

## РОЗДІЛ I

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ

УДК 377.014.552

#### ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЯК ФАКТОР ЙОГО РОЗВИТКУ

**Валентина Болгаріна,**

*кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник  
лабораторії управління професійно-технічною освітою  
Інституту професійно-технічної освіти НАПН України*

#### КЛЮЧОВІ СЛОВА:

організаційна  
культура, розвиток,  
показники розвитку  
організаційної  
культури, типи  
організаційної  
культури.

#### Реферат

У статті викладено наявні в теорії та власні думки автора на значення організаційної культури для розвитку професійно-технічних навчальних закладів, ролі керівників у цьому процесі. Проаналізовано дані дослідження, проведеного лабораторією управління професійно-технічною освітою ІПТО НАПН України на базі ПТНЗ. Результати засвідчують, що серед основних ресурсів підвищення ефективності діяльності навчального закладу переважна більшість керівників вважають збільшення фінансування, вдосконалення нормативної бази на державному рівні тощо. Тобто йдеться в основному про зовнішні чинники. Однак з'ясовано, що недооцінюються важливі потенційні можливості організації діяльності самого колективу, значення розвитку організаційної культури у контексті сучасних суспільних вимог. На основі аналізу теоретичних джерел та стану розвитку організаційної культури у професійно-технічних навчальних закладах пропонуються деякі шляхи, методи її вдосконалення. Зокрема, підготовку керівників до управління розвитком організаційної культури, озброєння їх науковими знаннями та забезпечення належної компетентності у цій сфері діяльності.

Організаційна культура є однією з важливих сфер науки про управління. Дослідники цієї галузі знань одностайно оцінюють практичну значимість її для розвитку будь-якої організації. Це повною мірою стосується і навчальних закладів професійно-технічної освіти. Але, як свідчать результати нашого дослідження (застосовувались методи опитування, включеного спостереження, вивчення документації професійно-технічних навчальних закладів, стандартизоване інтерв'ю тощо), керівники ПТНЗ недооцінюють роль організаційної культури і її впливу на ефективність роботи навчального закладу. Серед основних ресурсів підвищення ефективності діяльності навчального закладу переважна більшість вважає покращення фінансування, вдосконалення нормативної бази на державному рівні. Тобто йдеться в основному про зовнішні чинники. Вбачається значний резерв для підвищення ефективності діяльності в якості роботи персоналу (а, отже, й у розвитку оргкультури) лише 31% опитаних. Проаналізувавши теоретичні джерела та сучасну практику діяльності професійних навчальних закладів, можемо зробити такі висновки. Педагогічні колективи як об'єкти управління і суб'єкти творення організаційної

культури вимагають: удосконалення форм організації колективної діяльності; вирішення проблем управління ПТО та забезпечення його цілісності через налагодження суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників; колегіального узгодження інтересів; дотримання норм етики – внутрішніх (у співтоваристві педагогів) і зовнішніх (визначають соціальну відповідальність за свої дії та наслідки); етичних норм спілкування та міжособистісної взаємодії, що сприяють зміцненню в колективі прогресивних ідеалів і цінностей; шліфується інтелект, система поглядів і переконань; створення демократичної атмосфери відкритості, за якої кожен член колективу має стати носієм усталених норм педагогічної діяльності. Мета статті – звернути увагу на важливу проблему розвитку організаційної культури ПТНЗ, що є малодослідженою та недооціненою як науковцями, так і практиками.

Розглянемо таку категорію, як розвиток. Як правило, суть його розкривається через поняття прогресивний і регресивний розвиток. Перший означає перехід від нижчого до вищого ступеня розвитку, від менш досконалого до більш досконалого. Це означає рух вперед. Регресивний означає зворотній процес – від

вищого стану до нижчого. Його характеризують: деградація, застій, зниження рівня організаційної культури. Таким чином, розвиток – рух від простого, нижчого рівня до складнішого, вищого. Орієнтація на розвиток, постійні зміни задля задоволення потреб особистості й суспільства складають основу управлінської діяльності в галузі освіти. Тут дуже важливо визначити орієнтири, глибоко зрозуміти основні характеристики загальної культури, в просторі якої існує й організаційна. Серед них варто відмітити три основні: культура є творінням людей, їхнього розуму та рук; культурі навчаються, її розвивають; процес її розвитку дуже повільний, на нього впливають багато чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх, що вимагає адаптивного управління.

Отже, організаційній культурі як різновиду всезагального явища культури властиві названі характеристики, що відображають її головні закономірності. Наголошуємо на самоцінності людини як творця культури. Це положення означає й універсальний принцип, яким має керуватися суспільство, і право людини на культурний спосіб життя, на самореалізацію. Тому поцінування людини, всього персоналу організації, визнання її безперечного права на свободу, гідність, достойне життя – обов'язкова умова розвитку культури організації.

У результаті діагностики дійшли висновку про слабку теоретичну підготовку керівників до управління розвитком організаційної культури, недостатнє уявлення про стратегію, напрями, методи, технологію розвитку організаційної культури у професійно-технічних навчальних закладах.

Для оцінки стану розвитку організаційної культури рекомендували використати такі показники: наявність у колективі сформованих цінностей, етичних норм поведінки, що визнаються більшістю членів колективу; проведення певних заходів (семінарів, засідань педагогічних рад, методичних об'єднань тощо), присвячених формуванню культурних цінностей; наявність системи заохочення навчання, підвищення кваліфікації працівників та їхньої загальної культури; усталеність традицій, ритуалів, обрядів, пам'ятних дат в організації; наявність програми культурного розвитку персоналу;

підтримання постійного зв'язку з роботодавцями, соціальними партнерами, інвесторами; наявність позитивної репутації закладу в суспільстві, серед працівників; певні вимоги до організації робочого місця (чистота, облаштованість, естетика); чіткого розпорядку робочого дня; наявність вимог до трудової етики; можливість нормального харчування, відпочинку тощо. Це, звичайно, неповний перелік показників оцінювання рівня організаційної культури навчального закладу, але він може слугувати орієнтиром для аналізу її стану.

Принагідно зауважимо, що наведені вище показники рівня організаційної культури ефективніше використовувати шляхом експертної оцінки, спостереження та інших методів. Ми переконалися, що самооцінка керівників ПТНЗ досить суб'єктивна, не відповідає реальному стану. Так, 93,7% опитаних керівників ПТНЗ стверджують, що в їхніх колективах сформовані цінності й етичні норми визнаються більшістю, і лише 6,3% заперечують це. Досить високий показник (73%) щодо створення можливостей займатися науково-дослідною роботою, хоча, насправді, за експертними оцінками, цей показник удвічі менший. 87,3% респондентів стверджують, що в навчальному закладі є система заохочення до інновацій та творчості, але серед опитаних педагогів такої думки притримуються трохи більше 50%.

На основі результатів оцінювання наявної організаційної культури, з допомогою науковців, керівники ПТНЗ склали проекти стратегічного характеру, передбачаючи ними розвиток організаційної культури відповідно до потреб і викликів часу. В основу реалізації програми покладено субмодель розвитку організаційної культури ПТНЗ, що є складовою моделі «Управління розвитком професійно-технічної освіти в умовах ринкової економіки». Вона включає зміст та алгоритм упровадження в практику діяльності ПТНЗ заходів, спрямованих на розвиток організаційної культури. Створенню її передувало вивчення сучасного стану, обізнаності керівників з теорією та способами і методами її розвитку.

Після цього було розпочато процес упровадження запропонованої субмоделі в тих навчальних закладах, що визначені базовими для здійснення експериментальної

## В. Болгаріна. Організаційна культура професійно-технічного навчального закладу як фактор його розвитку

роботи з розвитку організаційної культури, саме: Бердичівський професійний аграрний ліцей Житомирської обл. та Державний професійно-технічний навчальний заклад «Дніпродзержинський центр підготовки і перепідготовки робітничих кадрів». З учасниками експерименту було проведено тренінгові заняття з метою їх підготовки до запровадження програми розвитку організаційної культури.

Насамперед, ми допомогли зорієнтуватися керівникам, які типи організаційної культури вони бажають створювати у своїх колективах.

Українські дослідники Ю. Палеха, П. Шеремета, Л. Коніщенко визначають 4 основних характеристики організаційної культури:

*дистанція влади:* за великої дистанції між керівниками та персоналом збільшується ступінь соціальної нерівності, існує жорстка ієрархічна структура управління та централізація влади. Накази та розпорядження керівництва виконуються без обговорення. Критика дій керівництва практично не допускається. Низький ступінь дистанції влади означає наявність партнерства в управлінні, участь багатьох суб'єктів у керівництві організацією. В освітніх закладах ними виступають як члени педагогічного колективу, так і учнівське самоврядування, соціальні партнери. При прийнятті рішень управлінці дослуховуються до їхніх думок. Зрозуміло, що за демократизації та децентралізації управління дистанція влади має зменшуватись, і цей процес мусить ставати інтенсивнішим. Однак, як свідчать результати проведеної діагностики на констатувальному етапі дослідження, у закладах ПТО ще досі домінують залишки пострадянської системи, авторитарного управління і високої дистанції влади.

Більше того, як зазначає у своєму дослідженні Ю. Палеха, велика дистанція влади – характерна особливість національної організаційної культури. Керівник сприймається підлеглими як «батько», суворий та вимогливий. Він може собі дозволити те, що не дозволяється рядовим членам колективу (йдеться про умови праці, відпочинку тощо). Основою взаємовідносин між керівником і підлеглими у багатьох випадках стають не моральні цінності, а ступінь «наближеності» до керівництва. У

час розбудови в Україні нових суспільних відносин посилюється громадський контроль за владними структурами різних рівнів. Це вселяє надію на скорочення дистанції влади і зміцнення демократичних засад управління, гуманізацію відносин, що є важливими показниками високої організаційної культури в освітніх закладах зокрема;

*рівень індивідуалізму – колективізму.* Показник того, якою мірою члени організації керуються індивідуальними чи колективними інтересами. Тут варто дуже помірковано підходити до аналізу цього показника, бо він значною мірою характеризує стан організаційної культури. Крайнощі в оцінці можуть шкодити гармонізації відносин, психологічному клімату в колективі. Українцям часто приписують правило «моя хата скраю». Але події 2013–2014 років продемонстрували всьому світу, що це правило не стосується переважної більшості громадян країни. Хоча визнаємо, що для нас важлива особиста воля, певна незалежність. Заперечення права на особистісне є негуманним і не відповідає сучасним підходам до організаційної культури. Проте робота в колективі, вміння працювати в команді є необхідними організаційними цінностями. Це підкріплюється деякими показниками, які ми отримали на етапі діагностування стану організаційної культури в ПТНЗ;

*прагнення до уникнення невизначеності.* Як виявилось, значна частина персоналу схильна до регламентації, унормованості дій. За їх відсутності відчувається знервованість, розгубленість. У таких організаціях здебільшого панує консерватизм, підозріле ставлення до інновацій, ризику. Це підтверджується і результатами нашого дослідження. Принагідно зауважимо, що у ПТНЗ спостерігається тяжіння до виконання вказівок керівництва, а не турбота про прийняття правильного рішення. Навіть під час зустрічей науковців з керівниками ПТНЗ помітне їхнє прагнення отримати «рецепти» діяльності, а не більш широкі знання, стимул до самостійних роздумів. Така ж картина спостерігається і серед педагогічних колективів – догодити керівництву виконанням вказівки, а не прагнення якнайкраще виконати свої функції. Прояв конформізму серед настроїв педагогів

помічався, коли здійснювали опитування щодо базових цінностей;

*статева відмінність.* Цей параметр показує налаштованість колективу на чоловічий чи жіночий стереотип поведінки. Визнано, що чоловічому характеру властива більша рішучість, ризик, конкуренція тощо. Жіночому типу поведінки властиві більш м'які, «ніжні» цінності (турбота про слабких, співчуття тощо). Але необхідно уникати дискримінаційних проявів у ставленні до жінок, що нерідко виявляється в обмеженому доступі до влади, зверхності щодо їхніх можливостей тощо. У колективах ПТНЗ, як і в інших освітніх закладах, до складу персоналу входять багато жінок. Отже, керівникам доводиться враховувати ці особливості і використовувати їх сильні сторони для зміцнення організаційної культури.

Було запропоновано також типізацію, здійснену американськими дослідниками К. Камерон і Р. Куїнн. Вони класифікують типи організаційної культури так: кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова. Для *кланового* типу характерним є надання переваги динамізму, гнучкості при прийнятті рішень, турбота про людей. Лідери в такій організації користуються переважно виховними методами впливу на персонал. Це особливо важливо для організацій освітньої галузі, до якої належать ПТНЗ. В організаціях з *адхократичним* типом ставка робиться на експериментування, ризик, новаторство, заохочується ініціатива та свобода. *Ієрархічна* культура характеризується наявністю формальних правил, офіційністю і спрямованістю на стабільність та контроль. *Ринковий* тип організаційної культури передбачає акцентування на зовнішніх зв'язках, але з умовою забезпечення стабільності і контролю. Лідери, як правило, спрямовують свою діяльність на жорстке виконання завдань, досягнення цілей. Серед організаційних цінностей перевага надається конкурентоспроможності, зовнішній репутації, успіху.

Оскільки ми розглядаємо розвиток ПТО у контексті ринкових відносин, то саме цей тип організаційної культури нас найбільше цікавить. Ось яку характеристику ринковому типу культури дає вітчизняний дослідник Ю. Палеха: «Ринкова культура базується на пануванні вартісних відносин. Керівники і персонал орієнтуються,

головним чином, на рентабельність. Ефективність діяльності того чи іншого підрозділу і співробітників визначається на основі вартісних показників, що пов'язані, насамперед, з витратами на виробництво» [1, с. 92]. Акцентуємо увагу на тому, що йдеться про організації виробничого напрямку, підприємства. Щодо освітніх організацій, то варто згадати думку відомого бразильського вченого, який стверджував, що етика має бути притаманна всім формам освітньої діяльності. Підготовку педагогів не можна зводити до тренування, суто технічної справи. Йдеться про необхідність формування загальнолюдської етики, а не лише про етичні принципи, підпорядковані тільки прибутку, так званій «етиці ринку». Саме перша має панувати в освітянській сфері, бо вона сприяє утвердженню в людських взаємовідносинах високої моралі. Для учнів украй важливо й корисно відчутти повагу й лояльність, з якою педагог може аналізувати чи критикувати позицію учня, свого колеги. Це стає прикладом для наслідування.

Зрозуміло, що в «чистому» вигляді перераховані типи та моделі трапляються дуже рідко. Насправді здебільшого існують комбіновані моделі. Але керівникам, які здійснюють цей напрям діяльності, потрібно знати типологію організаційної культури, характеристику її для визначення орієнтирів розвитку свого навчального закладу.

У ПТНЗ, що існують упродовж тривалого часу, організаційна культура вже сформована. Але, як правило, вона потребує подальшого розвитку, приведення у відповідність із внутрішніми і зовнішніми потребами. Перш ніж розробляти стратегію її розвитку, необхідно комплексно оцінити наявну культуру. Певні її компоненти можуть задовольняти інтереси навчального закладу, а деякі – навіть перешкоджати досягненню ефективної діяльності. Аналіз результатів оцінювання дає змогу намітити пріоритетні напрями розвитку організаційної культури, однак їх результативність можна оцінити лише в контексті комплексної оцінки діяльності ПТНЗ.

Роль керівника у розвитку організаційної культури залишається визначальною. Можливо, єдиною, справді важливою справою, яку роблять керівники, є створення культури та управління нею. Так вважає один із відомих теоретиків

## В. Болгаріна. Організаційна культура професійно-технічного навчального закладу як фактор його розвитку

організаційної культури Е. Шейн. Відомо, що в умовах формування ринкових відносин кардинальних змін зазнає система цінностей як у суспільстві в цілому, так і на рівні колективів. Спостерігається тенденція до надання переваг прагматичному, споживацькому способу життя, його економічному аспекту. Вплив економічних, ринкових відносин досить значний. Іноді це «комерціалізує» освітнє середовище, що й призводить до згаданих результатів. Тут необхідно знаходити розумний баланс у ціннісних орієнтирах на особистість духовну і так звану економічну та прагматичну.

Результати нашого дослідження свідчать про наявність позитивного досвіду становлення та розвитку організаційної культури у багатьох навчальних закладах системи ПТО. До таких, зокрема, належить Державний ПТНЗ «Дніпродзержинський Центр підготовки і перепідготовки робітничих кадрів» (далі – ДЦПРК) Дніпропетровської обл., де чітко усвідомлюють, що базова культура особистості формується в культурному просторі, частиною якого є й організаційна культура. Особливо інтенсивно цей процес відбувається в період підготовки у навчальних закладах, зокрема, у професійних. Тож вони покликані забезпечити умови для формування і розвитку ключових компетентностей вихованців, серед яких – загальнокультурної. Потенційні можливості для її розвитку існують, але їх використання, на нашу думку, далеко не повне. Це – проблема, яка потребує вирішення. Важливою передумовою є розвиток культури управління навчально-виховним процесом, усім багатограним життям колективу навчального закладу. Це стосується й організаційної діяльності керівників ПТНЗ та інших суб'єктів управління.

Щоденно директор ПТНЗ займається величезною кількістю справ – дрібних і важливих, поточних і перспективних, адже життєдіяльність колективу навчального закладу, зовнішні зв'язки для забезпечення нормального його функціонування і є предметом управлінської діяльності керівника. Чи не найскладнішим завданням при цьому є визначення пріоритетів, не втрачаючи стратегічної спрямованості розвитку. Це вимагає чіткої організації роботи персоналу і, що не менш важливо,

самоорганізації керівника.

Організаційну культуру керівники ДЦПРК розглядають як важливу ланку управління навчальним закладом, усвідомлюючи, що рівень її залежить від наявності у колективі системи цінностей, поглядів та ідей щодо стратегії розвитку, способів, методів досягнення цілей. Важлива роль належить діловій етиці, психологічному клімату організації, налаштованості на творчість, інноваційну діяльність. Це сприяє позитивному сприйняттю нових ідей, потребі у дослідницькому підході до повсякденної роботи. У кожному колективі завжди є педагога, яким властиве прагнення до інновацій. Але цього замало. Необхідно зацікавити всіх членів колективу такою ідеєю, яка була б актуальною саме для даного навчального закладу.

Центр готує кваліфікованих робітників переважно для сфери обслуговування, для якої культура спілкування є необхідною складовою професійного успіху. Водночас, стиль спілкування в колективі є важливим компонентом організаційної культури. Тому впродовж трьох років проводився експеримент за проблемою «Формування комунікативної культури суб'єктів навчально-виховного процесу».

На думку директора Центру І. Донченко, починати експериментальну роботу можна лише тоді, коли забезпечується елементарний порядок у навчально-виробничому процесі. Інакше кажучи, для цього необхідний певний рівень організаційної культури, що й стало запорукою творчого ставлення до запровадження культурологічного підходу до діяльності. При цьому було взято до уваги рекомендації лабораторії управління професійно-технічною освітою ІПТО НАПН України та проведено певну підготовчу роботу. Насамперед: мотивували педагогічний колектив, переконали, що внесення у повсякденну роботу елементів науково-дослідної діяльності підвищить творчий потенціал колективу, розширить можливості застосування досягнень науки, а найперше – професійної педагогіки, психології, культурології освіти. Треба було стимулювати бажання членів колективу опанувати суть культурологічного підходу до освіти, постійно поповнювати базові

ультурологічні знання, що складають основу розвитку культури навчального закладу. Ця ідея об'єднала колектив і почала змінювати на краще систему цінностей, тобто створювалося мотиваційне підґрунтя, без якого неможливо викликати справжній інтерес.

При активній підтримці науковців, методичних працівників з'явилась змога виявити організаційно-педагогічні умови, що сприяли б ефективному впровадженню культурологічного підходу до управління. Для цього необхідно було забезпечити участь у створенні концепції (проекту, моделі) культурного розвитку ПТНЗ усіх його суб'єктів, їхню готовність до взаємодії в умовах гуманності, демократії, свободи творчості. Це означає наявність у них достатнього рівня загальної та педагогічної культури. Важливу роль відігравала віра в те, що реалізація наміченого проекту приведе до поліпшення якості діяльності навчального закладу, сприятиме особистісному культурному і професійному зростанню учасників. Від керівництва навчального закладу вимагалось опанувати вміння здійснювати культурологічний аналіз навчально-виховного процесу, систематизувати діяльність ПТНЗ, що дає змогу створити єдиний навчально-виховний, виробничий простір та умови дозвілля. У цьому разі вже не обійтись без застосування сучасного стилю, методів управління, адекватних поставленій меті, та принципів культури-відповідності. Робота над створенням таких умов була непростю. Але керівництво закладу сповна скористалося рекомендаціями науковців лабораторії управління професійно-технічною освітою ПТТО НАПН України, які здійснювали наукове керівництво експериментальною роботою. За результатами експерименту підготовлено методичний посібник [2], чільне місце у якому відведено організаційно-педагогічним умовам діяльності.

Прикладом серйозного ставлення до підтримання і розвитку організаційної культури як важливого фактора поліпшення результативності роботи є ДНЗ «Бердичівське вище професійне училище» Житомирської обл. Колектив цього навчального закладу серед ресурсів удосконалення своєї діяльності особливо виділив організаційну культуру. Цьому передувало ознайомлення керівників закладу з деякими теоретичними

положеннями, суттю організаційної культури та осмисленням її ролі у життєдіяльності колективу. На той час цей професійний навчальний заклад існував уже чимало років. Склалися певні традиції, сформувалися цінності, норми поведінки. Але було зрозуміло, що в період кардинальних змін у житті суспільства з'явилась необхідність працювати по-новому. Оскільки навчальний заклад є одним з найкращих в області, користується авторитетом серед учнів, їхніх батьків та роботодавців, постало завдання подальшого його розвитку. Колектив усвідомлював, що зупинятися на досягнутому – означало застій, а то й регрес. Тому було вирішено шукати резерви розвитку в максимальному використанні можливостей педагогічного колективу, підвищенні культури організації у цілому. Логічно прийшли до висновку про необхідність звернутися за підтримкою до науковців. Колектив мав певний епізодичний досвід співробітництва з ПТТО НАПН України. Керівники ВПУ звернули увагу на інформацію, яка була розміщена в електронному журналі «На допомогу керівнику ПТНЗ» на сайті ПТТО. Йшлося про те, що лабораторія управління професійно-технічною освітою цього Інституту розпочала дослідження проблеми розвитку організаційної культури ПТНЗ. Тут були викладені наукові обґрунтування важливості її для вдосконалення діяльності і пропозиція співпраці з науковцями. Вирішено було скористатися такою можливістю.

ВПУ за їх пропозицією було визначено експериментальною базою з названої теми. Погодивши з Інститутом спільний план експериментальної роботи, розпочали його втілення. Виходили з того, що кожна організація, що існує певний період, уже має сформовану організаційну культуру. Тому необхідно було оцінити стан (рівень) цієї культури, виявити її сильні та слабкі сторони.

Констатувальний етап експерименту почали з того, що науковцями були визначені критерії оцінювання розвитку організаційної культури, уточнені показники, які давали би можливість діагностувати її рівень. За допомогою анкетування, вивчення нормативних документів ВПУ, спостереження на так званому «поверховому» рівні (відображення історії організації, традицій, оформлення

## В. Болгаріна. Організаційна культура професійно-технічного навчального закладу як фактор його розвитку

приміщення, лозунги, символи, обряди, культура спілкування тощо) було отримано певне уявлення про стан організаційної культури училища. Орієнтовно були визначені риси, що характеризують її домінуючий тип.

Проведений аналіз на даному етапі показав, що педагогічний персонал має вагомому частку спільних ідей, інтересів, цінностей. Так, ідею демократизації життя в колективі продемонстрували більше 80% опитаних. Зазначимо, що на відкрите запитання: «Що Ви пропонуєте для покращання організаційної культури?» були такі відповіді: «розвивати демократичні основи, взаємоповагу та культуру спілкування в колективі»; «демократичне керівництво, яке створює умови для взаємної поваги в колективі»; «об'єднання колективу як спільними завданнями, так і спільним відпочинком».

У ході практичних занять з педагогами мали змогу виявити найістотніші потреби членів педагогічного колективу. Як і передбачалось, це потреба у праці, творчості, спілкуванні, доброзичливості. Відповідно, в ієрархії вищих базових цінностей перші місця зайняли: доброзичливість, самостійність, універсалізм. Є спільні погляди на те, якими мають бути випускники ДНЗ «Бердичівське вище професійне училище». На перше місце переважна більшість поставила професіоналізм, за ним – освіченість, культуру. Можна сперечатися щодо ієрархії названих якостей, але, у цілому, педагогічна мета позиціонується правильно. Це ще раз підтвердило припущення, що завдання удосконалення управління ПТНЗ є невід'ємною ланкою модернізації ПТО, а організаційна культура – надійним інструментом удосконалення діяльності

персоналу.

У результаті проведеної роботи керівники та педагоги названих закладів показують ширше й ефективніше застосування рекомендованих методів розвитку організаційної культури: навчання персоналу (включені до планів роботи навчальних закладів питання розвитку культури організації, що знаходять своє відображення у змісті семінарів, нарад тощо). До цієї роботи активно залучаються науковці; спостерігається активне залучення до розроблення та реалізації програми розвитку організаційної культури членів персоналу різного рівня управління (методичних об'єднань, творчих груп тощо); удосконалюється система стимулювання (підтримка і заохочення самостійності, ініціативи, патріотизму щодо своєї організації); зростає відповідальність, приклад керівника як зразка ставлення до справи, рівень його управлінської культури; активніше використовується метод створення нових і підтримки існуючих традицій, норм поведінки, що підкріплюються в основних документах – статуті, правилах внутрішнього розпорядку навчальних закладів, спеціальних «кодексах честі». У Бердичівському ВПУ створено музей, в ДЦПРК практикують написання історії свого закладу.

Позитивно сприйняті керівниками концептуальна ідея та практичні рекомендації щодо подолання супротиву деякої частини колективу в процесі здійснення кардинальних інновацій, що стають нагальною потребою суспільного розвитку. Спостерігається розуміння напрямів і способів запровадження змін, що мають сприяти сталому розвитку організації, створенню нової системи цінностей, наповненню існуючих новим змістом.

### Література

1. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури : навч. посіб. – 2-ге вид. доп. / Палеха Ю.І. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 337с. – С. 92.

2. Комунікативна культура суб'єктів навчально-виховного процесу професійно-технічних навчальних закладів : метод. посіб. за ред. В.І.Свистун, В.А. Григор'євої.

– К. : Ін-т проф.-тех. освіти НАПН України, 2013. – 94 с.

3. Болгаріна В. С. Культура управління як складова модернізації професійної освіти / В.С. Болгаріна // Модернізація професійної освіти і навчання: проблеми, пошуки і перспективи : зб. наук. праць. / редкол.: В. О. Радкевич (голова) та ін. – К. : Ін-т проф.-тех. освіти НАПН України, 2011. – Вип. 1. – С. 101–112.

**Реферат**

**Организационная культура профессионально-технического учебного заведения как фактор его развития**

**Валентина Болгарина,**

*кандидат педагогических наук, старший научный сотрудник  
лаборатории управления профессионально-техническим  
образованием*

*Института профессионально-технического образования НАПН  
Украины*

**КЛЮЧЕВЫЕ  
СЛОВА:**

организационная культура, развитие, показатели развития организационной культуры, типы организационной культуры.

В статье изложены существующие в теории и личные суждения автора о значении организационной культуры для развития профессионально-технического учебного заведения, роли руководителя в этом процессе. Проанализированы данные исследования, проведенные лабораторией управления профессионально-техническим образованием ИПТО НАПН Украины на базе ПТУЗ. Результаты свидетельствуют, что основными ресурсами повышения эффективности учебного заведения руководители считают увеличение финансирования, улучшение нормативной базы на уровне государства и т. д. Речь идет о внешних факторах. Но выяснено, что недооцениваются важные потенциальные возможности организации деятельности самого коллектива, значение развития организационной культуры в контексте современных общественных требований. На основе анализа теоретических источников и состояния организационной культуры в профессионально-технических учебных заведениях автор предлагает некоторые пути и методы ее совершенствования. В частности: подготовку руководителей к управлению развитием организационной культуры, вооружение их научными знаниями и обеспечение надлежащей компетентности в этой сфере деятельности.

**Abstract**

**Managerial culture of vocational educational institution  
as a factor of development**

**Valentyna Bolgarina,**

*Ph.D. in Pedagogy, senior research fellow of the Laboratory of  
vocational education management. Institute of Vocational Education  
under the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*

**KEY WORDS:**

managerial culture, development, indicators managerial culture development, managerial culture types.

The article deals with the theory and the author's own thoughts of the importance of managerial culture for the development of vocational education, the role of leaders in this process. Data from a study conducted by the Laboratory Management vocational education IPTO NAPS Ukraine-based VET are analyzed. The results show that among the main resource efficiency of the institution vast majority of managers believe increased funding, improving the regulatory framework at the national level and so on. What is meant mainly to external factors. Figured out that underestimated the potential of the important activities of the group, to the development of managerial culture in the context of contemporary social requirements. On the basis of theoretical sources and state of managerial culture in vocational schools, the author proposes some ways, methods to improve it. in particular: training managers to control managerial culture development, arming them with scientific knowledge and ensuring adequate competence in this sphere.

**References**

1. *Palekha Yu. I. Klyuchi do uspikhu, abo Orhanizatsiyna ta upravlins'ka kul'tury : navch. posib. – 2-he vyd. dop. / Palekha Yu.I. – K. : Vyd-vo Yevrop. un-tu, 2002. – 337 p. – P. 92.*
2. *Komunikatyvna kul'tura sub"yektiv navchal'no-vykhovnoho protsesu profesiyno-tekhnichnykh navchal'nykh zakladiv : metod. posib. za red. V.I.Svystun, V.A. Hryhor"yevoyi. – K. : In-t prof.-tekh. osvity NAPN Ukrayiny, 2013. – 94 p.*
3. *Bolharina V. S. Kul'tura upravlinnya yak skladova modernizatsiyi profesiynoi osvity / V. S. Bolharina // Modernizatsiya profesiynoi osvity i navchannya: problemy, poshuky i perspektyvy : zb. nauk. prats. / redkol.: V. O. Radkevych (holova) ta in. – K. : In-t prof.-tekh. Osvity NAPN Ukrayiny, 2011. – Vyp. 1. – P. 101–112.*