

Розділ 5. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

5.1. Теоретичні аспекти розвитку організаційної культури професійних навчальних закладів

Послідовне вирішення проблем, які пов'язані з особливостями соціально-економічної ситуації в Україні і впливають на результат діяльності будь-якої організації, вимагає належної *організаційної культури*. Роль її, крім іншого, зумовлена й тим, що за нестабільного соціально-економічного, політичного стану країни необхідно, щоб трудові колективи володіли внутрішнім потенціалом не лише для виживання, а й для розвитку, були здатними до *саморозвитку*.

Особливо актуальною ця задача стає сьогодні. Адже ми розуміємо, що сподіватись на швидкі позитивні зміни державної політики, створення необхідної нормативної бази для розвитку, зокрема, освітніх закладів, не доводиться з декількох причин. Насамперед, це несприятливі зовнішні фактори (агресія сусідньої країни), величезний спротив політичних сил та економічних структур, яких народний рух усунув від влади, пасивність деякої частини суспільства щодо розбудови життя за новими, демократичними цінностями тощо. Але пасивне очікування, яке спостерігається повсюдно і в освітніх закладах, зокрема в професійно-технічних, не сприяє виходу країни із кризового стану. Значним ресурсом є вдосконалення сучасного менеджменту, наповнення його новим змістом, орієнтацією на європейські культурні цінності.

Проблема модернізації професійної освіти і навчання набула останнім часом міжнародного звучання. Поштовхом до цього стало прийняття Копенгагенської декларації, Брюссельського комюніке про зміцнення європейського співробітництва у сфері професійної освіти та навчання на період 2012–2020 рр. (7 грудня 2010 р.). У цих документах наголошується,

зокрема, на необхідності поліпшення управління у сфері професійної освіти і підготовки кадрів [9]. Якість управління тим чи іншим об'єктом вимірюється, як відомо, результативністю та ефективністю його діяльності. Досягти цього можна лише за умови забезпечення чіткої організації навчально-виробничих процесів, оптимізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Організаційний фактор має вирішальне значення, адже задовольнити будь-які потреби не можна інакше, як через створення певних організаційних структур.

Є фундаментальна наукова *теорія організації*, яка розкриває закони функціонування організаційних явищ. Поряд є й *теорія організацій* – наукова дисципліна, що стосується соціальних систем. Першопричиною виникнення соціальних організацій є суспільна праця. Соціальна організація виступає суб'єктом трудової діяльності і через неї реалізуються цілі та завдання цієї діяльності. У процесі її здійснення виникають певні взаємозв'язки, відбувається взаємодія між учасниками.

На теоретичні положення, ідеї діяльності соціальних організацій ми спираємося при дослідженні проблем організаційної культури ПТНЗ. Вони викладені у працях Б. Мільнера, Є. Молла, В. Подлесних, А. Пригожина, А. Смолкіна, А. Тихомирової, Г. Щокіна та ін. Зокрема В. Подлесних визначає, що *організація* – це об'єднання людей, які спільно працюють і діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей. Це можуть бути працівники підприємств, навчальних закладів чи інших організаційних структур. Останні мають свою специфіку діяльності, але й низку спільних ознак: наявність спільних цілей, кінцевих результатів; стійких зв'язків між членами організації і правил, які регулюють виробничі і соціальні відносини у колективі, що виявляються через певну організаційну структуру й культуру поведінки; постійна взаємодія із зовнішнім середовищем; використання певних ресурсів для досягнення цілей діяльності [16, 43].

У кожної організації своє обличчя, культура, традиції, імідж, але це завжди складний організм, бо тут водночас реалізуються спільні завдання й

особистісні інтереси, нормативні вимоги та неформальні стосунки. Гармонізувати їх іноді дуже складно і проблемно для управлінських структур. Як зауважував А. Пригожин, досягнення спільних цілей здійснюється через реалізацію індивідуальних завдань, і навпаки, індивідуальні цілі реалізуються через загальні. Тому так важливо забезпечити узгодженість дій, інтеграцію зусиль суб'єктів діяльності. Тоді виникає ефект синергії в організації.

Основними складовими організаційної системи є:

людина як її ключовий фактор;

формальна та неформальна організація системи;

стиль управління;

взаємодія з навколишнім середовищем.

Ці складові постійно взаємодіють між собою і, як свідчить практика, у процесі взаємодії виникають іноді істотні суперечності: зокрема, між організаційними та індивідуальними вимогами, формальними й неформальними утвореннями, стилем управління і ставленням до нього персоналу тощо. Тому аналіз стану й характеру взаємодії є важливою ланкою у діяльності управлінців.

Структура управління організації має бути орієнтована на досягнення її стратегічної мети, тому є така наукова думка: якщо змінюються стратегічні плани, соціально-економічні умови (наприклад, перехід до ринкової економіки), то потребує змін і структура управління. Це підтверджується розпочатим нині процесом децентралізації управління у сфері освіти.

Вивчення теоретичних джерел щодо наукових галузях теорії управління, педагогіки, економіки, психології, культурології показало, що проблеми розвитку організаційної культури досліджувалися низкою авторів. Серед них фундаментальністю відзначаються роботи О. Віханського, А. Наумова, В. Подлесних, О. Тихомирової, Ю. Палехи, Е. Шейна, Т. Серджіовані та ін.

Наукові праці містять досить широкий спектр дефініцій поняття

«організаційна культура». Аналіз показав, що визначення, сформульовані авторами зарубіжної літератури, здебільшого мають описовий характер. Так, Е. Шейн, Б. Мільнер, Р. Холл та інші характеризують організаційну культуру як колективні базові цінності, уявлення, властиві групі, що утворюють певну організацію (підприємство, освітній заклад тощо), їхнє ставлення до мети діяльності та способів досягнення. Д. Ньюстром, К. Девіс, Н. Леметр, визначаючи організаційну культуру, перераховують її складові (як набір цінностей, переконань, норм, традицій членів колективу). Ю. Палехою проаналізовано широке коло питань – від визначення поняття організаційної культури, її атрибутів до аналізу національного компонента, особливостей вітчизняної організаційної культури.

Організаційну культуру ми розглядаємо як невід'ємну складову культури суспільства, рівень якої є визначальним чинником розвитку будь-якого виду культури. *Культура* тлумачиться у даному контексті у кількох значеннях: як сукупність духовних та матеріальних цінностей, вироблених людством; як сфера духовного життя суспільства, до якої входить й освіта; як рівень оволодіння знаннями у різних галузях і культурними способами діяльності; як форма соціальної поведінки людини, зумовлена рівнем її розвитку. Культура символізує переконання, цінності й засоби вираження, які спільні для якоїсь групи і які сприяють упорядкуванню культурного досвіду і регулюванню поведінки людей.

У педагогічній літературі поняття *культура* здебільшого вживається в антропологічному плані (як знання, цінності, звичаї, ритуали, символи, мова), тобто те, що характеризує спосіб життя людини, позначає існуючу реальність.

Організаційну культуру треба розглядати як цілісне явище: як ідеологію управління, розуміючи під цим систему поглядів, ідей, цінностей, пов'язаних з управлінням організацією, стратегією її розвитку, способами, методами досягнення цілей, з діловою етикою організації (насамперед, з моральними принципами, нормами, правилами організації). Виходячи з

цього, правомірно вважати, що організаційна культура створює фундамент процесу управління, його філософію та ідеологію. Дослідники вважають, що така галузь знань, як організаційна культура має зайняти належне місце серед наук про управління.

Окреслимо складові організаційної культури (рис. 5.1). Системоутворюючим елементом у цій структурі є місія, цілі діяльності. Головною метою організаційної культури є забезпечення розвитку (саморозвитку) організації, у нас – професійного навчального закладу. Основним ресурсом розвитку виступає трудовий потенціал персоналу. Отже, спрямувати ці зусилля на виконання місії, прогресивних цілей діяльності – основне завдання управлінських структур. Адже можна організуватись для того, наприклад, щоб боротися за права людини, за свободу, а можна й навпаки: для того, щоб громити цих благородних борців, тобто стрижнем у досягненні мети виступає *система цінностей*. Творення системи цінностей значною мірою означає і творення певних рис менталітету. Адже ментальність – це не лише застигли психологічні стереотипи. До речі, саме поняття ментальності належить до важливих категорій багатьох наук (філософії, культурології, психології тощо). Це поняття багатоаспектне й означає певну усталеність людського мислення, властивий даному етносу душевний склад, схильності бачення світу, манери спілкування тощо. Можна стверджувати, що менталітет створює налаштованість внутрішнього світу спільнот чи особистостей. Він є важливою складовою культури, результатом її розвитку. Коли йдеться про організаційну культуру, то ментальні особливості теж відіграють неабияку роль.

Рис. 5.1. Складові організаційної культури

Наведемо декілька думок щодо вітчизняної організаційної культури. Так, Ю. Палеха зазначає, що за радянських часів організаційна культура була надто заідеологізована, мала тоталітарний характер. Це стосувалося традицій,

обрядів, які активно пропагували радянський спосіб життя. Але «моральне стимулювання» давало й певні позитивні результати. Зараз, у період революційних змін у суспільному житті, кардинальних змін у системі цінностей українського суспільства, треба враховувати деякі особливості нашої вітчизняної організаційної культури. Українські вчені зазначають такі її характерні риси, як: велика дистанція між владою та підлеглими; ступінь індивідуалізму трохи більший середнього; прагнення отримати конкретні вказівки керівника на відміну від самостійного прийняття рішення і власної відповідальності за результат тощо. Тут буде доречним порівняти деякі результати досліджень базових цінностей у низці країн Європи, серед яких була й Україна.

Цінність означає переконаність людини у значущості даного об'єкта особисто для неї. Сформована цінність свідчить про небайдужість до того чи іншого аспекту дійсності й готовність діяти задля її утвердження. Домінуючі цінності складають портрет нації, слугують орієнтиром для подальшого її розвитку. Перелік базових цінностей, підготовлений ізраїльським вченим Шимоном Шварцем, має такий вигляд:

влада (соціальний статус і престиж, контроль чи домінування над людьми та ресурсами);

досягнення (особистий успіх і його демонстрація через досягнення та здібності);

гедонізм (власне задоволення);

стимуляція (життя, насичене гострими відчуттями, новизною і складними завданнями);

самостійність (незалежність у мисленні і прийнятті рішень, творчість та пізнання);

універсалізм (розуміння, висока оцінка й захист благополуччя всіх людей, а також природи; толерантність);

доброзичливість (збереження і підвищення благополуччя людей, з якими часто спілкуєшся);

традиція (повага й прийняття звичаїв та ідей традиційної культури і релігії);

конформність (пристосування, запобігання дій, які могли б не сподобатись іншим людям, порушити соціальні вимоги й норми);

безпека (безпека, стабільність суспільства, відносин з людьми і особистості).

Опитування, проведене нами з використанням цих показників у колективах ПТНЗ (2013 р.) і здійснений після цього аналіз результатів показав, що в основному педагогічні працівники визначили пріоритетними такі цінності: *безпека* виявилась серед найважливіших у 61,3% опитаних; для багатьох педагогів (84%) на перші місця була винесена *конформність*, адже вона, на їхню думку, може сприяти власній безпеці та певній стабільності. Цікаво, що майже третина респондентів називають серед важливих цінностей *владу*. Це показує ставлення до неї, як джерела матеріального благополуччя, привілеїв та безпеки. Очевидно, пояснюється це тим, що спостерігали протягом багатьох років українці у владних структурах країни. Дані показниками результати близькі до тих, які показали респонденти проведеного міжнародного дослідження «Європейське соціальне обстеження» в Україні. Результати дали змогу визначити ціннісний портрет населення України порівняно з більшістю європейських країн (всього 24 країни). Як зазначають автори дослідження В. Магун і М. Руднев, Україна значно випереджає інші країни за тими компонентами, де у фокусі – багатство і влада (остання теж асоціюється з можливістю збагачення), але аж ніяк не реалізацією власного самоствердження. Якщо для населення країн Європи найбільш значущими виявились *доброзичливість, універсалізм, самостійність*, то в українців серед найбільш значущих – *безпека, універсалізм, традиції, конформність, влада*. Важливим чинником тут є невпевненість у завтрашньому дні, що сприймається вже уже не як ситуативне явище, а як діагноз [4, 35].

Порівняльний аналіз, хоч й не може бути репрезентативним для всіх

ПТНЗ і стосується лише досліджуваних респондентів, все ж дає змогу помітити певний збіг ціннісних орієнтацій з населенням України. Це – логічно, адже саме в такому середовищі перебувають педагоги та учнівська молодь. І хоча молоде покоління дещо відрізняється своїми орієнтаціями від середнього українця, але зазнає значного впливу оточення.

Акцентуємо вашу увагу на тому, що за цими ж показниками ми провели опитування серед педагогічних працівників ПТНЗ у травні 2014 р. Спробуємо порівняти отримані результати з тими, які були у 2013 р. (табл. 5.1)

Таблиця 5.1

Порівняння результатів опитування педагогів ПТНЗ

2013 р.		2014 р. (травень)	
Місце за рейтингом	Базові цінності	Місце за рейтингом	Базові цінності
1	Конформність	1	Безпека
2	Безпека	2	Універсалізм
3	Влада	3	Самостійність
4	Доброзичливість	4	Доброзичливість
5	Універсалізм	5	Самостійність
6	Традиції	6	Традиції
7	Самостійність	7	Стимуляція
8	Гедонізм	8	Гедонізм
9	Стимуляція	9	Влада
10	Досягнення	10	Досягнення

Нагадаємо, що в листопаді 2013 р. – лютому 2014 р. в Україні відбувались події, які народ назвав «Революція гідності». Це, на нашу думку, вплинуло на ставлення педагогів до цінностей, спонукало до їх переоцінки. Хочемо звернути увагу на те, що деякі педагоги-респонденти пропонували під час опитування у 2014 р. доповнити список базових цінностей таким показником, як *патріотизм*. Це засвідчило якісні зміни у настроях респондентів. Більше того, наприкінці заповнюваних анкет деякі педагогічні працівники написали лозунг «Слава Україні!».

Оскільки у структурі організаційної культури важливе місце відводиться цінностям, то така тенденція до якісних змін у настроях

педагогічних працівників має бути врахована керівниками при визначенні програми її розвитку. У подальшому аналізі результатів нашого дослідження ми ще будемо вертатися до характерних особливостей організаційної культури у закладах освіти, зокрема – і в ПТНЗ. Це допоможе визначитись з подальшими орієнтирами.

Крізь призму організаційної культури члени спільноти (окремого колективу) оцінюють реальність, усвідомлюючи себе, свої дії та соціальне й природне оточення. Ця реальність вважається наявним фактом, сприймається як правила, які не підлягають обговоренню, а лише вимагають дотримання. З одного боку, це ніби забезпечує стабільну організаційну поведінку, з іншого – може призвести до застою, ситуації виживання. Тому важливо постійно аналізувати стан і забезпечувати розвиток організаційної культури.

Сформована організаційна культура діалектично пов'язана з організаційною структурою. Структурні зміни часто приводять до змін в організаційній культурі, і навпаки. Ці зміни постійно зазнають впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Вплив зовнішніх чинників приводить, скоріше, до структурних змін, ніж до змістових, власне культурних. Адже значно простіше видавати закони чи постанови щодо практичної діяльності людей, організаційної перебудови структур, ніж впливати на цінності, переконання. Структуру можна змінити за допомогою наказів, а сформувану культуру – ні. Як і неможливо досягти соціальної гармонії, що так важливо для організаційної, корпоративної культури. Ілюстрацією можуть слугувати заходи минулих владних структур по «оптимізації» структурної мережі ПТНЗ в Україні.

Для конкретизації ролі культури, зокрема організаційної як невід'ємної складової загальної культури, ми розглянемо її функції. Функція (лат. *functio* – здійснення, виконання) означає роль певного соціального інституту чи соціального процесу у задоволенні потреб суспільства. Функції освіти визначено у межах її інституційного утворення. Соціальна роль освіти полягає у збереженні й відтворенні суспільства, отже, вона є передумовою

його існування та розвитку. Важливою ланкою тут постає педагогічна система, яка й забезпечує взаємозв'язок особистості та суспільства. Під цим кутом зору ми розглядаємо роль професійної підготовки молоді. З цієї місії витікають і функції її як складової культури суспільства. Найбільш вагомими з них є: ціннісна, інформаційна, пізнавальна, нормативна, знакова.

Ціннісній ми відводимо перше місце в ієрархії функцій культури, адже існуючі цінності визначають ступінь культурності як нації в цілому, так і її окремих соціальних утворень. Саме вони слугують векторами руху. Адже цінність, як уже зазначалось, означає переконаність людини у значущості даного об'єкта особисто для неї. Сформована цінність свідчить про небайдужість людини до того чи іншого аспекту дійсності.

Аналіз системи цінностей – досить складний процес навіть у межах одного колективу. Як показало дослідження системи цінностей у деяких ПТНЗ, є значна розбіжність між цінностями різних організацій, педагогами та їх вихованцями навіть у межах одного навчального закладу. Не завжди існує відповідність між декларованими цінностями й реальністю. Як приклад, можна навести результати опитування серед керівників, педагогів, майстрів виробничого навчання ПТНЗ. Вони показали, що основним (найважливішим) суб'єктом життєдіяльності навчального закладу ці респонденти (більше 70%) вважають учня. Цей факт мав би свідчити про широке запровадження у навчальних закладах ПТО гуманістичної спрямованості педагогів та особистісно орієнтованого навчання й виховання, але опитування серед учнів свідчить про те, що вони цього не відчують. Тому, як і за часів тоталітарної педагогіки, вони називають найважливішими в училищі директора, вчителя, майстра (біля 56%), залишаючи собі роль пасивного об'єкта.

Якщо звертатися безпосередньо до організаційної культури, то її функції розглядаються як функції-завдання. Найперше з них – формування цінностей, передача їх, поширення, засвоєння й збереження. Серед завдань організаційної культури – гармонізувати відносини між педагогами та вихованцями, управлінцями й персоналом засобами педагогіки

співробітництва, культури взаємодії суб'єктів. У цьому, як показує практика, допомагає запровадження культурологічного підходу до управління. Навіть визначення мети навчально-виробничого процесу за такого підходу значно різниться. Якщо за традиційного (на жаль, до цього часу переважаючого – авторитарного) підходу основна мета – дати знання, уміння й навички за будь-яку ціну, то за культурологічного – підготувати кваліфікованого робітника через осучаснення змісту навчання, адекватного досягненням культури, забезпечення культурної взаємодії між суб'єктами, гармонізації їхніх інтересів. Інакше кажучи, орієнтуватися треба на культурно-професійну компетентність. Адже саме це характеризує людинотворчу місію педагогічної діяльності. Що ж до організаційної культури, то наявність прогресивної системи цінностей у колективі забезпечує високу корпоративну культуру і, як результат, досягнення ефективних результатів діяльності, в тому числі суто професійної та управлінської.

Інформаційна функція культури означає, що саме через неї передається соціокультурний досвід людства. Одним із головних каналів його передачі є інститут освіти, важливою складовою якої є професійна освіта. В межах організаційної культури забезпечується передача й засвоєння інформації між різними поколіннями, підрозділами та соціальними процесами.

Пізнавальна функція тісно пов'язана з інформаційною. Але тут забезпечується не лише передача знань, а й застосування їх, накопичення та розвиток. Як вважають теоретики культурології, типи культури суспільства відрізняються, насамперед, за цією ознакою. Суспільство, яке вміло використовує культурний генофонд, досягає прогресу у своєму розвитку. Бережливе ставлення до надбаних культурних багатств, активне використання кращих з них на благо людей, природи тощо значною мірою характеризує рівень культури суспільства, її владних структур. Саме високий рівень управління дає змогу утримувати й далі розвивати досягнуте раніше, а не знищувати ці надбання, починаючи все спочатку і далеко не завжди вдало. В межах названої функції розглядається функція-завдання організаційної

культури: формування системи знань у колективі. Це означає, що управлінці організації мають турбуватись про створення умов для безперервного інтелектуального розвитку персоналу, підвищення кваліфікації, компетентності працівників, стимулювання інноваційної діяльності.

Нормативна функція забезпечує регулювання поведінки членів суспільства чи окремої спільноти, організації через створення правових норм, закріплення моральних та етичних вимог. Які схвалюються закони, чи відповідають вони інтересам громадян, досягненням сучасного розвитку культури – один з головних критеріїв рівня політичної, правової, організаційної та управлінської культури держави. З іншого боку, ставлення членів суспільства, колективу до виконання прийнятих норм, повага чи зневага до них теж є показником культури.

Навчальні заклади особливо потребують регулюючих норм, адже вони є інструментом як управлінського, так і соціального контролю. Перед керівниками стоїть непросте завдання – налагодити не лише формальні стосунки в колективі, а й створити умови для доброзичливих, довірливих взаємин. Тому так важливо знайти розумну межу контролю, який має бути достатнім, не надмірним.

Знакова функція полягає у тому, що всі досягнення культури – духовної чи матеріальної – знаходять вираження у певних артефактах – мові, музиці, образотворчому мистецтві. Це завдання-функція організаційної культури може бути зреалізованим через створення логотипу організації, корпоративних лозунгів, свят, традицій тощо.

Серед функцій-завдань організаційної культури деякі дослідники (В. Подлесних, О. Тихомирова) називають формування системи внутрішніх та зовнішніх зв'язків. Звернімося до такої актуальної для ПТО проблеми, як соціальне партнерство. Наявність його свідчить про відкритість ПТНЗ для зовнішніх зв'язків, готовність залучати до вирішення важливої для країни проблеми підготовки кваліфікованих робітників широкі суспільні кола. Чим ширша соціальна база партнерів, тим більше можливостей інтегруватися у

ринкові відносини, забезпечити участь у розбудові сучасного ринку праці. Врешті-решт, ідеться про запровадження нової моделі державно-громадського управління ПТО, в якій участі громадськості відведена центральна роль. Тому одне із важливих завдань керівників ПТНЗ – постійно розширювати й поглиблювати партнерські відносини зацікавлених сторін.

Йдеться саме про взаємодію, вияв ініціативи та інтересу як з боку ПТНЗ, так і потенційних партнерів. Незадовільний розвиток соціального партнерства у системі ПТО зазначає «Біла книга національної освіти України» (2009 р.). Крім іншого, це пояснюється і психологічним чинником – наявністю стереотипів тоталітарного минулого, живучістю патерналістського мислення серед управлінців. Звичка покладатися на державні органи влади, безпідставні очікування й пасивність не сприяє розквіту соціального партнерства. Важливою передумовою розвитку ефективних відносин з партнерами є наявність належної організаційної культури у колективах обох сторін. І тут формулювання спільних цінностей, як, наприклад, турбота про національні інтереси, взаємодопомога і співробітництво, дбайливе ставлення до виховання молоді як майбутнього суспільства сприятиме оптимізації партнерських відносин. Не секрет, що поки що ці відносини досить часто сприймаються керівниками організацій як додаткове і небажане навантаження. Насамперед, на наш погляд, потрібне законодавче закріплення соціального партнерства, яке надавало б привабливі стимули, пільги для його учасників.

Серед функцій-завдань безпосередньо організаційної культури є така важлива, ми б сказали – системотворча, як визначення цілей організації. При цьому мається на увазі не лише цілепокладання, а й визначення стратегії та критеріїв досягнення цілей. І нарешті, остання функція-завдання, яка має інтегративний характер – формування культури праці співробітників, культури навчально-виховного та навчально-виробничого процесів і гармонізація організаційної культури закладу та культури працівників. Є певна ієрархія організаційної культури. Перший рівень – культура

особистості (працівника навчального закладу), другий рівень – культура структурних підрозділів, третій – культура організації.

Дослідники проблеми організаційної культури (зокрема, Ю. Палеха) вказують на існування двох сторін організаційної культури – *об'єктивної та суб'єктивної*. До першої включають візуальне, матеріальне оточення – будівлю, оформлення, матеріальні артефакти, соціальні споруди, забезпечення тощо. Суб'єктивну сторону складають здебільшого духовні елементи (символіка, традиції, історія організації, сформовані цінності, рівень відносин, спілкування). Саме ця сторона найбільше впливає на стиль, культуру управління. Відомий американський учений Е. Шейн пропонує розглядати і найбільш, на його думку, глибинний рівень суб'єктивної сторони організаційної культури – переконання, вірування членів організації.

Поки що серед дослідників, фахівців у даній галузі немає спільної думки щодо *принципів* організаційної культури. Уточнимо, що під принципами ми розуміємо положення, правила, які беруться за основу у процесі становлення, функціонування й розвитку певних систем, явищ.

Найбільше нам імпонує перелік принципів, запропонованих О. Тихомировою, а саме:

всезагальності (організаційна культура, її цінності мають бути прийнятими всіма, чи принаймні більшістю членів колективу);

доступності (організаційна культура має бути зрозумілою всім);

чіткості й однозначності (не допускати двоякого тлумачення правил організаційної культури);

апріорності (положення організаційної культури, наприклад, цілі діяльності або інші цінності мають бути апріорними);

поваги до особистісної (індивідуальної) та національної культур;

обґрунтованості (організаційна культура має ґрунтуватись на законах, національній культурі й відповідати специфіці діяльності організації);

реальної можливості для працівників досягти цілей, проголошених цінностей за наявних умов [20, 26].

З огляду на сучасні умови суспільного розвитку нам видається правомірним доповнити цей перелік організаційних принципів такими як: демократизація, оптимальне поєднання централізації і децентралізації. Оскільки організаційна культура є різновидом культури як родового поняття, то необхідно особливо виділити принцип *культуровідповідності*, надавши йому значення імперативу (лат. *imperativus* – вимога, наказ). Автор цього фундаментального принципу А. Дістервег мав на увазі не тільки відповідність змісту освіти і виховання досягненням культури у її загальнофілософському значенні, але й створення такого освітнього середовища, яке спонукає суб'єктів цього середовища обирати справжні культурні цінності, зразки поведінки. Лише за цієї умови можна кардинально змінити відносини між адміністратором і педагогом, учителем і учнем, майстром та майбутнім робітником. Культурологічний підхід поєднує дію названих принципів і, в результаті, дає можливість кожному суб'єктові на основі своїх природних здібностей активно реалізуватись у культуротворчому процесі.

На розвиток організаційної культури впливають багато *чинників* як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Серед основних зовнішніх чинників найбільш істотний вплив виявляють: культура суспільства, зокрема стан науково-технічного прогресу; національний менталітет; соціально-політична ситуація в країні в цілому, якість політики у сфері, до якої належить дана організація; законодавчо-нормативна база. Принагідно зауважимо, що спостерігається схильність керівників організацій пов'язувати труднощі у діяльності колективів з негативним впливом зовнішнього середовища (відсутністю належного фінансування, активних соціальних партнерів тощо). Але не варто недооцінювати ролі внутрішніх чинників, значення самоорганізації. І серед них теоретики одним з головних чинників називають особистість керівника організації, культуру управління керівної ланки; рівень освіченості й компетентності працівників; наявність внутрішніх ресурсів – людських і технологічних.

Постає питання про співвідношення організаційної та управлінської культур. Почнемо з того, що найвищим призначенням управління є *організація*. Нагадаємо про тлумачення поняття *організація*, яке найчастіше трапляється у теорії управління. По-перше, воно розглядається як характеристика системи, впорядкованості та узгодженості її структурних елементів. По-друге, це одна з основних функцій управління. По-третє, це процес створення, формування діяльності. Перераховані складові організації мають пряме відношення до управління. Насамперед – це функція управління. Це положення здавна відоме у теорії управління, але йдеться про необхідність оновлення змісту управлінської діяльності, застосування інноваційних технологій, активне використання світового досвіду. А це є серйозною проблемою освіти й управлінського корпусу в цілому.

Суть проблеми в тому, що в менталітеті наших громадян досить стійким є уявлення про керівника як людини з привілейованим становищем. Йому багато чого дозволяється і це не підлягає контролю з боку колективу. З одного боку, слова «начальник» як і «чиновник» сприймаються людьми часто як негативне явище. З іншого – виявляється пострадянська звичка наділяти керівника цими самими привілеями і якимись міфічними правами та можливостями, яким не варто чинити спротив. Це породжує існування малих і великих «культів». Такі керівники привласнюють собі саме управління людьми. Хоч насправді вони мають моральне (та й матеріальне) право працювати продуктивніше, ніж інші члени колективу і нести відповідальність за результати колективної роботи. Проблема має вирішуватись у площині культури, найперше – через формування й розвиток управлінської культури керівників. Управлінську культуру керівника ПТНЗ ми тлумачимо як сукупність інтелектуальних, професійних, моральних, емоційно-вольових якостей особистості, які дають змогу ефективно вирішувати завдання, визначені суспільними потребами, нормативними актами у даній освітній галузі та забезпечувати високий рівень результативності діяльності навчального закладу. У такому разі управлінську

культуру керівника треба вважати надійним засобом (інструментом) розвитку бажаної організаційної культури.

Формування й розвиток організаційної культури мають як *загальні закономірності*, так і *особливості* розвитку в умовах професійних навчальних закладів. Дослідження свідчать про певні особливості організаційної культури у закладах освіти. Так, О. Бондарчук наголошує, що прагнення досягти високого рівня ефективності освітньої організації неминуче пов'язане з проблемою розвитку організаційної культури. Взаємозв'язок рівня управлінської культури керівників навчальних закладів та стану розвитку оргкультури обґрунтовує і О. Брюховецька. Психологічні аспекти організаційної культури ВНЗ розкривають у своїх працях Л. Карамушка, О. Толков та ін. Принагідно зазначимо, що саме представники психологічної науки раніше за інших звернулися до цієї проблематики [17, 16].

Закономірності формування й розвитку організаційної культури мають багато спільного із законами розвитку культури суспільства, спільнот тощо. Один з них – культура народжується у процесі спільної діяльності людей. Але, як правило, ця діяльність здійснюється у процесі функціонування організації. Якщо становлення (формування) культури на початковому етапі відбувається спонтанно, то «...організаційна культура у зв'язку з тим, що організації проектується і створюються людьми, ... повинна формуватися через свідоме конструювання з наступним управлінням її розвитку» [16, 248–249].

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 і організаційна. Серед них віділимо три основні: культура є творінням людей, їх розуму та рук; культурі навчаються, її розвивають; процес її розвитку є дуже повільним, на нього впливають багато чинників як зовнішніх, так і внутрішніх, що вимагає адаптивного управління.

Отже, організаційній культурі, як різновиду всезагальної культури, властиві названі характеристики, які відображують її головні закономірності. Наголошуємо на самоцінності людини як творця культури. Це положення означає і універсальний принцип, яким має керуватися суспільство, і право людини на культурний спосіб життя, на самореалізацію. Отже, поцінування людини, всього персоналу організації, визнання її безперечного права на свободу, гідність, достойне життя – обов'язкова умова розвитку культури організації. Справедливим є твердження авторів публікації про організаційну культуру в освітніх закладах Н. Побірченко і Н. Хаїс про те, що минув час ставлення до людей, як до маси, якою можна маніпулювати. Демократизація та ринкові відносини дають простір для активності особистості, визнання її самоцінності, хоча й нав'язують досить жорсткі принципи вигоди, доцільності, раціональності [14, 231]. Отже, методологічну основу управління розвитком організаційної культури ПТНЗ становлять загальні закономірності, принципи та підходи, які реалізуються через врахування специфіки, особливостей діяльності всієї галузі, кожної організації.

Поняття «підхід» ми тлумачимо як принципову позицію щодо мети й змісту діяльності навчального закладу. Коротко зупинимося на тих, які вважаємо методологічно важливими для визначення підходів до управління процесом розвитку організаційної культури. Базова модель її розвитку має ґрунтуватися, передусім на *системному підході*. Для нього характерні три взаємопов'язані компоненти: функціональний, елементний та

організаційний. Отже, управління процесом розвитку професійного навчального закладу має опиратися на ці складові системного підходу. *Функціональний* аспект включає визначення функцій, змісту й завдань організаційної культури. Реалізація їх відбувається насамперед через таку важливу управлінську функцію, як управління персоналом. У процесі реалізації її є можливість забезпечити мотивацію персоналу, здійснити виховний вплив на працівників, створити позитивний морально-психологічний клімату у колективі.

Елементна складова системного підходу до формування й розвитку організаційної культури включає в себе визначення ресурсів, за допомогою яких буде досягнуто виконання головної мети організаційної культури – підвищення трудового потенціалу персоналу, забезпечення високої самоорганізації. І нарешті, *організаційний* компонент системного підходу передбачає побудову адекватну цілям та завданням організаційну структуру, що здатна адаптуватися до нових умов.

На основі системного аналізу виникла *синергетика*, наука, що акцентує увагу на поєднанні циклічних і хаотичних форм руху. Сам термін походить від грецького *Supergia*, що означає спільну, погоджену дію, співробітництво, співучасть. Одними з перших розробників цієї нової теорії були Г. Хакен і І. Пригожин. Синергетичний підхід в освіті В. Лутай розглядає як парадигму діяльності, спрямовану на оптимізацію розв'язання усіх найгостріших суперечностей. Синергетика розкрила дві основні форми розвитку – біфуркаційну (революційну) та еволюційну [13, 812–813].

З огляду на предмет нашого дослідження – розвиток організаційної культури – важливо враховувати названі форми розвитку, акцентуючи на необхідності збереження того позитивного, що відіграватиме прогресивну роль у майбутньому.

Неабиякий інтерес у контексті нашого предмета дослідження викликає тлумачення В. Подлесних синергетичного підходу до організаційних систем. Автор розглядає синергетику як науку про: самоорганізацію різних (зокрема і

соціальних систем); нестабільні стани, хаос, кризи, катастрофи і їх подальші еволюції; універсальні закони еволюції в природі й суспільстві. На його думку, самоорганізація – це процес упорядкування частин і елементів системи у просторі і часі за рахунок їхньої внутрішньої узгодженої взаємодії (на відміну від організації, під якою розуміється те саме, але під впливом зовнішнього чинника). В. Подлесних дійшов висновку, що для складних систем існують малі, але дуже ефективні впливи на організацію та управління. Звідси – завдання менеджера, організатора полягає в тому, щоб у потрібний момент знайти ці малі «параметри порядку», які забезпечили б позитивну динаміку показників ефективності.

Однією з основних умов самоорганізації є цілеспрямована організація, узгоджена взаємодія елементів системи, адаптованих до зовнішнього середовища. Дослідники вважають, що синергетичний ефект досягається лише за умови злагодженої роботи всієї команди, бо сумарна ефективність її діяльності завжди вища, ніж проста сума результатів окремих працівників (О. Тихомирова). Ця авторка стверджує, що *самоорганізацією* називається здатність до саморозвитку не тільки за рахунок притоку енергії, інформації ззовні, а й за рахунок внутрішніх можливостей, власного потенціалу. Ефективне використання їх – першочергове завдання сучасного менеджменту.

Тут уже логічно можна дійти висновку про появу нової концепції управління соціально-економічними системами. Суть її полягає в тому, що, на відміну від традиційного погляду на управління (чим більше вкладеш енергії, засобів, матеріальних ресурсів тощо, тим більша віддача), важлива не величина, не сила управлінського впливу, а його правильна просторова і часова організація.

Важливою умовою успішного розвитку організаційної культури є здійснення *культурологічного підходу* до управління. Він має забезпечити при вирішенні проблем інноваційного розвитку освіти участь духовно-культурної складової. Спрямованість сучасного суспільства на культурний

розвиток людини, її духовності дедалі більше стає пріоритетним напрямом розвитку світової цивілізації. Орієнтація на особистість та її розвиток є також домінантою сучасної освіти. Ця спільна мета може бути сформульована як досягнення такого рівня культурного розвитку окремої особистості і суспільства в цілому, який відповідає стратегічним напрямам розвитку. Звернення до культури як до основи освіти відкриває перспективу, можливість іншого, філософського, культурно-історичного, науково-педагогічного обґрунтування навчально-виховної діяльності у кожній ланці системи освіти. Нагадаємо, що власне семантика цього слова (лат. cultura) означає обробку, виховання, освіту, розвиток. Узагальнюючи, дослідники сходяться на тому, що культура – це процес і результат духовного виробництва як системи по створенню, збереженню, освоєнню та поширенню духовних та матеріальних цінностей, норм, знань, значень та символів. У лоні культури народжуються ідеї, норми й цілі, якими керується суспільство в усіх сферах діяльності. Вимагає значних зусиль процес засвоєння та оновлення культурних цінностей, адаптація їх до нових умов буття. Саме система освіти є ланкою, що пов'язує різні періоди та рівні культури. Через процес соціалізації відбувається входження в культуру соціуму, становлення культури окремої організації чи особистості.

Реалізуються ці завдання через певні підходи, принципи, способи організації культурного середовища навчального закладу, забезпечення умов для активної участі суб'єктів у культуротворчих процесах. Культурологічна складова є, на наш погляд, базовим елементом практично всієї управлінської діяльності, пронизує її структуру й зміст, активно впливає на спосіб життя колективу. Основу культури навчального закладу, як уже зазначалось, складає насамперед система цінностей, які мають бути зрозумілими і прийнятими всіма членами колективу.

Культурологічний підхід стає необхідним у контексті вирішення стратегічного завдання – гуманізації освітнього процесу. Адже результати досліджень засвідчують, що в нашій системі освіти, практично в усіх її

ланках, продовжує побутувати авторитарний стиль взаємин. Це негативно позначається на характері взаємодії між суб'єктами педагогічної системи. Тому одним з пріоритетних завдань модернізації ПТО є як підготовка педагогів до діяльності з позицій гуманізму, так і наповнення процесу управління культурно-духовним смислом.

Отже, культурологічний підхід до навчально-виховного процесу означає: вся діяльність навчального закладу розглядається у контексті культури і спрямовується на формування Людини культури як стратегічної мети педагогічного процесу; зміст кожної навчальної дисципліни аналізується з метою ефективного використання не лише для формування знань, а й визначення потенційних можливостей загальнокультурної підготовки тих, хто навчається. Зокрема, формування культури пізнавальної діяльності, мислення, етичних норм тощо; спрямованість на постійне підвищення педагогічної культури, майстерності вчителів, майстрів виробничого навчання у використанні таких методів навчання і виховання, способів організації навчально-виховного процесу, які допоможуть щонайповніше реалізувати їхні соціокультурні функції. Так, використання діалогових методик дає змогу налагодити культурну взаємодію суб'єктів педагогічного процесу. Її результатом стає формування вміння самореалізуватися, здатності до толерантного ставлення, поваги до інакомислячих і навичок пошуку компромісу у межах гуманістичного правового поля; послідовну націленість на формування культурного середовища навчального закладу; залучення до його формування всіх членів колективу (учнів, викладачів, батьків); використання набутих та творення нових традицій. Вони мають вивірятись критеріями сучасного розвитку культури [1]. Необхідною, у зв'язку з цим, є програма культурного розвитку колективу. На жаль, наявність такої програми зазначили лише 55,6% опитаних керівників ПТНЗ. Це при тому, що, як правило, самооцінка досить часто буває дещо завищеною.

Особистісно орієнтована освітня система неодмінно спирається на

культуровідповідність як провідний принцип. Без цього вона не існує. А технології передбачають реалізацію культурологічного підходу до управління системою, проектування розвитку культурно-освітнього середовища. З огляду на модернізацію сучасної освіти інтенсивне запровадження особистісно орієнтованої її моделі виникають сумніви щодо правомірності вживання такої категорії як «управління процесом культурного розвитку особистості». Ми згодні з позицією естонського вченого Х. Лійметса, який характеризує таке управління як включення людини у світ культури, соціальні відносини, самореалізацію. Йдеться про м'яке, нелінійне управління на основі синергетичного підходу, яке має право на реалізацію у постмодерністському педагогічному просторі. Відомі і загально визнані функції управління – аналіз, планування, організація, облік, контроль – наповнюються новим змістом та методами. На наш погляд, розвиток культурного середовища можна розглядати як об'єкт ситуативного управління, який не допускає жорсткого адміністрування. Що ж до правомірності вживання наведеної категорії, то відповіддю на це може слугувати поява у теорії управління такого поняття, як «управління розвитком».

Звернімо увагу на особливості розвитку організаційної культури ПТНЗ. Деякі дослідники розглядають установи освіти як особливу форму соціальних організацій. Їх особливість пов'язана з основними функціями, які на них покладені. Це – трансляція і поширення культури в суспільстві; соціалізація; соціальна селекція; соціально-культурний розвиток суспільства. Саме ці функції мають бути визначальними для виконання місії інститутів освіти будь-якої ланки, зокрема – ПТНЗ [2]. П. Сорокін підкреслював, що «соціальна значущість шкіл – приносити суспільну користь – у разі вдалої організації, або, в протилежному разі – величезну шкоду». Ідеї П. Сорокіна щодо ролі освіти й виховання в соціальній стратифікації, соціальній мобільності мають фундаментальне значення [19, 397].

Особливою функцією освітніх закладів є *соціалізація*. Це складне

явище може досліджуватися з різних аспектів, засобами низки наук. Так, філософія аналізує відносини людей і природи, становлення її в онтологічному плані. Соціологію цікавить у цілому процес відтворення й розвитку суспільства через соціалізацію поколінь. Педагогіка вивчає процес (зміст, форми, методи тощо) цілеспрямованої підготовки учнівської молоді до виконання основних соціальних функцій. Психологічний аспект полягає у вивченні психічної діяльності індивідів, груп у процесі соціалізації. Педагогічну соціологію цікавить процес входження людини в соціальну систему зв'язків, освоєння нею певних соціальних ролей. Професійна педагогіка основну увагу приділяє становленню людини як фахівця, майбутнього кваліфікованого робітника. Але навчальні заклади не обмежуються цими цілями. Вони виконують значно ширшу місію – готують випускників до успішної діяльності в соціумі, до виконання ними різноманітних соціально-культурних ролей, сприяють соціальній селекції та мобільності.

Взаємозв'язок культури й освіти, виховання висвітлений у працях відомих педагогів. Одним з них, на чий ідеї ми спиралися у процесі дослідження, був учений-педагог, філософ С. Гессен (1870–1950 рр.). Його твір, визнаний одним з кращих у ХХ ст. з педагогіки – «Основи педагогіки. Вступ до прикладної філософії» значною мірою присвячений проблемі взаємозв'язку культури і освіти. Він стверджує, що «... про освіту в справжньому розумінні слова можна говорити лише там, де є культура» [3, 35]. Головну мету освіти він визначав як прилучення людини до культурних цінностей. Оскільки філософія є наукою про ці цінності, а вони складають суть мети освіти, то очевидним стає взаємозв'язок між філософією і педагогікою, проблемою культури й проблемою освіти [там само, 36–37]. Методологічно важливим у контексті нашого дослідження є положення про суть передачі культурної спадщини поколінь. Саме сукупність культурних завдань об'єднує націю, яка може їх виконати. Але засвоєння соціокультурного досвіду предків вимагає не пасивного сприйняття його, а

творчих зусиль по його примноженню: «... нація, як спадщина предків, можлива через людство як об'єднуюче всі нації культурне завдання. Сприйняті як предмети нашої дії, як поставлений перед нами обов'язок нашого існування, людство і нація не тільки не виключають, а взаємно доповнюють один одного. Істинний космополітизм й істинний націоналізм збігаються» [там само, 344]. Цікавою є думка С. Гессена про те, що нація є результатом зусиль, спрямованих на досягнення наднаціональних культурних завдань. Гадаємо, що це положення дуже актуальне у сучасних умовах суспільного розвитку як у сфері політики, так і освіти.

У процесі роботи над проблемою ми зверталися до напрацювань К. Ушакова, який вважає, що організаційну культуру освітніх організацій значною мірою визначають такі чинники: по-перше, зовнішні – національні особливості, економічні реалії, домінуюча культура навколишнього середовища; по-друге, внутрішні – особистість керівника, місія, цілі й завдання організації, кваліфікація, освіта, загальна культура педагогів [21, 58].

Серед зарубіжних сучасних дослідників організаційної культури у галузі освіти варто згадати і О. Коровіну. Результати вивчення цієї проблеми в її дослідженнях мають прикладну спрямованість, розроблені або ж адаптовані до особливостей загальноосвітніх шкіл уже відомі методи діагностики організаційної культури. Ми використовували деякі з них [10] для діагностування стану розвитку організаційної культури у ПТНЗ.

Українські дослідники Ю. Палеха, П. Шеремета, Л. Коніщенко виділяють 4 основних характеристики оргкультури:

дистанція влади: за великої дистанції між керівниками та персоналом збільшується ступінь соціальної нерівності, існує жорстка ієрархічна структура управління та централізація влади. Накази й 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 навчальних закладах ними виступають як члени педколективу, 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 дедалі інтенсивнішим. Проте, як свідчать результати проведеної діагностики на констатувальному етапі дослідження, у закладах ПТО все ще досить сильні залишки пострадянської системи авторитарного управління і висока дистанція 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, зокрема в навчальних закладах;

рівень індивідуалізму – колективізму. Показник того, керуються члени організації 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 рр. продемонстрували всьому світу, що це «правило» не стосується переважної більшості громадян країни. Хоча ми й визнаємо, що для нас важлива особиста воля, певна незалежність. Заперечення права на особистісне є негуманним і не відповідає сучасним підходам до оргкультури.

Проте робота в колективі, вміння працювати в команді – необхідні організаційні цінності. 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 стурбованість, розгубленість. У таких організаціях здебільшого панує консерватизм, підозріле ставлення до інновацій, ризику. Це підтверджується й результатами нашого дослідження. Принагідно ще раз 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 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 ми помічали, здійснюючи опитування по базових цінностях.

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 по відношенню до жінок, що нерідко виявляється в обмеженому доступі до влади, «зверхньому» ставленні до їхніх можливостей тощо. Переважна більшість педагогічного колективу ПТНЗ – жінки. Отже, керівникам доводиться враховувати ці особливості і використовувати їх сильні сторони для зміцнення організаційної культури.

Проаналізувавши теоретичні джерела та сучасну практику діяльності професійних навчальних закладів, можемо зробити деякі висновки. Педагогічний колектив як об'єкт управління і суб'єкт творення організаційної культури вимагає: удосконалення форм організації

колективної діяльності; вирішення проблем управління ПТО та забезпечення його дієвості 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); норм спілкування та міжособистісної взаємодії, що допомагають зміцнити в колективі прогресивні ідеали і цінності, шліфують інтелект, систему поглядів і переконань; створення демократичної атмосфери відкритості, за якої кожен член колективу має стати носієм усталених норм педагогічної діяльності, соціально-культурних цінностей і цілей; має засвоїти такі аспекти методології, як розуміння природи навчально-виховного процесу, його законів і властивостей.

Розвиток ПТО, яка порівняно з іншими освітніми галузями є максимально інтегрованою у виробництво, зумовлений входженням України в європейську та світову спільноту. Головним його завданням є модернізація управління ПТО саме в контексті становлення ринкових відносин. Найскладніше, на наш погляд, у цих умовах зберегти гуманітарний характер освіти, поєднавши його з економічною та прагматичною сторонами ринкових відносин.

Як зазначено у доповіді академіка В. Кременя «Глобалізація та методологія модернізації національної освіти» на загальних зборах НАПН України (листопад 2013 р.), у нашій країні спостерігається недостатньо оперативне, надто повільне, інерційне реагування на світові події, тенденції та досягнення в освіті. Вимагають перегляду й узгодженості з сучасними світовими стандартами навіть самі поняття та визначення, якими послуговуються як науковці, так і практики [12]. Тож на часі – переосмислення традиційної теорії та практики урахування глобалізаційної взаємодії, необхідності надання розвитку ПТО науково-інноваційного типу.

Спостерігаються суперечності між жорстко регламентованим нормативно-правовим характером діяльності професійних навчальних закладів, зумовлених наявністю багато в чому застарілих нормативних

документів (законів України про освіту, професійно-технічну освіту тощо), існуючою переважно централізованою системою управління і вимогою часу – виявляти гнучкість й мобільність в умовах ринкових відносин. Зокрема, йдеться і про організаційну структуру навчальних закладів. Керівник далеко не завжди може виявляти ініціативу і втілювати її. Більшу гнучкість можуть собі дозволити колективи недержавних форм власності, але вони поки що становлять незначну питому вагу у системі професійної освіти; домагатися прибуткових результатів, економити фінансові ресурси й вимогати демократизації та гуманізації освітньої галузі, необхідністю створення умов для підготовки кваліфікованих робітників у поєднанні з їх культурно-професійним розвитком. Постає питання: чого має бути більше в системі цінностей колективу (а саме вони складають основу організаційної культури) – економіки чи педагогіки? Чи, принаймні, як визначити оптимальне співвідношення між ними? Очевидно, ці питання мають знайти відповіді у чітко визначеній державній політиці щодо професійної освіти. Це стосується і підвищення престижності ПТО у суспільстві та соціального статусу педагогічних працівників цієї галузі.

Водночас, не варто применшувати роль внутрішніх факторів розвитку організаційної культури ПТНЗ. Серед наявних ресурсів розвитку можна назвати: розвиток демократії та утвердження гуманістичних відносин у колективі; вдосконалення управлінської культури; активна участь практиків у системному перегляді освітнього законодавства з огляду на зміст національних стандартів класифікації освіти. Адже пропозиції, спрямовані на поліпшення умов для інноваційної діяльності навчальних закладів, могли б удосконалити нормативні документи, які регламентують їхню життєдіяльність.

Проведені нами дослідження свідчать, що вся вертикаль управління ПТО характеризується авторитарним стилем, надмірним централізмом і контролем за діяльністю ПТНЗ. Як і раніше, їхні керівники обмежені у можливостях проявляти самостійність у прийнятті рішень. Більше того,

директори ПТНЗ деяких областей зазначали, що останнім часом спостерігалось посилення тотального контролю з боку адміністративних, фінансових та інших контролюючих органів. Під час проведення семінарів керівників ПТНЗ ми пропонували висловити свою думку, відповівши на питання опитувальника (Додаток Д), проте це тільки підтвердило наші спостереження.

Організаційна культура забезпечується двома основними процесами – *диференціації* та *інтеграції*. Одне з головних завдань керівників – забезпечити раціональний розподіл обов'язків між працівниками, підрозділами. У разі потреби необхідно делегувати управлінські повноваження, а також відповідальність тим, хто не входить офіційно до переліку керівників (педагогам, майстрам, учнівському самоврядуванню тощо). Але опиратися лише на процес диференціації небезпечно, так як організаційна культура – цілісне явище. Всі її структурні компоненти мають чітко взаємодіяти, забезпечувати успішне виконання цілей спільною роботою, тобто інтегрувалися. Як правило, інтеграція базується на певній стрижневій ідеї, основних організаційних цінностях. Водночас, організаційна культура є складовою загальної культури навчального закладу. Звернімо додаткову увагу на це положення.

Так, проблема престижу робітничих професій, а відтак – навчальних закладів, які займаються їх підготовкою, є досить гострою. Престижність має значний вплив на соціальний статус ПТО у суспільстві, на прагнення молоді вступити на навчання до цих навчальних закладів, стабільність педагогічних кадрів. Отже, вирішення проблеми підвищення престижу є вельми актуальним і лежить у площині всебічної модернізації професійної освіти з метою забезпечення її високої якості. Інтегрованим показником є рівень культури (загальної, професійної, громадянської) випускників навчальних закладів, організаційної культури. Не викликає сумніву взаємозв'язок культури навчального закладу з ефективністю його роботи, престижем. Важливою складовою вважаємо спрямованість діяльності керівника ПТНЗ на

створення умов для культурного розвитку та взаємодії як членів колективу, так і культури навчального закладу в усіх його структурних елементах – духовних та матеріальних.

Як показують дослідження, у ПТНЗ усі зусилля спрямовуються на професійну підготовку, насамперед, її технічну сторону. Розвиток культури педагогічних кадрів, вихованців, як і становлення культури навчального закладу в цілому, залишаються поза увагою. Така налаштованість є хибною, бо вона призводить до визнання «меншовартості» самої ланки професійної освіти. А отже – це знижує її престижність, і навіть ширше – соціальний статус в цілому. Як масове явище – атмосфера ПТНЗ буквально просякнута духом таких понять, як професіоналізм, кваліфікація, конкуренція та іншими економічними категоріями. Але не духом *культури*, без якої перераховані якості просто не можуть бути досягнуті.

Обмеженням є розуміння культури навчального закладу в сенсі оформлення приміщення, організації художньої самодіяльності, зрідка – екскурсії до театру чи музею. Перегляньте уважно документацію ПТНЗ і ви переконаєтесь, що навіть слова *культура*, *культурний*, *організаційна культура* тощо вживаються вкрай рідко, або ж зовсім відсутні.

На думку Ю. Палеха, теорія раціональної організації роботи апарату управління, прищеплення йому найбільш ефективних засобів, форм і методів праці, розкриття ролі культурного елемента в ньому є основою діяльності керівників. Організаційна культура найбільш яскраво відображає спосіб діяльності організації. Він тісно пов'язаний зі специфікою діяльності навчальних закладів професійного спрямування. Спосіб діяльності впливає і на розвиток культури, адже він базується на цінностях, прийнятих у колективі. Отже, треба враховувати цей взаємовплив культури і способу діяльності, оскільки він дає змогу глибше зрозуміти суть організаційної культури.

Важливо намітити чіткі орієнтири розвитку організаційної культури, визначити алгоритм роботи і технології. Останні, як відомо, означають

сукупність знань про послідовність окремих процесів, способів досягнення цілей. Починається процес з визначення цілей. А для цього необхідно визначити характерні риси типів організаційної культури.

Американські дослідники К. Камерон і Р. Куїн так класифікують *типи* організаційної культури: кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова. Для *кланового* типу характерне надання переваги динамізму, гнучкості при прийнятті рішень, турботі про людей. Лідери в такій організації користуються переважно виховними методами впливу на персонал. Це особливо важливо для організацій освітньої галузі, до яких 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 акцентує 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 конкурентноспроможності, зовнішній репутації, успіху [20, 39].

Оскільки ми розглядаємо розвиток ПТО у контексті ринкових відносин, то саме останній тип організаційної культури найбільше цікавить нас. Ю. Палеха характеризує ринковий тип культури: «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» [15, 92]. Акцентуємо на тому, що йдеться про організації виробничого напрямку, підприємства. Щодо освітянських організацій, то варто згадати думку відомого бразильського вченого, який стверджував, що етика має бути притаманна всім формам освітянської діяльності. Підготовку педагогів не можна зводити до тренування, суто технічного процесу. Йдеться про

необхідність формування загальнолюдської етики, а не лише про етичні принципи, підпорядковані лише законові прибутку, так званій «етиці ринку». Саме перша має панувати в освітянській сфері, бо вона сприяє утвердженню у людських взаємовідносинах високої моралі. Для учнів украї важливо й корисно відчувати повагу і лояльність, з якою педагог може аналізувати чи критикувати позицію учня, колеги. Це стає прикладом для наслідування [22].

Визначати типи організаційної культури В. Подлесних пропонує на основі узагальненої класифікації. В якості параметрів оцінки й основних показників тут з'ясовуються насамперед такі: орієнтація на внутрішнє чи зовнішнє середовище; індивідуалізм чи колективізм; за характером управління – бюрократичний чи інноваційний. Запропонована автором узагальнена класифікація організаційної культури, може бути адаптована й до діяльності ПТНЗ.

Таблиця 5.2

Класифікація типів організаційної культури

Підстава для класифікації	Типи організаційної культури	Характеристика типу
За орієнтацією на внутрішнє чи зовнішнє середовище	Інтровертна	Основна увага – внутрішнім зв'язкам, відносинам
	Екстравертна	Основна увага – зовнішньому середовищу, зовнішнім зв'язкам, відносинам
За стилем управління: індивідуалізм чи колективізм	Індивідуалізм	Акцент на особистих успіхах, кар'єрі, індивідуальних інтересах
	Колективізм	Перевага надається колективним рішенням, пріоритет інтересів організації над особистими
За характером управління	Бюрократична	Жорстка вертикаль влади, централізація управління
	Інноваційна	Децентралізація, орієнтація на нововведення, високий рівень співробітництва

Зрозуміло, що в «чистому» вигляді перераховані типи та моделі трапляються дуже рідко: здебільшого існують комбіновані моделі. Але керівникам, які дотримуються цього напряму діяльності, треба знати типологію організаційної культури.

Щойно згадувана російська дослідниця О. Коровіна пропонує

адаптовану до навчальних закладів типологію С. Ханді [10]. Вона визначає чотири типи: рольову; культуру, орієнтовану на владу й силу; орієнтовану на діяльність; орієнтовану на індивідуальність. Коротко охарактеризуємо кожен із цих типів.

Рольова культура означає, що персонал налаштований на виконання посадових інструкцій, чітке дотримання прописаних функцій. Згідно з цим і здійснюється контроль з боку керівництва. Такий тип культури має свої як позитивні, так і негативні сторони. Перша сприяє стабільності, дотриманню правил, виконанню розпоряджень, рішень керівництва. Якщо буде розпорядження підтримати якусь інновацію, вона може бути підтримана. Але за власною ініціативою, як правило, творчість проявляється нечасто. До негативу треба зарахувати і слабку реакцію персоналу на виклики зовнішнього середовища, обмежену самостійність у прийнятті актуальних за часом рішень.

Культура, орієнтована на владу та силу. Основне навантаження за такого типу культури лягає на керівника. Він приймає рішення, бере на себе відповідальність за їх виконання. Як правило, такий керівник прагне тримати все під контролем. Залежно від рівня його авторитету йому вдається досягти певних успіхів у діяльності навчального закладу, але ціною великих власних зусиль і напруження. Стиль управління при цьому близький до авторитарного.

Культура, орієнтована на діяльність. Такий тип культури характеризується командним методом роботи. Керівництво у вирішенні поточних, перспективних завдань можуть брати на себе члени команди. Тут немає чіткої ієрархії в управлінні. Рівень керованості у такій організації низький. Керівник не завжди може вчасно вплинути на якість роботи команди, внести корективи. Але при цьому працівники проходять школу управління, вчаться брати відповідальність за результати роботи. Важлива роль у такій організаційній культурі належить забезпеченню взаємодії між окремими командами, інформаційному обміну тощо. Такий колектив, на

нашу думку, може успішно працювати в умовах децентралізації влади.

Культура, орієнтована на індивідуальність, відзначається тим, що в її основі – особистість, її здібності, професіоналізм, компетентність. Від цього залежить її кар'єра, успіх. Якщо в навчальному закладі зібралися «зоряні педагоги», то він може досягти значних успіхів. Правда, що керівник здатний створити необхідні умови для розвитку кожного члена колективу. Для цього потрібен високий рівень культури як моральної, так і психологічної. Як правило, у таких колективах система культурних цінностей спільна.

Як уже зазначалось, у «чистому» вигляді типи організаційної культури трапляються зрідка. Здебільшого вони характеризуються ознаками різних типів. Наведений підхід до типологізації оргкультури С. Ханді цікавий тим, що він, на думку дослідників (О. Коровіна, К. Ушаков та ін.), найбільше наближений до діяльності навчальних закладів.

З визначенням типу організаційної культури тісно пов'язане створення *методики оцінювання стану її розвитку*. На констатувальному етапі виникає необхідність визначитися з методологією діагностування реального стану організаційної культури. Адже саме вона визначає підходи, принципи, технологію здійснення діагностики. Обираючи (чи створюючи) методики, інструментарій дослідження, ми керувалися проголошеними раніше методологічними засадами. Дотримувалися системного, синергетичного та культурологічного підходів, принципів демократизму й гуманізму, врахування специфіки діяльності професійних навчальних закладів.

Нами була використана анкета, запропонована О. Тихомировою і адаптована до діяльності ПТНЗ. Насамперед ми використовували її для опитування керівників професійних навчальних закладів (Додаток Ж). За основні показники оцінювання рівня організаційної культури ми взяли: наявність у колективі сформованих цінностей, етичних норм поведінки, які визнаються більшістю членів колективу; проведення певних заходів (семінарів, засідання педрад, 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 у суспільстві, серед працівників; певні вимоги до організації робочого місця (чистоти, облаштованості, естетики); чіткого розпорядку робочого дня; наявність вимог до трудової етики; можливість нормального харчування, відпочинку тощо. Це, звичайно, явно неповний перелік показників оцінювання рівня організаційної культури навчального закладу, але він може слугувати орієнтиром для аналізу її стану.

Принагідно застережимо, що наведені раніше 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 у їхніх колективах сформовані цінності й етичні норми, які визнаються більшістю, і лише 6,3 % заперечують це. Досить високий показник (73 %) щодо створення можливостей займатись науково-дослідною роботою, хоча насправді, за експертними оцінками, цей показник удвічі менший. 87,3 % респондентів стверджують, що у 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.

Отже, важливим чинником розвитку організаційної культури є наявність якісної методики оцінювання її стану та виявлення потенційних можливостей. Кожен із елементів організаційної культури виявляється через її певні носії як матеріального характеру (приміщення, обладнання,

територія), так і нематеріального (цілі, визначену місію, культурні норми поведінки, мову, традиції та ритуали, якість послуг, імідж організації тощо).

У ПТНЗ, які існують упродовж тривалого часу, організаційна культура вже сформована. Але, як правило, вона потребує подальшого розвитку, приведення у відповідність із внутрішніми й 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 результативність розвитку оргкультури можна оцінити лиш у контексті комплексної оцінки діяльності ПТНЗ.

З метою підвищення ефективності управління системою освіти, забезпечення об'єктивності оцінки результатів діяльності ПТНЗ розроблені орієнтовні критерії. Ці критерії дають змогу досить повно й об'єктивно оцінити діяльність ПТНЗ відповідно до чинного законодавства при проведенні державної атестації, внутрішнього контролю (самоаналізу) або комплексної перевірки навчального закладу. Вони структуровані за чотирма блоками критеріїв: рівнем забезпечення обов'язкових умов діяльності ПТНЗ; рівнем можливості здійснення ПТНЗ навчально-виробничої діяльності; рівнем результативності навчально-виробничої діяльності ПТНЗ; рівнем управлінської, фінансово-господарської та комерційно-виробничої діяльності ПТНЗ. Практично у кожному з цих блоків є показники, які мають пряме відношення до оцінювання певних елементів організаційної культури. Щодо методики їх використання радимо звернутися до рекомендацій, підготовлених Г. Єльніковою та Ю Вергуном [6].

5.2. Управління розвитком організаційної культури професійно-технічного навчального закладу

Попри зазначене роль керівника у розвитку організаційної культури залишається визначальною. Можливо, єдиною, справді важливою справою, яку роблять керівники, є створення культури й управління нею [23]. Так писав один із відомих теоретиків організаційної культури Е. Шейн. Аби зробити цю важливу справу, на думку Ю. Палеха, «сучасний керівник, незалежно від напрямку його професійної діяльності, повинен не лише теоретично, а й практично орієнтуватися в питаннях загальної та прикладної культурології, соціології, психології і педагогіки, у процедурах прийняття управлінських рішень, мати тонкий смак, почуття гармонії, стилю, бути ерудованим, знати основи організаційної та управлінської культури, закони організаційної поведінки» [15, 8].

Саме організаційна культура, яка включає сукупність цінностей, норм і зразків поведінки колективу, виступає вагомим фактором розвитку навчального закладу. Побутує думка науковців, що організаційна культура виникає спонтанно, з перших кроків діяльності закладу, підприємства, навіть незалежно від бажання керівництва. Вона може сприяти успішній діяльності колективу у разі належного рівня або ж призводити до стагнації та інших негативних результатів при відсутності цього рівня. У будь-якому разі організаційна культура проходить певні етапи – формування, становлення, подальшого розвитку. Цей динамічний процес детермінується як потребами адаптації до зовнішнього середовища, так і внутрішніми вимогами постійного вдосконалення організаційних дій з метою досягнення цілей. Іноді виникає потреба кардинально реформувати усталену ідеологію діяльності, правила поведінки тощо. Досить часто такі зміни відбуваються з приходом нового лідера. Не викликає заперечень і той факт, що значна роль у розвитку організаційної культури належить саме керівникам. Так, Дж. Ньюстром і К. Девіс писали, що біля «джерел» культури здебільшого – вище керівництво організації.

Та проблема формування й розвитку організаційної культури у навчальних закладах професійної освіти залишається нерозв'язаною.

Важливою умовою її вирішення є усвідомлення керівниками її значущості. Однак, результати опитування, проведеного В. Свистун (респонденти – заступники директорів ПТНЗ з навчальної та навчально-виробничої роботи) з метою ранжування управлінських навичок та вмінь, показали наступне: серед пропорованих 14 варіантів найважливіших управлінських умінь респонденти перше місце відвели здатності «планувати діяльність власну, підлеглих, підрозділів»; друге місце відведено вмінню «проектувати та прогнозувати розвиток навчального закладу». У першу п'ятірку ввійшли: вміння організувати й координувати діяльність підлеглих, підбір та оцінка персоналу. Все це пов'язане з організаційною культурою. На жаль, одне з останніх місць в ієрархії зайняли вміння «вирішувати конфлікти» (11 місце) та «аналізувати соціально-психологічні явища» (12 місце). Але без цих дій керівників розвиток організаційної культури практично неможливий [18].

Нагадаємо, що серед основних груп складових елементів культури *цінностей* посідають важливе місце поряд із символами, героями, ритуалами. Цінності відображають найбільш істотний рівень культури, вони включають не завжди чітко усвідомлені, але досить стійкі уявлення про добро і зло, гарне й потворне, істинне чи оманливе, справедливе чи несправедливе.

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 способам життя, його економічному аспектові. 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. Середовище навчального закладу у поєднанні його дидактичних та виховних можливостей має високу потенційну здатність впливати на гармонізацію цих важливих сфер людського буття – красивого і корисного.

Оскільки ж ядро організаційної культури складає саме система

цінностей, то проблема формування, закріплення та її розвитку стала дуже актуальною. І цей процес прямо залежить від позиції керівників, сповідуваних ними цінностей. Вони виявляються у стратегії діяльності навчального закладу, яку проголошує й здійснює керівництво, визначенні місії та цілей діяльності колективу, у політичних і соціальних поглядах й ставленнях до зовнішнього середовища і процесів, що в ньому відбуваються, ставленні до колег. Характер ділового (і не лише формального) спілкування зі співробітниками, зразки повсякденної поведінки керівника впливають на рівень організаційної культури навчального закладу.

Для орієнтації керівників наведемо перелік основних організаційних цінностей. Нагадаємо, що цінності – предмети, явища, процеси, що визнаються переважною більшістю членів певної спільноти. Цінність означає переконаність людини у значущості даного об'єкта особисто для неї. Сформована цінність свідчить про небайдужість до того чи іншого аспекта дійсності і готовність діяти задля її утвердження. Домінуючі цінності складають портрет колективу, обличчя організації. До основних організаційних цінностей ми включили такі: усвідомлення мети діяльності колективом; наявність замовників, стабільне соціальне партнерство; загальна оцінка якості роботи організації; якість кадрової та соціальної політики; стан організації праці і дисципліни; творчість, новаторство; контактність, взаємодія у колективі, культура спілкування, шляхи вирішення конфліктів; традиції організації, її історія. Від того, які цінності сповідує керівник і наскільки успішно вони впроваджуються у діяльність колективу, багато в чому залежить психологічний клімат у колективі, ставлення до роботи тощо.

Дослідник А. Занковський вказує на прямий зв'язок рівня організаційної культури з тим, яку систему поглядів, норм та цінностей втілює в життя лідер організації [7].

Рівень управлінської культури керівника є важливим чинником формування й розвитку організаційної культури. Проблема в тому, щоб знайти ефективні методи становлення й розвитку організаційної культури,

яка має бути складовою загальної культури організації, стратегій її розвитку. Ці твердження є універсальними для будь-якого соціального управління, але в умовах навчального закладу є свої особливості, які мають бути враховані.

Суть у тому, що освіта розглядається в контексті культури як багатовимірною явища, а тому не зводиться до навчання, засвоєння знань. Звідси – необхідність культурологічного підходу до визначення мети освіти, а значить і оцінювання результату. Оскільки керівники ПТНЗ визначають мету й оцінюють якість освіти як співвідношення мети і результату, необхідною умовою є вміння управлінців спрогнозувати ці результати, оцінити і спрямувати їх на подальший розвиток. Результатом такого розвитку завжди має бути новий рівень культури навчального закладу. Зміни ж у культурі, зокрема в організаційній, лише тоді й відбуваються, коли люди усвідомлюють: старі способи вирішення проблем уже не ефективні. Ця соціальна закономірність повністю стосується управління ПТО, адже надміри централізований, авторитарний характер управління вступив у суперечність з демократизацією суспільного життя, інтересами регіонів, громадських утворень.

Керівники ПТНЗ, з одного боку, мають безперечну перевагу перед іншими лідерами. Вона полягає хоча б у тому, що більшість керівників ПТНЗ мають педагогічну освіту й досвід педагогічної діяльності. Це сприяє використанню в управлінській діяльності педагогічних методів роботи з персоналом, перенесення акцентів на виховання працівників, а не на жорстке адміністрування. З іншого боку, члени колективу (здебільшого теж з педагогічною освітою) вимагають до себе поважного ставлення, адекватного їхньому соціальному статусові у суспільстві, індивідуального підходу, що дещо ускладнює процес управління.

Водночас, як показують результати дослідження лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України (керівник – доктор психологічних наук, професор Л. Карамушка, 2013 р.), негативний вплив на організаційний розвиток в освітніх закладах

виявляє недостатній рівень розвитку підприємницької орієнтованості керівників. З огляду на стрімкий розвиток ринкових відносин поряд з психолого-педагогічними методами управління мають використовуватися й економічні. Щодо професійно-технічної освіти, то останнім часом ця проблема досліджується науковцями ІІТО НАПН України Д. Айстрахановим, Ю. Палькевич і вже є певні напрацювання, якими можуть скористатися керівники ПТНЗ.

Недоліком управління у ПТНЗ є відсутність аналітичної роботи. Чи то за браком часу, чи недосконалим розподілом функцій не передбачено такого напряму діяльності. Регіональні органи управління теж здебільшого беруть на себе роль контролерів, а не аналітиків. Це теж не кращим чином характеризує рівень організаційної культури. Має бути чітка, усвідомлена спрямованість на розвиток, що означає перехід відносин до якісно нового стану, прагнення досягти досконалості, рівня акме. Існує навіть наука акмеологія, суттю якої є цінність людини, її вдосконалення і здатність «...не тільки високоефективно здійснювати свою професійну діяльність, а й жити повноцінним життям, динамічно саморозвиватись і самореалізуватись» [5, 3].

Розвиток у соціальних утвореннях (у даному разі навчальний заклад) відбувається завдяки цілеспрямованій діяльності людей, вірніше – їх взаємодії як суб'єктів процесу. Організація цієї взаємодії, управління процесом змін, запровадження доцільних інновацій забезпечують такий розвиток. Це і складає зміст організаційної культури. Розподіл функцій має бути одним з найважливіших організаційних заходів. Делегування частини повноважень керівника створює атмосферу відповідальності більш широкого кола працівників. Це сприяє формуванню «командного духу» і врешті-решт розвитку *корпоративної культури*.

Визначення, найбільш поширене в літературі, тлумачить корпоративну культуру як систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які

приймаються більшістю співробітників [11]. Виходячи з такого тлумачення корпоративної культури, маємо визнати, що поняття *організаційна культура* та *корпоративна культура* є синонімічними. На наш погляд, термін «корпоративна культура» доречніше вживати, коли йдеться про домінуючі культурні цінності у сфері професійної освіти в цілому.

Розвиток організаційної культури закладу має прямий зв'язок з рівнем управлінської культури його керівників. Суть *управлінської культури* полягає у тому, що *це*: високий рівень особистісної (загальної) культури суб'єкта управління; достатнє володіння теорією управління, сучасними досягненнями науки та практики у цій галузі; сформована система знань (насамперед про процес управління, структуру, форми, методи та технології управлінської діяльності); наявність системи цінностей, норм, принципів, ідей, які формують стиль (зразок) поведінки управлінця, зокрема щодо спільної взаємодії з об'єктами та суб'єктами управління; адекватними способами їх реалізації в умовах демократизації та децентралізації управління, наявність культурних традицій, які активно використовуються як в окремому навчальному закладі, так і впливають на рівень корпоративної культури; рівень організації управління, забезпечення матеріально-технічних умов.

Якщо коротко визначити управлінську культуру керівника ПТНЗ, то воно може бути таким: сукупність інтелектуальних, професійних, моральних, емоційно-вольових якостей особистості, які дають змогу ефективно вирішувати завдання, визначені суспільними потребами, нормативними актами у даній освітній галузі й забезпечувати високий рівень результативності діяльності навчального закладу. Основними структурними компонентами управлінської культури керівника є: загальна культура; професійна культура (в т.ч. педагогічна); правова культура; економічна культура; інформаційна культура; інноваційна культура; політична культура. Важливо пам'ятати, що загальна культура керівника є фундаментом управлінської культури і виявляється в культурі особистості

(загальнокультурна компетентність та культура саморегуляції); культурі діяльності (культура інтелектуальної і предметної діяльності); культурі соціальної взаємодії (культура поведінки й культура спілкування).

Управлінська культура – це відповідність управлінця вимогам, що ставляться до управлінської діяльності і до особистісних якостей керівника, зумовлених нормами й принципами моралі, етики, естетики і права. Це високий рівень особистісної (загальної) культури суб'єкта управління. З огляду на наведені характеристики, ми порівняли основні ознаки культури і безкультур'я управління (за Ю. Палехою) (табл. 5.3):

Таблиця 5.3

Культура і безкультур'я в управлінні

№	Основні ознаки культури управління	Ознаки безкультур'я в управлінні
1	Глибина наукових знань, компетентність керівників	Поверховість, верхоглядство, некомпетентність
2	Широта ерудиції, світогляду управлінців, глибоке розуміння значення організаційної культури	Обмеженість поглядів, відсутність потреби у розвитку культури
3	Доброзичливість, людяність, гуманне ставлення до працівників	Жорстокість, демагогія
4	Щирість і природність у поведінці, здатність бути самим собою та визнавати свої помилки	Нещирість, упертість
5	Правдивість і відвертість	Брехливість, підступність
6	Толерантність, чуйність, повага до інших	Зневага, зверхнє ставлення до підлеглих
7	Скромність, почуття власної гідності	Байдужість, корисливе ставлення до персоналу
8	Уважність, чемність, готовність підтримати й допомогти близьким співробітникам	Черствість, грубість
9	Розумне дотримання норм і правил поведінки у колективі	Бюрократизм, формальне ставлення до норм і правил організації

Результати нашого дослідження свідчать про наявність позитивного досвіду становлення та розвитку організаційної культури у багатьох навчальних закладах системи ПТО. До таких, зокрема, належить ДПТНЗ «Дніпродзержинський Центр підготовки і перепідготовки робітничих кадрів»(Дніпропетровська обл.). Тут добре усвідомлюють, що базова

культура особистості формується у культурному просторі, частиною якого є й організаційна культура. Особливо інтенсивно цей процес відбувається у період навчання у навчальних закладах, зокрема, у професійних. Тож вони покликані забезпечити умови для формування і розвитку ключових компетентностей вихованців, серед них – 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, інших суб'єктів управління.

Не секрет, що директору ПТНЗ щоденно доводиться займатися 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 тут розглядають як важливу ланку управління навчальним закладом. Рівень її залежить від наявної в 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 педагоги, 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. Одночасно стиль спілкування у колективі є важливим компонентом організаційної культури. Тож упродовж трьох років проводився експеримент за проблемою «Формування комунікативної культури суб'єктів навчально-виховного процесу».

На думку директора Дніпродзержинського Центру підготовки і перепідготовки робітничих кадрів 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.

Це стало запорукою творчого ставлення до запровадження культурологічного підходу в організації діяльності. У цьому разі було взято до уваги рекомендації лабораторії управління професійно-технічною освітою ПТО НАПН України і 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, найперше – професійної педагогіки, психології, культурології освіти. Треба було стимулювати бажання членів колективу опанувати суть культурологічного підходу до освіти, постійно поповнювати базові культурологічні 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, які сприятимуть ефективному впровадженню культурологічного підходу до управління навчально-виховним процесом у ПТНЗ. Основні з них: наявність діагностичних даних щодо стану культури суб'єктів освітнього середовища для створення програми експерименту з її розвитку та прийняття подальших

управлінських рішень; створення науково обґрунтованої концепції, чітко визначеної мети, які сприймаються переважною більшістю виконавців. Для цього необхідно було забезпечити участь у створенні концепції (проекту, моделі) культурного розвитку ПТНЗ всіх 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 наявність віри в те, що реалізація наміченого проекту приведе до поліпшення якості діяльності навчального закладу, сприятиме особистісному культурному, професійному зростанню учасників. Від керівництва навчального закладу вимагалось опанувати вміння робити культурологічний аналіз навчально-виховного процесу, систематизувати діяльність в 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 культуровідповідності. Робота над створенням цих умов була непростю. Але керівництво закладу сповна скористалося рекомендаціями науковців лабораторії управління професійно-технічною освітою ІІТО НАПН України, які здійснювали наукове керівництво експериментальною роботою. За результатами експерименту підготовлено методичний посібник [8]. Організаційно-педагогічним умовам діяльності закладу у ньому відведено чільне місце.

Прикладом серйозного ставлення до підтримання й розвитку організаційної культури як важливого фактора поліпшення результативності роботи є Бердичівське вище професійне училище Житомирської області. Колектив 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 у період кардинальних змін у житті суспільства з'явилась необхідність працювати по-новому. Оскільки навчальний заклад є одним з найкращих в області, користується повагою серед учнів, їхніх батьків та роботодавців, постало завдання подальшого його розвитку. Колектив усвідомлював, що зупинятися на досягнутому означало застій, а то й регрес. Тож вирішено було шукати резерви розвитку у максимальному використанні можливостей педагогічного колективу, підвищенні культури організації в цілому. Логічно прийшли до висновку про необхідність звернутись за підтримкою до науковців. Колектив мав певний епізодичний досвід співробітництва з ПТО НАПН України. Керівники ВПУ звернули увагу на інформацію, яка була розміщена в електронному журналі «На допомогу керівнику ПТНЗ» на сайті ПТО. Йшлося про те, що лабораторія управління ПТО цього Інституту розпочала дослідження проблеми розвитку організаційної культури ПТНЗ, викладеними є наукові обґрунтування важливості її для вдосконалення діяльності і пропозиція співпраці з науковцями. Вирішено було скористатись такою можливістю.

Училище, 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, яка існує певний період, уже має сформовану організаційну культуру. Тому необхідно було оцінити стан (рівень) цієї культури, виявити її найбільш сильні та слабкі сторони.

Констатувальний етап експерименту почали з того, що науковцями були визначені критерії оцінювання розвитку оргкультури, уточнені показники, які давали б можливість діагностувати її рівень. За допомогою анкетування, вивчення нормативних документів ВПУ, спостереження на так званому «поверховому» рівні (відображення історії організації, традицій, оформлення приміщення, лозунги, символи, обряди, культура спілкування тощо) було отримано певне уявлення про стан організаційної культури училища. Орієнтовно були визначені риси, які характеризують її домінуючий

тип.

Проведений аналіз на даному етапі показав наступне. Педагогічний персонал має вагому частку спільних ідей, інтересів, цінностей. Так, ідею демократизації життя в колективі продемонстрували більше 80 % опитаних. Цікаво, що на відкрите питання «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 процесі практичних занять з педагогами ми мали змогу виявити найбільш істотні потреби членів педагогічного колективу. Як і передбачалось, це потреба у праці, творчості, спілкуванні, добрі. Відповідно і 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 сперечатись щодо ієрархії названих якостей, але в цілому педагогічна мета позиціонується правильно.

Завдання удосконалення управління ПТНЗ є невід'ємною ланкою модернізації ПТО, а організаційна культура – надійним інструментом вдосконалення діяльності персоналу. Як зазначає В. Свистун, саме керівник виконує важливу функцію управління персоналом, реалізація якої має безпосередній вплив на стан організаційної культури в ПТНЗ. Результати діагностики свідчать, що є необхідність допомоги керівникам ПТНЗ в оволодінні теорією та практичними навичками розвитку організаційної культури.

Однією з важливих соціально-педагогічних умов освоєння стратегії розвитку організаційної культури, яку більшість дослідників вважають фундаментальною платформою системи освіти, є глибоке усвідомлення цієї

реальної необхідності. Помилковою вважаємо досить поширену думку серед керівників ПТНЗ, що причини їхніх труднощів полягають здебільшого в економічній, фінансовій сферах. Величезним резервом розвитку галузі є підвищення продуктивності праці персоналу, використання потенційних можливостей людського фактора. Зрештою, це позначається й на економічних показниках. Отже, визначаючи стратегію розвитку організації, маємо враховувати цей, без перебільшення, могутній фактор. Спробуємо проаналізувати причини, які спонукають до розвитку організаційної культури як дієвого засобу забезпечення ефективної діяльності колективу в сучасних умовах.

По-перше, це вплив зовнішніх чинників. Перетворення в країні, які вже почалися як наслідок революції гідності, тісно пов'язані з інтенсифікацією інтеграції в європейський простір, входженням у контекст світового демократичного простору. Це передбачає необхідність якомога рішучішого позбавлення від «пострадянського синдрому», який поки що є і в сфері освіти, виховання. Йдеться про залишки авторитарної педагогіки, консервативних методів управління. Освіта, зокрема професійна, є важливим чинником становлення нового способу життя, прогресивних перетворень, творення нового рівня культури. Адже освіта і є культура. Саме тут мають творитися зразки побудови нових суспільних відносин, демократичного, гуманного стилю життя. І починається цей процес із творення (принаймні перегляду) системи цінностей. Підґрунтя для цього створене суспільною ситуацією. Народжується нова якість суспільних відносин. Такого підйому патріотизму, масового бажання побудувати справді європейську Україну не спостерігалося за всі роки незалежності. Підтримати це духовне піднесення, спрямувати у потрібне русло мають не лише владні структури, а й педагоги, які впливають на широкі маси народу – вихованців, їхніх батьків, громадськість. Відродження освітян як елітарної соціальної спільноти мусить відбуватися в кожній освітянській організації, навчальному закладі. Таку можливість дає розвиток організаційної культури.

По-друге, у переважній більшості керівники ПТНЗ, як і інших освітянських закладів, слабо володіють теорією менеджменту, культурою управління в цілому. Ми не знаходили в ПТНЗ концепції або повноцінної програми культурного розвитку колективів. У цьому відверто зізнаються керівники колективів, відповідаючи на питання анкети, метою якої була оцінка стану розвитку організаційної культури ПТНЗ (Додаток Д). Майже 45 % опитаних респондентів зазначили відсутність програми культурного розвитку колективу, складовою частиною якої є організаційна культура.

По-третє, у боргу перед практиками науковці, які поки що не озброїли практиків необхідними теоретичними знаннями. А, як відомо, наука у будь-якій сфері має реалізувати евристичну, пізнавальну, пояснювальну, інструментальну, культурологічну й технологічну функції. Теоретичні основи оргкультури у системі ПТО не розроблені, тому збереження її і розвиток відбувається на інтуїтивному рівні, а навіть кращий практичний досвід не осмислюється з наукових позицій. Це негативно впливає на результати роботи педагогічних колективів, рівень їхньої культури. Організаційна культура, на жаль, не розглядається як базовий чинник реформування, оновлення системи професійної освіти. Вважаємо необхідним запозичити із суміжних з професійною педагогікою галузей знань (психології, теорії організацій, теорії управління, соціології тощо) підходи, методи розвитку організаційної культури, адаптувавши їх до потреб ПТНЗ. Колектив лабораторії управління професійно-технічною освітою ПТО НАПН України намагається своїми дослідженнями вирішити наявну проблему.

У результаті дослідницької роботи ми створили модель розвитку організаційної культури ПТНЗ. Вона включає викладені раніше концептуальні підходи, цільовий, критеріальний та інші компоненти.

Концептуально ми розглядаємо розвиток організаційної культури ПТНЗ так. Гуманістичний, демократичний виміри освіти передбачають, передусім, високий рівень її культури. Такою вона може бути лише за умови

подолання розриву між освітою і культурою, реальною зміною технократичної (знанієвоцентристської) парадигми на культурологічну, зорієнтовану на плекання людини культури.

Виходячи із зазначених теоретичних положень, можемо стверджувати, що рівень культури суб'єктів професійної освіти є одним з найбільш інтегрованих показників її якості. Йдеться про культуру професійну, фахову, громадянську тощо.

Більше того, навіть виявити якість підготовки робітничих кадрів поза культурологічними вимірами не уявляється можливим. Освіта розглядається у контексті культури як багатовимірною явища, а тому не зводиться до навчання, засвоєння професійних знань, навичок, а вводиться у контекст ключових компетентностей. Спираючись на зарубіжний досвід (насамперед західно-європейський та американський), дослідник Л. Пуховська виділяє ключові компетентності, якими необхідно оволодівати впродовж життя, а саме: спілкування рідною мовою; володіння іноземними мовами; базові компетентності у галузі науки й техніки; технологічна компетентність; уміння вчитися; підприємливість; громадянська й соціальна компетентності; культурна виразність.

З огляду на популяризацію у системі ПТО компетентнісного підходу, цими ключовими якостями мають, насамперед, володіти педагоги. У системі організаційної культури важливе місце посідає підвищення їхнього професійного рівня, розвиток ключових компетентностей.

Звідси – інший підхід до визначення мети освіти, а значить - оцінювання результату. Дослідник проблем управління освітою М. Поташник визначає якість освіти як співвідношення мети і результату, міри досягнення мети за умови, що результати спрогнозовані й операціонально спрямовані на подальший розвиток. Результатом такого розвитку має бути новий рівень культури навчального закладу. Інтегрованим критерієм якості освітньої системи є її здатність забезпечити всім суб'єктам комплекс можливостей для ефективного особистісного саморозвитку і

самоактуалізації.

Важливим чинником вирішення порушеної проблеми є організація управління. Управління розвитком організаційної культури – це не окремий вид (напрямок), а органічна складова системи управління ПТНЗ. Розробляючи теоретико-прикладну модель розвитку, ми намагались реалізувати системний підхід.

З одного боку, має бути справді культурним сам процес управління – від його філософської, моральної платформи до організаційної, технологічної. Світовий досвід показав, що культура управління забезпечує культуру успіху, а значить – розвиток і високу якість. Ми рекомендували відмову від жорстко регламентованого управління, керівництва навчально-виховним, навчально-виробничим процесом у традиційному їх розумінні. Тут основою виступає культурна взаємодія всіх її суб'єктів, їхня гуманістична позиція. Основним завданням управління стає створення оптимальних умов, надання психолого-педагогічної підтримки самовизначенню, культурній самоідентифікації та самореалізації як педагогічного колективу, так і учнів, тобто створення сприятливого культурно-освітнього середовища для всіх суб'єктів ПТНЗ.

Вплив такого важливого фактора, як культурне середовище, можна визначити в контексті тлумачення якості освіти як специфічного явища. Адже критерії її істотно відрізняються від тих, що застосовуються на виробництві. Так, на думку відомого сучасного економіста Вільяма Артура Льюїса, використовувати ринкові ціни як одиницю виміру якості у цій сфері просто не етично. Якість освіти мають глибоко вивчати філософи, культурологи, соціологи, психологи, педагоги, враховуючи такі категорії, як культурність, моральність, етичність, справедливість [24, 87].

Створюючи модель управління розвитком організаційної культури навчального закладу, ми спиралися на теоретичні надбання гуманітарних наук. Серед них, крім згаданих, методологічно важливими вважаємо:

- 1) стратегічну спрямованість освіти в цілому, культурно-освітнього

середовища зокрема на гуманізацію та гуманітаризацію. Без вирішення проблеми гуманізації відносин розвиток організаційної культури не можливий;

2) дотримання принципу культуровідповідності освіти (А. Дістервег, К. Ушинський та ін.) і здійснення культурологічного підходу до дослідження управління навчальним закладом. За такого підходу стратегічною метою діяльності навчального закладу є соціально-педагогічне забезпечення процесу становлення особистості. Зокрема, цілеспрямована організація освітнього середовища, у якому взаємодіють активні суб'єкти культуротворення. Основним змістом виступають система культурних цінностей і адекватні сучасній культурі способи їх засвоєння та примноження. Крім формування культурологічних знань на науковому рівні, що реалізується у процесі освіти, культурне середовище має створювати умови для повсякденного, навіть спонтанного формування вмінь і навичок культури на буденному рівні. Деякі дослідники називають це «прикладною культурологією», «функціональною культурою» (М. Архарський, Г. Бутіков). Вибудовуючи зміст управління розвитком організаційної культури, треба урахувати важливість цього рівня культурної компетентності, який досягається через спілкування з навколишніми людьми;

3) необхідність враховувати, що мікросередовище ПТНЗ інтенсивно змінюється під впливом мезо- і макросередовищ та багатьох інших чинників. Тому його необхідно розглядати у режимі постійного розвитку;

4) у свою чергу, навчальний заклад є культурно-освітнім центром у певному локальному середовищі й виступає у ролі культуртрегера (носія і поширювача культури, зокрема – організаційної), особливо з огляду на розвиток громадсько-державного управління, розширення соціального партнерства;

5) важливим фактором управління розвитком організаційної культури ПТНЗ є раціональне використання наявних людських і матеріальних ресурсів; потенційних можливостей взаємовпливу учнівської та учительської

субкультур для створення спільної бази культурних цінностей. Саме вони повинні складати основний компонент організаційної культури.

Схематично організаційна культура може бути презентована у вигляді моделі, в якій відображається взаємозв'язок усіх її структурних компонентів. Якщо окреслювати мету організаційної культури, то вона характеризується низкою цілей. Серед них – посилення взаємодії між співробітниками і підрозділами, формування сприятливого психологічного клімату тощо. Хоч основною метою залишається вдосконалення діяльності персоналу. Цього можна досягти, лише підвищуючи рівень компетентності співробітників, а значить, їхній трудовий потенціал.

Ми враховували це в моделі, яка включає напрями, технологію формування й розвитку організаційної культури ПТНЗ. Вона має динамічний характер, може змінюватися відповідно до ситуації.

Рис. 5.2. Модель розвитку організаційної культури ПТНЗ

Звернемося до узагальненої характеристики складових представленої моделі.

Ціль організаційної культури – забезпечити спільність цінностей, поглядів на мету й оцінку діяльності організації, запровадження загальноприйнятих зразків поведінки. А основна її функція – формування відчуття ідентичності членів колективу, створення колективного «ми». Водночас необхідною є гармонізація індивідуальних та колективних інтересів.

Критерії ми розглядаємо як сукупність ознак, на основі яких складається оцінка певного явища. Це – результат між поставленою метою, наміченими цілями і затратами ресурсів, зусиль, насамперед людських. Вони виражаються певною сукупністю показників, якими вимірюється цей результат. Ми враховували розроблені Г. Єльніковою та Ю. Вергуном рекомендації щодо оцінювання результатів діяльності професійно-технічних

навчальних закладів, підприємств, організацій і установ, що надають освітні послуги у сфері професійно-технічної освіти [6]. Розроблені критерії дали змогу оцінити наявний стан, домінуючий тип організаційної культури і проаналізувати найважливіші фактори впливу на її розвиток. Нами окреслені функції-задачі організаційної культури.

За результатами аналізу фактологічних даних на етапі діагностики вдалося визначити основні потреби соціуму на майбутнє щодо розвитку організаційної культури. Ми апробували їх на семінарах, нарадах керівників ПТНЗ, на зустрічах з директорами, їхніми заступниками під час проходження ними курсової перепідготовки. Крім того, було проведено низку тренінгів з педагогічними колективами експериментальних ПТНЗ.

Важливе місце у структурі моделі розвитку організаційної культури ми відводимо аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на цей процес. При цьому була прийнята точка зору вже згадуваного дослідника у цій галузі Ю. Палехи [15]. Він виділяє такі фактори: зовнішнє оточення; реальність; часові межі; соціопростір; кадровий склад; організацію роботи. Створюючи й адаптуючи існуючі методи діагностики культури ПТНЗ, ми враховували ці фактори, аналізуючи результати дослідження. Всі ці матеріали відображено в методичних рекомендаціях для керівників та методистів системи ПТО. Рекомендовані й запроваджується у практику діяльності ПТНЗ низка методів розвитку організаційної культури:

- навчання персоналу (включення до планів семінарів, педрад, нарад питань розвитку організаційної культури);

- залучення до розвитку організаційної культури більшості персоналу;

- система стимулювання (підтримка й заохочення самостійності, ініціативи, патріотизму по відношенню до своєї організації);

- приклад поведінки керівника як зразка ставлення до справи, управлінської культури;

- метод створення і підтримки традицій, норм поведінки (закріплення їх в основних документах – статуті, правилах внутрішнього розпорядку,

спеціальних «кодексах честі», створення музею, написання історії тощо).

Щодо напрямів розвитку культури організації, то були враховані побажання респондентів (насамперед педагогічних колективів), висловлені ними як у процесі анкетування, так і на заняттях-тренінгах, під час стандартизованих інтерв'ю та в індивідуальних бесідах. Зокрема, ми скористалися методикою дослідниці Н. Рожкової і побудували графічні профілі організаційної культури за цими очікуваннями. Перший з них містить оцінку організаційної культури як *сучасної*. Другий показує переваги, які будуть у *майбутньому*. При порівнянні цих даних виводиться третій профіль – *бажаних змін*.

Отже, важливим чинником у розвитку організаційної культури є управління цим процесом. Розвиток завжди передбачає зміни. Підготовка і проведення цих змін, управління процесом – значна частина роботи керівників. Зміни можуть бути поступовими, еволюційними, іноді мають і радикальний характер. Це залежить від зовнішніх та внутрішніх потреб, ситуацій і обставин. Нинішній суспільний розвиток вимагає кардинальних змін. При цьому успіх зумовлюється активною участю кожного учасника, а найперше – керівниками. Концептуальна ідея запровадження змін, які мають привести до сталого розвитку як своєї організації, так і країни в цілому – створення нової системи цінностей, наповнення наявних новим змістом. Одна з неодмінних умов – сприйняття переважною частиною громадян європейських цінностей, пов'язаних з демократизацією суспільного життя, а отже, й управління у ПТНЗ ці зміни мають стосуватися кожного члена колективу, всієї організації.

Кожен рівень змін має свої завдання, складнощі й терміни. Спільним же є необхідність високої організаційної культури. Демократизація, гуманізація, компетентність мають стати імперативними принципами. Завдання менеджменту – запропонувати план дій, аргументувати й переконати колектив у необхідності іноді навіть інноваційних змін. Важливо визначитися з потенційними можливостями персоналу. Серед колективу

обов'язково знайдуться як прогресивні рушійні сили, так і ті, хто відкрито чи приховано чинитиме спротив змінам. Адже спротив інноваціям теж належить до соціальних закономірностей. І це треба передбачати керівникам.

Як правило, частина колективу, яку ми назвали прогресивною рушійною силою, здатна піднятися над власними інтересами, миритися з тимчасовими незручностями в ім'я майбутнього. Із силами спротиву – складніше. Необхідно проаналізувати причини такої поведінки. Це може бути вузькоособистісний інтерес (втрата у зарплаті, звичного комфорту, спокою тощо).

Щодо нашого суспільства, то серйозною проблемою стають насамперед корупційні інтереси. Відмова від хабарів, прозорість у діях, посилення контролю громадськості створюють незручності корупціонерам. Тож боротьба з ними (вірніше, з їхніми діями,) має вестись як правовими методами, так і моральним впливом колективу. Ще однією причиною спротиву прогресивним змінам може стати неправильне розуміння ситуації деякими членами колективу, іноді безпідставні побоювання, що інноваційні зміни погіршать матеріальне становище тощо. Причинами спротиву змінам можуть стати консерватизм, недооцінка своїх можливостей (знань, умінь, здібностей).

ЛІТЕРАТУРА

1. *Болгаріна В. С.* Культура управління як складова модернізації професійної освіти / В.С. Болгаріна // Модернізація професійної освіти і навчання: проблеми, пошуки і перспективи: зб. наук. пр. / редкол.: В.О. Радкевич (голова) та ін. – К.: Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2011. – Вип. 1. – С. 101–112.

2. *Власова О. І.* Соціальна психологія організацій та управління: підруч. / О. І. Власова, Ю. В. Никоненко. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 398 с.

3. *Гессен С.И.* Основы педагогики. Введение в прикладную

філософію / С. И. Гессен. – М.: «Школа-Пресс, 1995. – 448 с.

4. *Глумин П.* Український діагноз / Павел Глумин, Інна Прядко // Корреспондент. – №9(446). – 2011.

5. Деркач А. А. Акмеологическая культура личности: содержание, закономерности, механизмы развития / А. А. Деркач, Е. В. Селезнева. – М.; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2006 – 496 с.

6. *Сльникова Г. В.* Методичні рекомендації щодо оцінювання результатів діяльності професійно-технічних навчальних закладів, підприємств, організацій і установ, що надають освітні послуги у сфері професійно-технічної освіти / Сльникова Г. В., Вергун Ю. В. // На допомогу директорів ПТНЗ: наук.-метод. зб. [Електронний ресурс]. – № 5. – Режим доступу: <http://www.ipito.kiev.ua>

7. *Занковський А. Н.* Организационная психология / А. Н. Занковский. – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.

8. Комуникативна культура суб'єктів навчально-виховного процесу професійно-технічних навчальних закладів: метод. посіб. / за ред. В. І. Свистун, В. А. Григор'євої. – К.: Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2013. – 94 с.

9. Копенгагенская Декларация по усилению европейской кооперации в профессиональном образовании 2005 [электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://www/rusmagistr.ru/page/0026.1>.

10. *Коровина О. Ю.* Организационная культура в сфере образования: метод. материалы в помощь слушателям курсов повышения квалификации ; [науч. ред. А. В. Золотарева] / О. Ю. Коровина. – Вологда : ИЦ ВИРО, 2006. – 64 с.

11. Корпоративна культура: навч. посіб. / за заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

12. *Кремень В.* Глобалізація та методологія модернізації національної освіти: доповідь на загал. зборах НАПН України / В. Кремень // Педагогічна газета. – № 11 (231). – листопад 2013 р.

13. *Лутай В. С.* Синергетичний підхід в освіті / В. С. Лутай // Енциклопедія освіти / Академія пед. наук України; гол. ред.. В. Г. Кремень. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – С. 812–813.

14. Освітній менеджмент: навч. посіб. / за редакцією Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.

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

16. *Подлесных В. И.* Теория организации: учеб. для вузов. / В. И. Подлесных. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2003. – 336 с.

17. Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу: тези ІХ Міжнар. конф. з організаційної та економічної психології (30–31 травня 2013 р., м. Київ) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – 164 с.

18. *Свистун В.* Формування управлінської команди як інноваційний напрям управління професійно-технічним навчальним закладом / Свистун. В. // Теорія і методика проф. освіти: електронне наук. вид-ня. – 2011. – № 1.

19. *Сорокин П.* Человек. Цивилизация. Общество / П. Сорокин. – М.: Политиздат, 1992. – 397 с.

20. *Тихомирова О. Г.* Организационная культура: формирование, развитие и оценка // О. Г. Тихомирова. – СПб.: ИТМО, 2008. – 156 с.

21. *Ушаков К. М.* Подготовка управленческих кадров образования / К. М. Ушаков. – М.: Сентябрь, 1997. – 58 с.

22. *Фрейре П.* Педагогіка свободи. Етика, демократія і громадянська мужність / П. Фрейре; пер. з англ. О. Дем'янчука. ☐ К.: Вид. дім «КМ Академія», 2004. – 124 с.

23. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн; [пер. с англ.]; под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

24. *Luis W. A.* Economic aspects of quality in education. Qualitatives

Aspects of Educational Planning / W. A. Luis. – Unesco. Ipes. –1989. – pp. 87.