

Т. А. Антопольская, С. В. Сарычев, А. Н. Ходусов

Развитие организационной культуры учреждения дополнительного образования детей

Работа выполнена при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда, проекты 12-06-00332а и 13-16-46003а(р)

В статье представлен опыт развития организационной культуры на основе внутрикорпоративной системы повышения квалификации и профессионального роста педагогов и управленцев учреждения дополнительного образования детей. Рассматриваются методические и технологические аспекты организации этого процесса.

Ключевые слова: учреждение дополнительного образования детей; развитие организационной культуры; внутрикорпоративная система повышения квалификации; профессиональный рост педагогов и управленцев.

T. A. Antopolskaya, S. V. Sarychev, A. N. Khodusov

Development of Organizational Culture of Children's Further Education Institution

The article presents the experience of organizational culture on the basis of the corporate system of training and professional development of teachers and administrators of children's further education institutions. The methodical and technological aspects of organization of the process are observed.

Keywords: children's further education institution; development of organizational culture within the corporate system of training; professional development of teachers and administrators.

Современные учреждения дополнительного образования детей (далее УДОД) нуждаются в специалистах высокой квалификации, готовых к профессиональному саморазвитию, мотивированных на самостоятельную активную педагогическую деятельность. Наличие в УДОД не только внешней, но и внутрикорпоративной системы повышения квалификации педагогических кадров позволяет успешно моделировать и осуществлять инновационные процессы, одним из которых становится развитие организационной культуры.

В практике деятельности инновационных УДОД (государственного и негосударственного типа) накоплен богатый опыт формирования отдельных аспектов организационной культуры. Вместе с тем в структуре и содержании профессионального менталитета педагогов и руководителей УДОД организационная культура как ведущий компонент управленческой деятельности все еще представлена на интуитивном уровне. Наши опросы руководителей УДОД Курской области (более 200 чел.), показали, что 83,5 % респондентов различных возрастных категорий имеют неточное представление о сущности, содержании, возможностях применения организа-

ционной культуры в деятельности учреждения, а также о необходимых профессиональных и личностных компетентностях в этой области.

В рамках внутрикорпоративной системы повышения квалификации педагогов и управленцев учреждения дополнительного образования детей Курской региональной общественной организации Центра творческого развития «Диалог» нами была разработана программа спецкурса «Развитие организационной культуры учреждения дополнительного образования детей», которая имела своей целью прояснить смысловое значение основных концептов организационной культуры, выявить ее сущностные свойства, особенности развития, оценить возможные способы применения в практике управления и подготовить управленца в этой деятельности.

Теоретический модуль программы был нацелен на обогащение знаний слушателей по теории организационной культуры, осознание значения ее роли в работе современного УДОД, проведение анализа организационной культуры своего учреждения для выработки стратегии ее дальнейшего развития. В основу изучения было положено понятие организационной культуры как системообразующей доминанты социокуль-

турного пространства УДОД, обеспечивающей взаимосвязь смыслов, целей, ценностей, норм поведения, традиций его субъектов, порождаемой полисубъектным взаимодействием на основе культурозависимых отношений и выступающей многофункциональным средством и условием развития и саморазвития субъектов [1].

Педагогам и управленцам спецкурса давалась схема анализа внешней среды учреждения, прояснялась структура субъектов (групповых и индивидуальных) организационной культуры. Теоретическое моделирование позволило также охарактеризовать ее основные подсистемы: информационно-когнитивную, социорегулирующую, психолого-педагогическую.

На практическом этапе реализации спецкурса в центре «Диалог» разворачивалось обучение управленческой группы учреждения, проводились совместный спецпрактикум для педагогического коллектива и управленческой команды. Обучение групповых субъектов организационной культуры учреждения основывалось на принципе целостности и комплексности, на идее «обучающейся организации». Это предполагало включение их в ситуацию интенсивного обучения, где субъекты овладевали дополнительными знаниями и существенными навыками развития организационной культуры (например, диалогического взаимодействия), рефлексией происходящего личностного изменения. В ходе рефлексивной и проектной деятельности происходил личностный и профессиональный рост субъектов, который связывался нами с актуализацией личностного саморазвития субъектов в процессе развития организационной культуры, естественным следствием чего являлось изменение субъектов в направлении их личностной зрелости.

Профессиональный рост управленцев в ходе рефлексии и проектирования организационной культуры связан с развитием профессионально-личностной компетентности, которая как личностное качество [5] не имеет границ в плане развития, а в плане возникновения реализуется в профессиональной деятельности. Профессионально-личностная компетентность в управлении развитием организационной культуры УДОД связывается нами не только с приобретением определенных профессиональных знаний, умений и навыков, но и с развитием конкурентоспособности руководителей УДОД, основанной на способности занимать лидирующие позиции в полисубъектном взаимодействии, ориентировать себя и других на достижение более высоких, чем

у конкурентов, результатов, предвидеть, обновляться и использовать все возможности для развития учреждения.

В ходе реализации обучающей программы с управленческой группой учреждения формировалось представление сотрудников о технологии создания команды, анализировались существующие стили управления, отработывались навыки использования различных стилей в зависимости от управленческих ситуаций. Обучающиеся ставились в условия, когда они должны были находить внутренние ресурсы, направленные на профилактику профессионально-личностного выгорания, актуализировать знания о методах стимулирования сотрудников. Внимание акцентировалось на необходимости позитивного мотивирования субъектов в организационной культуре учреждения на основе социальных, процессных, идейных мотивов и мотивов достижений; использования в своей деятельности действенных форм поощрений педагогического труда, нормирования поведения и контроля за деятельностью субъектов организационной культуры. Управленцы овладевали навыками диагностики организационной культуры, учились гибко управлять ее развитием, применяя коммуниктивно-диалогический тип, опираясь на рефлексивный, стратегический, сетевой принципы. Проектируя образ «конкурентоспособного и обучающегося лидера», участники программы наметили основные составляющие его профессиограммы. В определении профессиограммы управленца мы опирались на исследования В.П. Каширина, Н.С. Пряжниковой, Е.Ю. Пряжниковой, В.А. Слостенина и других, которые связывают этот конструкт с совокупностью профессионально обусловленных требований к специалисту, основанных на теоретических знаниях, включающих определенные педагогические умения и навыки, интегративные профессионально-личностные качества субъекта, которые необходимы для успешного выполнения трудовой деятельности [4; 6]. Профессиограмма как модель готовности руководителя к управлению развитием организационной культуры учреждения отражает «идеальную» структуру необходимых для этой деятельности специальных знаний, умений, личностных и профессиональных качеств. Работа с профессиограммой включает четыре стадии: подготовку, осознание, переоценку и действие [3]. На стадии подготовки обучающимся предлагалась информация о конкурентоспособности, условиях, факторах и результатах ее развития,

проводилась ее диагностика, обрабатываемая самими участниками программы, что еще больше усиливало их мотивацию к самопознанию и продолжению занятий. При этом сотрудниками на основе полученных знаний составлялась «идеальная» профиограмма управленца, необходимая для развития организационной культуры гуманистического типа. На стадии осознания происходила рефлексия и фиксация обучающихся на собственных профессиональных и личностных возможностях, их соответствии заданным требованиям, обозначались способы их достижения. На стадии переоценки обучающиеся осмысливали собственные нежелательные действия и свои возможности. На стадии действия разворачивалась деловая игра «Я лидер», где закреплялись полученные знания и разыгрывались реальные ситуации, что позволяло перейти от простого овладения знанием к активному построению индивидуальных концепций собственного развития.

Конкурентоспособный и обучающийся лидер – это лидер учреждения, находящийся в процессе непрерывного обучения, которое позволяет ему изменить существующие культурные представления и научиться управлять его организационной культурой. Особое место в содержании обучения отводилось навыкам работы в команде. Управленцы пришли к выводу, что команда – это не группа людей, которыми можно командовать, напротив, это группа специалистов, заинтересованных в достижении общего результата. С помощью психологов в ходе «мозгового штурма» были обозначены личностные качества работающего в команде управленца: наличие способности к эффективному взаимодействию в коллективе (низкий уровень агрессии, личностной тревожности, отсутствие психопатологических и асоциальных черт и выраженных внутриличностных конфликтов), достаточный уровень лидерских способностей, коммуникативных качеств и социального интеллекта. При этом были выделены управленческие задачи, имеющие значение для развития сотрудника как конкурентоспособного и обучающегося лидера: обеспечение психолого-педагогической безопасности за счет совместного видения миссии, ценностей и способов взаимодействия в организационной культуре учреждения; накопление достаточного количества информации для мотивирования собственных изменений педагогов; глубокое понимание происходящего во внешней среде; точный анализ потребностей всех субъектов учреждения; сти-

мулирование инновационной активности подчиненных; рефлексия происходящего в учреждении; целесообразность внедрения новшеств в ходе преобразования организационной культуры.

Анализ личностных изменений управленцев, зафиксированных в ходе реализации программы, показывает, что наблюдалась положительная динамика в увеличении числа респондентов управленческой группы центра «Диалог» с высоким уровнем личностной конкурентоспособности – с 15% до 23% и средним уровнем – с 29% до 35% (методика «Экспресс-диагностика личностной конкурентоспособности» [2]). Кроме того, направленность управленческих воздействий управленцев приобрела более гуманистически ориентированный характер, что сопровождалось тенденцией руководителей ЦТР «Диалог» чаще обращаться к средствам управленческих воздействий, типичных для демократического стиля лидерства. Дальнейшее активное участие управленческой группы учреждения в реализации проекта развития организационной культуры показало, что оно способно стать реальной командой, быть действующим «лидерским ядром» учреждения и эффективно использовать управленческие механизмы для реализации этого процесса.

Логическим продолжением внедрения обучающих программ явилась работа с педагогическим коллективом. Развитие организационной культуры учреждения проходит более интенсивно, если педагог занимает позицию субъекта деятельности, осмысливает свой профессиональный и личностный опыт, а в педагогическом коллективе поощряется творческий поиск. В ходе совместного спецпрактикума для педагогического коллектива и управленческой группы учреждения решались следующие теоретические и практические задачи: была выявлена сущность организационной культуры и ее функций, проведена работа по формированию представления об «идеальной организационной культуре», выработана миссия учреждения, изучены возможности внешней среды для эффективного развития организационной культуры, обозначены пути создания привлекательного образа учреждения, определен характер взаимодействия субъектов в пространстве учреждения и за его пределами, построена модель сетевого полисубъектного взаимодействия с социальными партнерами; были сформированы готовность педагогов и управленцев к ведению диалога, саморазвитию и умению анализировать ситуацию конфликта, разрабатывать стратегию действий по его позитивно-

му разрешению; была выявлена роль совместных коллективно-продуктивных, взаимозависимых форм деятельности в реализации полисубъектного взаимодействия в организационной культуре учреждения.

Творческая атмосфера проводимых занятий создавала возможность для снятия психологических барьеров, сближала статусную дистанцию между управленцами и педагогами, разрушала стереотипное видение отдельных проблем учреждения. Этому способствовало введение в спецпрактикум следующих форм деятельности: дискуссий, сюжетно-ролевых игр, процедур типа «мозговой штурм», проектирования, письменных эссе и т.д. На основе группового анализа в ходе обсуждений участникам спецпрактикума удалось спроектировать идеальную организационную культуру – с гуманистической миссией, демократическим стилем руководства, положительным социально-психологическим климатом – и сравнить полученную идеальную модель с реально существующей в учреждении. Обучающиеся большое внимание уделили выработке миссии учреждения как уникальному будущему организации, тому состоянию, к которому надо стремиться, и были вовлечены в создание мини-проекта «Имидж нашего учреждения», при выполнении которого предлагали свои варианты гимна, девиза, символа учреждения. В результате проектной деятельности была усовершенствована символика центра, обозначены правила и способы работы с потенциальными клиентами, отобраны рекламные клише, которые потом использовались в средствах массовой информации.

В ходе спецпрактикума появилась возможность согласования ценностей педагогического коллектива и управленческой группы учреждения, преодоления непонимания и недооценки важности осуществления деятельности, ориентированной на общие ценности. Участникам спецпрактикума удалось определить актуальные ценности, к которым относятся интересы ребенка, сохранение его психического и соматического здоровья, профессионализм, дружеские партнерские отношения в коллективе, принятие и уважение личности человека, педагогический такт и чувство собственного достоинства и др. В целом сопоставление состояния ценностных ориентаций позволило нам выявить весьма заметную динамику ценностей, что проявилось в изменении рангов тех или иных ценностей (методика изучения ценностных ориентаций (автор Н.Н. Шипилова)). В частности, снизилась субъек-

тивная значимость таких ценностей, как «внимание к проблемам каждого сотрудника» (с 10 до 15 ранга), «творческая работа каждого сотрудника» (с 2 до 5), «контроль руководства за информацией» (с 17 до 20), «лояльность руководства» (с 13 до 16), «самостоятельная работа каждого отдела» (с 9 до 13), «работоспособность» (с 3 до 4); вместе с тем произошло повышение субъективной значимости ряда ценностей. Например, повысился ранг таких ценностей, как «разделяемость всеми целей и ценностей» (с 15 до 10), «делегирование полномочий» (с 20 до 17), «примат интересов клиента» (с 4 до 2), «партнерские отношения» (с 5 до 3). Это позволило нам констатировать, что у педагогического коллектива и управленческой группы учреждения ЦТР «Диалог» произошли определенные изменения ценностей в направлении их интеграции, ориентации на интересы заказчиков образовательных услуг, децентрализации управления, ценности партнерских отношений в коллективе.

В ходе спецпрактикума для актуализации готовности педагогов к саморазвитию, под которой понимается состояние мобилизации сил личности на собственное изменение и самосовершенствование, применялся метод составления интеллект-карт, основанный на использовании радиантного мышления (связанного между собой пучками). Обучающиеся включались в интенсивный мыслительный процесс, в котором объектом внимания выступала «личность диалогического» педагога как некий «идеальный» образ личности, необходимой для построения организационной культуры гуманистического типа. Ветвями этого образа стали основные педагогические умения, которыми должен обладать такой педагог: организаторские (оперативно решать задачи, работать с информацией, проводить коллективные продуктивные формы деятельности и т.д.), коммуникативные (общаться, создавать доверительные отношения, работать в команде и т.д.), инновационные (применять технологии безопасного взаимодействия, вводить новшества и т.д.), рефлексивные (занимать рефлексивную позицию, анализировать возникающие проблемы и т.д.), тьюторские (психолого-педагогического сопровождения). Узловыми системами каждой ветви стали личностные характеристики субъектов. К таким характеристикам были отнесены: эмпатийность, толерантность, коммуникабельность, конгруэнтность, доброжелательность, рефлексивность, конструктивность, индивидуальная и социальная идентичность. В ходе при-

менения этого метода представлялось необходимым дать импульс педагогам к рефлексии собственных личностных характеристик, их переоценке и переходу в саморазвивающую позицию. Анализ изменений готовности педагогов к саморазвитию показал (методика «Готовность к саморазвитию» (автор Г.М. Коджаспирова)), что положительная динамика наблюдалась по количеству респондентов оптимального типа (Б) готовности к самосовершенствованию, желающих знать себя и способных самосовершенствоваться (прирост составил 4%), равно как и сокращение числа респондентов типа Г, желающих познать себя, но не способных к самоизменению (их число снизилось на 3%). Очевидно, что реализация программы повлияла главным образом на когнитивные структуры личности педагогов учреждений.

Взаимодействие управленческой группы с педагогами в ходе спецпрактикума показало, что оно зависит от адекватности реализации и восприятия совместных действий, открытости и эффективности построения взаимодействия между ними. При этом наличие готовности к всестороннему обсуждению возникающих проблем, чувства взаимного доверия и удовлетворенности, психологического комфорта побуждали субъектов испытывать общие чувства в связи с успехами или неудачами происходящего.

Присущая современным УДОД жесткая структура управления требует высокой стабильности организационных связей, постоянной системы контроля, и если таковая не осуществляется, то это приводит к проблемам в реализации их деятельности, к нарушению взаимодействия субъектов. Мы считаем, что высокая степень вариативности внешней среды, частое изменение функций и задач и даже видов деятельности не могут быть связаны с высоким уровнем централизованного контроля. В условиях развивающейся организационной культуры важным представляется переход к самоконтролю и децентрализации принятия решений, к усилению горизонтальных связей и минимизации вертикальных, к повышению самостоятельности и профессионализма управленцев и педагогов на основе своевременного их обучения.

Библиографический список

1. Антопольская, Т.А. Организационная культура учреждения дополнительного образования детей: теория и практика развития [Текст] / Т.А. Антопольская. – М. : УМК «Психология», 2009. – 316 с.

2. Барташев, А.В. Психодиагностика в управлении: практическое руководство [Текст]: учебно-практич. пособие / А.В. Барташев. – М.: Дело, 2005. – 496 с.

3. Митина, Л.М. Психология развития конкурентоспособной личности [Текст] / Л.М. Митина. – М. : Моск. психол. ин-т; Воронеж : НПО «МОДЕК», 2003. – 400 с.

4. Пряжников, Н.С. Психология труда и человеческого достоинства [Текст] / Н.С. Пряжников. – М. : Изд. центр «Академия», 2001. – 480 с.

5. Рындак, В.Г. Методологические основы образования : учеб. пособие [Текст] / В.Г. Рындак. – Оренбург : Изд. центр ОГАУ, 2000. – 192 с.

6. Слостенин, В.А. Психология и педагогика [Текст] / В.А. Слостенин, В.П. Каширин. – М. : Академия, 2003. – 465 с.

Bibliograficheskiy spisok

1. Antopol'skaya, T.A. Organizatsionnaya kultura uchrezhdeniya dopolnitel'nogo obrazovaniya detej: teoriya i praktika razvitiya [Tekst] / T.A. Antopol'skaya. – M. : UMK «Psikhologiya», 2009. – 316 s.

2. Bartashev, A.V. Psikhodiagnostika v upravlenii: prakticheskoe rukovodstvo [Tekst]: uchebno-praktich. posobie / A.V. Bartashev. – M.: Delo, 2005. – 496 s.

3. Mitina, L.M. Psikhologiya razvitiya konkurentosposobnoj lichnosti [Tekst] / L.M. Mitina. – M. : Mosk. psikhol. in-t; Voronezh : NPO «MODEK», 2003. – 400 s.

4. Pryazhnikov, N.S. Psikhologiya truda i chelovecheskogo dostoinstva [Tekst] / N.S. Pryazhnikov. – M. : Izd. tsentr «Akademiya», 2001. – 480 s.

5. Ryndak, V.G. Metodologicheskie osnovy obrazovaniya : ucheb. posobie [Tekst] / V.G. Ryndak. – Orenburg : Izd. tsentr OGAU, 2000. – 192 s.

6. Slastenin, V.A. Psikhologiya i pedagogika [Tekst] / V.A. Slastenin, V.P. Kashirin. – M. : Akademiya, 2003. – 465 s.