated as organizations, which are subject to the rules and methods of various management theories, and many of them are integral in their essence.*

*Among the recognized methods for analyzing the situation in education are understanding of evolutionary changes through integral psychology (Ken Wilber), spiral dynamics (Clare Graves, Don Beck, Chris Cowan), Ichak Adizes' developmental theory of organizations.*

*This article represents consideration of the reforms in Ukrainian education taking into account the practical experience of some European educational institutions such as the Swiss school in Winterthur.*

*The concepts of educational development within integral management and spiral dynamics are discussed in the article. Some practical aspects of the work of Robert Macleod, who is an integral coach, are also analyzed.*

*Conclusions are drawn about the steps that have already been made and to be done in Ukrainian education to acquire a degree of independence and democracy inherent in European schools.*

**Keywords:** *European schools; Ichak Adizes' developmental theory of organizations; integral management theories; reforms in education; spiral dynamics; value.*

### REFERENCES

1. Bek Don & Larsen, T. (2019). *Spiral'naja dinamika na praktike: Model' razvitija lichnosti, organizacii i chelovechestva* [Spiral Dynamics in Practice: A Model for the Development of Personality, Organization and Humanity]. Moskva: Al'pina Pabliher (rus).
2. Bihunova, S., Vorobiova, I. & Fridrikh, A. (2019). Proektna metodyka yak zasib formuvannia zhyttievych navychok [Project methodology as a means of forming life skills]. *Innovatyka u vykhovanni*, 9, 108–113. Rivne. DOI: <https://doi.org/10.35619/iuu.v0i9.11> (ukr).
3. Lynov, K. O. (2017). Ukrainska shkola v konteksti teorii spiralnoi dynamiky [Ukrainian school in the context of the theory of spiral dynamics]. *Osvitnia polityka. Portal hromadskykh ekspertiv*. Retrieved from: <http://education-ua.org/ua/articles/894-ukrajinska-shkola-u-konteksti-teoriji-spiralnoji-dinamiki> (ukr).
4. Makleod, Rob & Oliinyk, Oksana (Ed.). (2020). Intehralnyi pidkhid do navchannia v pochatkovii shkoli [An integrated approach to learning in primary school]. *Empatia.pro*. Retrieved from: <https://www.empatia.pro/integralnyj-pidhid-do-navchannya-v-pochatkovij-shkoli/>(ukr).
5. Oliinyk Oksana (Ed.). (2021). Sotsiokratiia u shkoli: vybir za kozhnym iz nas! [Sociocracy at school: the choice for each of us!]. *Empatia.pro*. Retrieved from: <https://www.empatia.pro/socziokratiya-u-shkoli-vybir-za-kozhnym-iz-nas/> (ukr).
6. Pekar, V. O. (2018). *Riznobarvnyi menedzhment* [Colorful management]. Kharkiv, FOLIO (ukr).
7. Smirnova, K. O. (2019). Choho vchat v intehralnii shveitsarskii shkoli [What is taught

in an integrated Swiss school]. *Serednia osvita. Osvita.ua*. Retrieved from: <https://osvita.ua/school/64967/?fbclid=IwAR0cF6c1MSol2RguyVINkgSYlvUAr-bQ4uRZFRWM6dtz-JhFPMQ8UZbf9jk> (ukr).

8. Smirnova, K. O. (2018). «Cvetnye shkoly», ili Pochemu tormozit reforma? [«Color schools», or Why is the reform slowing down?]. *Zerkalo nedeli*. Retrieved from: [https://zn.ua/EDUCATION/cvetnye-shkoly-ili-pochemu-tormozit-reforma-274848\\_.html](https://zn.ua/EDUCATION/cvetnye-shkoly-ili-pochemu-tormozit-reforma-274848_.html) (rus).

9. Smirnova, K. O. (2020). Evoliutsiia vidpovidalnosti: z choho pochynaty v shkoli? [Evolution of responsibility: where to start at school?]. *Serednia osvita. Osvita.ua*. Retrieved from: [http://osvita.ua/school/73127/?fbclid=IwAR1PE1zkCe8UoCuzv4dVODRU9MwVx\\_41kJ4G7IfRSaJhauvxuTKi7WsTn8](http://osvita.ua/school/73127/?fbclid=IwAR1PE1zkCe8UoCuzv4dVODRU9MwVx_41kJ4G7IfRSaJhauvxuTKi7WsTn8) (ukr).

10. Surina, H. Yu. (2020). Tsinnisni aspekty pedahohiky partnerstva [Value aspects of pedagogy of partnership]. Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii «Naukovo-metodychni zasady formuvannia osvitnoho prostoru zakladu pisliadyplomnoi osvity dlia pidhotovky pedahohichnykh pratsivnykiv do implementatsii Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia z ahalnoi serednoi osvity «Nova ukrainska shkola» [Proceedings of the All-Ukrainian scientific-practical internet-conference «Scientific-methodical bases of formation of educational space of postgraduate education institution for preparation of pedagogical workers for implementation of the Concept of state policy implementation in general reforming secondary education «New Ukrainian School»]. Retrieved from: <https://drive.google.com/file/d/1xFtjQL80ELKk-Edt5AvQYsQ7uSWdFIxZ/view> (ukr).