

УДК 37.091.398

Т. А. Антопольская

Курск

**РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ
РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
УЧРЕЖДЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ**

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: учреждение дополнительного образования детей; организационная культура; эксперимент; психолого-педагогические условия развития организационной культуры.

АННОТАЦИЯ. Представлены результаты теоретического анализа и экспериментального исследования развития организационной культуры учреждения дополнительного образования детей. Даётся авторское понимание организационной культуры как социально-педагогического феномена. Раскрывается содержание констатирующего и формирующего этапов эксперимента, формулируются психолого-педагогические условия эффективного развития организационной культуры учреждения дополнительного образования детей.

T. A. Antopolskaya

Kursk

**THE RESULTS OF RESEARCH OF DEVELOPMENT
OF ORGANIZATION CULTURE IN ESTABLISHMENTS
FOR ADDITIONAL EDUCATION**

KEY WORDS: institution of sideline education for children; organizational culture; experiment; psychological-pedagogical conditions of effective developing of organizational culture.

ABSTRACT. In the article the results of theoretical analysis and experimental research of organizational culture development in institutions of sideline education for children are presented. The author's understanding of organizational culture as social-pedagogical phenomenon is given. The contents of ascertaining and forming stages of the experiment is revealed, the psychological-pedagogical conditions of effective developing of organizational culture in institutions of sideline education for children are formulated.

В системе образования России учреждения дополнительного образования детей (далее УДОД) рас-

сматриваются многими исследователями как многоуровневые социокультурные системы со своей особой, гуманистиче-

ски обогащенной средой, в которой осуществляются субъектно-развивающие образовательные и воспитательные программы. Одним из эффективных путей их реализации является развитие организационной культуры УДОД, которая создает условия для формирования у ее субъектов — детей, родителей, педагогов, управленцев — духовно-нравственных ориентиров; стимулирует у них процессы саморефлексии, самосовершенствования; обеспечивает мотивацию, умения и навыки организации полисубъектного взаимодействия; способствует достижению целей УДОД.

Междисциплинарная методология позволяет экстраполировать средства, методы и приемы изучения организационной культуры из одних областей науки на другие. Социологи отмечают социальную природу организационной культуры, ее связь с социальной культурой в рамках рационально-прагматического, феноменологического, рефлексивного направлений (Т. Парсонс, Дж. Г. Мид, М. Элвессон и др.). С их точки зрения, именно общественная сфера жизнедеятельности обуславливает потребность в формировании организационной культуры как регулятора поведения людей.

Философы определяют наиболее общий контекст организационной культуры (В. В. Астапов, С. Г. Заржевский, С. Б. Сафоновский и др.). Они раскрывают многоуровневость ее содержания, которая может рассматриваться как образ мышления, способ действия, субкультура общества, некий отличительный признак; как комплекс базовых предположений, созданный группой для того, чтобы справиться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции; как один из способов осуществления организационной деятельности. Связывая данный феномен с определенным историческим типом культуры, философы считают, что организационная культура является идеалообразующей

стороной деятельности организации, подчеркивают ее творческую, преобразующую сущность.

Разработчики экономической теории и теории менеджмента рассматривают организационную культуру как средство повышения эффективности деятельности организаций и важнейший фактор организационно-управленческих процессов (Т. М. Баландина, О. С. Виханский, Р. Л. Дафт, К. Девис, Э. Джакус, Б. З. Мильнер, М. Мохан, А. И. Наумов, Дж. Ньюстром, У. Оучи, В. Сате, Л. Смирсич, Т. О. Соломанидина, В. А. Спивак, Ф. Харрис, Г. Хофтеде, Ч. Хенди, Э. Шейн и др.). Они утверждают, что организационная культура имеет свои содержательные, типологические, структурные характеристики, основные свойства, функции и способы функционирования.

Психологи отмечают опосредованное влияние организационной культуры на человека, разрабатывают методы ее диагностики, предлагают изучать ее на основе теории социальных представлений, ордерного, средового, комплексного подходов (Л. Н. Аксеновская, В. Н. Воронин, М. В. Крымчанинова, С. А. Липатов, А. В. Полосин и др.).

В педагогике организационную культуру рассматривают как фактор, условие и средство продуктивного развития личности и образовательного учреждения с особым содержанием, функциями и структурой, а также условиями развития (Т. М. Давыденко, Ю. А. Конаржевский, В. С. Лазарев, А. М. Моисеев, П. И. Третьяков, К. М. Ушаков и др.). При этом в педагогических исследованиях используются понятия «культура школы», «внутришкольная культура», «корпоративная культура», которые близки по смысловому значению и содержательным характеристикам понятию «организационная культура». Раскрывая сущность организационной культуры, ученые выявляют ее мульти-

культурную природу, сопряженность с личностными культурами, связь с результативностью деятельности образовательного учреждения, рассматривают ее как один из внутришкольных ресурсов развития.

В педагогике дополнительного образования детей обоснованы идеи о среде УДОД, где происходит развитие личностных и социальных качеств ребенка, о кооперации и взаимодействии учреждений, о специфической миссии и социальном заказе УДОД, которые служат методологическим ориентиром при разработке содержательных характеристик организационной культуры, задают гуманистическую доминанту ее изучения.

Сегодня в российском образовании наблюдается повышенное внимание к организационной культуре как социально-педагогическому феномену. В рамках педагогической культурологии рядом ученых проведено изучение феномена культуры (в том числе и организационной) образовательных учреждений (С. Н. Василевич, В. А. Виноградова, Р. М. Гайнутдинов, А. Б. Зайцев, А. В. Иванов, Н. А. Иорданова, Л. Б. Малыхина, Н. А. Мисливец, И. Н. Попова, Н. А. Стрижак, Ю. Ю. Темрюков, А. Е. Ушницкая, Л. И. Фришман и др.). Однако проблема развития организационной культуры УДОД раскрыта недостаточно полно.

Под организационной культурой УДОД мы понимаем *системообразующую доминанту его социокультурного пространства, обеспечивающую взаимосвязь смыслов, целей, ценностей, норм поведения, традиций его субъектов, рождающую полисубъектным взаимодействием на основе культурозависимых отношений и выступающую многофункциональным средством и условием развития и саморазвития субъектов*.

Динамика развития организационной культуры УДОД выявлялась нами в ходе экспериментальной работы. Для определения уровня развития организацион-

ной культуры УДОД в исследовании использовались критерии (эффективность коммуникаций в организационной культуре, эффективность управления и социальной регуляции деятельности субъектов организационной культуры, эффективность взаимодействия и отношений субъектов организационной культуры) и соответствующие им показатели (некоторые из которых имели интегрированный характер) в процессе их изменения под влиянием независимой экспериментальной переменной. *Интегрированные параметры организационной культуры* УДОД (направленность, коммуникативность, открытость, рефлексивность, интегрированность, безопасность, привлекательность, включенность) отражали ее *свойства*, выраженные количественно и качественно. Они позволяли констатировать достаточно обобщенное представление о развитии организационной культуры и определить его уровень (недостаточный, промежуточный, оптимальный).

В ходе формирующего этапа эксперимента фиксировались также изменения на *уровне индивидуальных субъектов* организационной культуры (готовность педагогов к саморазвитию, конкурентоспособность управленцев, удовлетворенность родителей образовательными услугами учреждения, отношение обучающихся к другим субъектам учреждения); на *уровне групповых субъектов* (уровни психологического развития коллектива, психолого-педагогической безопасности обучающихся и педагогов УДОД); на *уровне учреждения* (результативность деятельности учреждения, ресурсное обеспечение УДОД). Эти изменения позволили зафиксировать влияние организационной культуры на качество деятельности УДОД, на его способность выполнять свою миссию.

В эксперименте с целью получения достоверных данных по развитию организационной культуры УДОД нами использовались методики изучения орга-

низационной культуры УДОД (опросник для руководителей и педагогов УДОД, диагностическое интервью, анкетная методика ОСАИ, шкала «Интегрированные параметры развития организационной культуры», опросники «Психологическая атмосфера», «Мотивация и организация педагогического труда в УДОД», анкета для родителей, лист экспертовкой оценки результативности деятельности УДОД, методики изучения ценностных ориентаций, экспертовкой оценки форм организации взаимодействия субъектов организационной культуры УДОД, семантического дифференциала, «Карта-схема психологического уровня развития коллектива», «Психолого-педагогическая безопасность среди УДОД», «Экспресс-диагностика оценки ресурсного обеспечения УДОД», «Экспресс-диагностика личностной конкурентоспособности», «Готовность к саморазвитию»), что позволило обеспечить комплексность, валидность, надежность исследования.

В ходе констатирующего этапа эксперимента изучались особенности организационной культуры в негосударственных УДОД трех категорий: 1-я — существуют более 15 лет — «зрелая культура» («Диалог», г. Курск и «Интерлингва», г. Воронеж); 2-я — существуют около 10 лет — «культура роста» («Гармония», г. Воронеж и «Ассист», г. Воронеж); 3-я — существуют около 5 лет — «культура становления» («Лингва-Плюс», г. Липецк и «ДЦКР», г. Тамбов).

Диагностическое интервью с руководителями негосударственных УДОД показало, что наиболее значимыми факторами развития организационной культуры, с их точки зрения, выступают *субъективный* (инициатива руководителей, подбор и расстановка кадров, материальное стимулирование), *географический* (месторасположение учреждения), *экономический* (финансовая самостоятельность), *интерактивный* (отсутствие

продуктивного взаимодействия с управлением структурами и между учреждениями). Проблемными точками развития организационной культуры их учреждений выступают *информационно-правовой вакум* (необеспеченность нормативно-правовой базы деятельности этих учреждений и недостаток поддержки со стороны государства) и *конкуренция* (со стороны более стабильных государственных организаций и негосударственных учреждений, занимающих той же деятельностью).

Констатирующий этап эксперимента позволил нам сделать вывод о том, что организационная культура этих учреждений имеет различную *направленность* (гуманистическую, предпринимательскую или авторитарную) и находится на недостаточном или промежуточном уровнях развития. Нами были выявлены несколько проблем, затрудняющих развитие организационной культуры этих учреждений: отсутствие сформулированной миссии учреждения, устоявшихся норм жизнедеятельности, несогласованность ценностных ориентаций субъектов, превалирование авторитарного стиля руководства над демократическим, недостаточная рефлексия субъектами происходящего в организационной культуре, отсутствие систематической работы по формированию образа организации и внешней информации о деятельности других учреждений, присутствие сильного влияния внешних воздействий и др.

Формирующий этап эксперимента предусматривал реализацию разработанного нами технологического обеспечения и выявление условий, способствующих эффективному развитию организационной культуры в ЦТР «Диалог» (г. Курск), который выступал в качестве экспериментальной группы. В качестве контрольной группы было негосударственное УДОД «Интерлингва» (г. Воронеж). Эмпирической базой формирующую

щего этапа эксперимента явились 122 педагога, 240 родителей, 146 детей в двух учреждениях (всего 508 человек). Критериями для выбора контрольной группы стали следующие факторы: одновременное возникновение учреждений (1991 год), общая социально-педагогическая направленность деятельности, возрастной состав обучающихся (дети в возрасте от 5 до 16 лет), высокий уровень квалификации руководства и педагогического коллектива. Формирующий этап эксперимента осуществлялся в условиях активно функционирующих учреждений, предусматривал естественный характер, позволял вносить корректизы в соответствии с изменяющимися условиями.

Важное место в эксперименте занял анализ состояния внешней среды ЦТР «Диалог» (месторасположение, население микросоциума, окружающий учреждение культурный и образовательный комплекс, направления деятельности других УДОД и др.) и выделение категорий потенциальных клиентов, нуждающихся в образовательных услугах социально-педагогической направленности (семьи, имеющие детей с проблемами в развитии, одаренных детей, детей с проблемами в освоении школьной программы и др.). Особое внимание уделялось анализу ресурсного потенциала учреждения, его обеспеченности научно-методическими, финансовыми, кадровыми, информационными ресурсами для реализации проекта.

В ходе эксперимента реализовывались интегрированные обучающие программы для управленческой группы учреждения, проводились совместный спецпрактикум для педагогического коллектива и управленческой команды, обучающие семинары для семей с участием педагогов и психологов, игровые занятия для групп обучающихся, организовывались совместные коллективно-продуктивные формы деятельности для

всех субъектов организационной культуры и корпоративные праздники для коллектива учреждения.

У управленческой группы формировались представления о технологии создания команды, анализировались существующие стили лидерства, отрабатывались навыки использования различных стилей в зависимости от управленческих ситуаций. Проектируя образ конкурентоспособного и обучающегося лидера, управленцы намечали основные составляющие его профессиограммы, которая отражала идеальную структуру необходимых для этой деятельности специальных знаний и умений, личностных и профессиональных качеств.

В спецпрактикуме для педагогического коллектива и управленческой группы учреждения обучающиеся были вовлечены в создание мини-проекта «Имидж нашего учреждения», была выработана миссия учреждения, обозначены пути создания привлекательного образа учреждения, определен характер взаимодействия субъектов в пространстве учреждения и за его пределами, выстроена модель сетевого полисубъектного взаимодействия с социальными партнерами; формировалась готовность педагогов и управленцев к ведению диалога и саморазвитию, была выявлена роль совместных коллективно-продуктивных форм деятельности в реализации полисубъектного взаимодействия в организационной культуре учреждения.

На формирующем этапе эксперимента были разработаны направления взаимодействия с семьей с опорой на идею социального партнерства. Они реализовывались в программе «Доверие», включающей подпрограммы: «21 век — век просвещенной семьи», «Шаги навстречу», «Семейный калейдоскоп», и способствовали формированию эффективного взаимодействия и отношений с семьей, ее просвещению, организации досуга и т. д.

Подпрограмма проекта «Я — моя группа — мой Центр» проводилась с подростками и была нацелена на формирование у них осознанного позитивного отношения к себе и к окружающим, выработку социально-психологических и нравственных качеств личности, таких как коммуникативность, толерантность, принятие группы сверстников и центра, знакомство детей с традициями, нормами и ценностями ЦТР «Диалог».

В ходе эксперимента была апробирована идея сетевого взаимодействия с внешним окружением ЦТР «Диалог» по научно-методическому, благотворительному, информационному направлениям. Особое место в реализации научно-методического направления занимали региональные обучающие проблемные семинары. Содержание лекций и мастер-классов было направлено на освоение ценностей и смыслов деятельности УДОД для обеспечения единого ценностно-смыслового пространства их организационной культуры. Реализация благотворительной подпрограммы проекта «Дети без одиночества» осуществлялась за счет сетевой структуры деятельности, распределения функций, совместного планирования, определения приоритетов и временных параметров выполнения задуманного, взаимного доверия и ответственности, интегрированной рефлексии и экспертизы имеющегося опыта. Основным содержанием деятельности субъектов организационной культуры по информационному направлению было накопление базы электронных информационных материалов, обеспечение доступа каждого сотрудника учреждения к Интернет-сети, создание веб-сайта учреждения для информирования об истории учреждения, основных направлениях его деятельности, новых образовательных проектах с целью продвижения на рынке образовательных услуг; изготовление видеоматериалов для обучения

субъектов организационной культуры, рекламных видеороликов, видеоматериалов проведения досуговых и благотворительных программ, печатной рекламной продукции, информирование общественности о деятельности Центра на страницах газет, журналов, телепередач.

Анализ результатов формирующего этапа эксперимента позволил нам выявить в экспериментальной группе динамику организационной культуры УДОД в направлении развития по гуманистическому и инновационному векторам. Наиболее выраженным оказался рост показателей «направленность», «коммуникативность», «интегрированность» и «включенность» (см. табл.).

Была зафиксирована динамика мотивации в направлении внутреннего содержания педагогической деятельности. Организационные ценности изменились в плане их интеграции, ориентации на интересы заказчиков образовательных услуг, децентрализации управления, значимости партнерских отношений в педагогическом коллективе. Была также установлена положительная динамика по основным показателям психологической атмосферы экспериментальной группы, а также по показателям «открытость», «рефлексивность» и «внутренняя безопасность».

Указанная совокупность фактов позволила эмпирически обосновать достижение экспериментальной группой оптимального уровня развития организационной культуры УДОД. Приведение в действие независимой экспериментальной переменной в процессе осуществления формирующего этапа эксперимента повлекло изменения *на личностном, групповом уровнях и на уровне учреждения*. Это проявилось в статистически достоверной положительной динамике показателей личностного роста субъектов.

**Динамика основных показателей развития организационной культуры негосударственных УДОД
(по результатам диагностики субъектов организационной культуры,
экспертной оценки на формирующем этапе эксперимента)**

Критерии и показатели	ЭГ до формирующего этапа эксперимента	ЭГ после формирующего этапа эксперимента	КГ до формирующего этапа эксперимента	КГ после формирующего этапа эксперимента
<i>Эффективность коммуникаций в организационной культуре учреждений</i>				
Направленность	7,61	8,81**	6,66	7,2*
Коммуникативность	7,77	8,9**	7,06	7,65*
Рефлексивность	4,66	5,3*	4,8	5,3*
Когнитивный образ учреждения (по вектору А)	52,04	56,47**	37,80	39,33
<i>Эффективность управления и социальной регуляции деятельности субъектов организационной культуры учреждений</i>				
Особенности ценностных ориентаций субъектов	На процесс деятельности	На отношения между субъектами	На личностные качества	На личностные качества
Наличие и направленность традиций	На формирование позитивного образа учреждения	На поиск средств педагогического воздействия	На поддержание комфортной психологической атмосферы	На поддержание комфортной психологической атмосферы
Система мотивации и организации педагогического труда	Внутренне направленная	Внутренне направленная	Внутренне направленная	Внутренне направленная
Направленность управленческих воздействий (по вектору А)	41,9	43,68*	39,66	32,06*
Стиль лидерства (по вектору А)	36,81	44,77**	38,70	31,16
Привлекательность	6,32	6,48	6,72	6,83
<i>Эффективность взаимодействия и отношений субъектов организационной культуры учреждений</i>				
Интегрированность	6,36	8,5**	6,05	6,58*
Открытость	6,77	8,5**	6,2	7,3*
Включенность	5,76	7,53**	5,19	5,21
Безопасность внешняя	5,86	5,90	6,16	6,02
Безопасность внутренняя	7,54	8,54*	6,74	6,71
Психологическая атмосфера	6,2	6,5	5,49	5,45
Формы организации взаимодействия	СИ	14,4	10,6	26,3
	СП	37,1	30,4	28,5
	СВ	33,5	36,8	31,8
	СЕ	15	22,2	13,4
Примечание: * — статистически достоверные различия ($p < 0,05$); ** — статистически достоверные различия ($p < 0,01$).				

Так, конкурентоспособность управляемской группы, характеризующаяся высоким уровнем, повысилась с 15% до 23%, средним – с 29% до 35%. Возросло количество педагогов с оптимальным типом готовности к самосовершенствованию (прирост составил 4%). За время реализации формирующего этапа эксперимента увеличилось число респондентов в экспериментальной группе, удовлетворенных образовательными услугами полностью (с 54 до 75%). Была установлена положительная и статистически достоверная динамика позитивного эмоционального отношения детей к учреждению ($p < 0,01$), учебной группе ($p < 0,05$) и взрослым ($p < 0,01$).

На формирующем этапе эксперимента также повысились показатели психологической зрелости педагогического коллектива учреждения, а наиболее значительный и статистически достоверный рост отмечен по направленности активности (с 4,1 до 4,5), организованности (с 4,3 до 4,7) и психологическому климату (с 4,3 до 4,8). Члены экспертной группы, оценивая результативность деятельности учреждения, зафиксировали повышение эффективности деятельности экспериментальной группы по таким показателям, как «личностное развитие обучающихся» (наибольший рост) и «эффективность деятельности». Повысилась обеспеченность учреждения программными ($p < 0,01$), информационными ($p < 0,01$), финансовыми ресурсами ($p < 0,01$).

В ходе проведенного нами исследования было выявлено, что развитие организационной культуры УДОД связано с созданием следующих психолого-педагогических условий: социально-педагогических (активное сотрудничество

во УДОД с внешними социальными партнерами и образовательным сообществом на основе сетевого взаимодействия; создание современного, позитивного, привлекательного образа учреждения; установление конструктивного и гибкого взаимодействия с внешними субъектами управления УДОД; использование педагогического, правового, экономического, организационного, информационного и научного ресурсов внешней среды и превращение их во внутренний потенциал УДОД), субъектно-личностных (осознание и актуализация субъектами организационной культуры гуманистической направленности миссии и целей УДОД; обеспечение ценностной интеграции и полисубъектного взаимодействия всех субъектов организационной культуры; выстраивание культурозависимых отношений субъектов на основе психолого-педагогической безопасности; стимулирование мотивации педагогической деятельности и регулирование организации педагогического труда в УДОД; актуализация готовности к саморазвитию у педагогов УДОД на основе обучения и самообучения; развитие профессионально-личностной компетентности руководителей УДОД в управлении развитием организационной культуры), организационно-педагогических (реализация коммуникативно-диалогического типа управления развитием организационной культуры; использование преимуществ работы в команде; создание системы технологического обеспечения развития организационной культуры на основе проектирования; информационное обеспечение развития организационной культуры; мониторинг развития организационной культуры УДОД).

С П И С О К Л И Т Е Р А Т У РЫ

1. АНТОПОЛЬСКАЯ, Т. А. Организационная культура учреждения дополнительного образования детей: теория и практика развития / Т. А. Антопольская. — М. : УМК «Психология», 2009.

2. ЛИПАТОВ, С. А. Социально-психологическая диагностика организационной культуры : дис. ... канд. психол. наук / С. А. Липатов. — М., 1999.
3. СОЛОМАНИДИНА, Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах : учеб.-метод. материалы / Т. О. Соломанидина. — М. : ИНФРА-М, 2007.
4. УШАКОВ, К. М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий / К. М. Ушаков. — М. : Сентябрь, 2004.

L I S T O F L I T E R A T U R E

1. ANTOPOLSKAYA, T. A. Organizational culture of an institution of sideline education for children: the theory and practice of development / T. A. Antopolskaya. — M.: Textbook «psychology», 2009.
2. LIPATOV, S. A. Social-pedagogical diagnostics of organizational culture : dis. ... the candidate of psychological science / S. A. Lipatov. —M., 1999.
3. SOLOMANIDINA, T. O. Organizational culture in tables, tests, cases and schemes : teaching aids / T. O. Solomanidina. — M. : INFRA-M, 2007.
4. USHAKOV, K. M. The developing of organization : in search of adequate theories / K. M. Ushakov. — M. : September, 2004.

Получено 19.05.10
© Антопольская Т. А., 2010