

5. Лейтес, Н.С. Способности и одаренность в детские годы [Текст] / Н.С. Лейтес. – М.: Знание, 1984. – 79 с.
6. Основные современные концепции творчества и одаренности [Текст] / под ред. Д.Б. Богоявленской. – М., 1997.
7. Панов, В.И. Некоторые подходы к методологии развивающего образования [Текст] / В.И. Панов // Психологическая наука и образование. – 1998. – № 3-4. – С. 17-25.
8. Панов, В.И. Некоторые теоретические и практические аспекты одаренности [Текст] / В.И. Панов // Прикладная психология. – 1998. – № 3. – С. 10-17.
9. Психология одаренности детей и подростков [Текст] / под ред. Н.С. Лейтеса. – М. Академия, 1996. – 407 с.
10. Рабочая концепция одаренности [Текст]. – М.: ИЧП «Магистр», 1998. – 68 с.
11. Рубинштейн, С.Л. Проблемы способностей и вопросы психологической теории [Текст] / С.Л. Рубинштейн // Вопросы психологии. – 1960. – № 3.
12. Скаткин, М.Н. Проблемы современной дидактики [Текст] / М.Н. Скаткин. – М.: Педагогика, 1984. – С. 101.
13. Технологии открытого образования [Текст]: сборник научно-методических материалов Московского открытого образовательного проекта / под ред. Н.П. Дерзковой. – М.: АПКИПРО, 2002.
14. Щетинин, М.П. Объять необъятное. Записки педагога [Текст] / М.П. Щетинин. – М.: Педагогика, 1986; Погружение – методика будущего / отв. ред. и состав. А.Н. Тубельский. – М.: Парсифаль, 1999.
15. Юдин, В.В. Общепедагогические технологии [Текст]: монография / В.В. Юдин. – Ярославль: МУ-БиНТ, 2007. – 179 с.

Т.А. Антопольская

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ УЧРЕЖДЕНИЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ

В статье поднимаются теоретические и практические проблемы управления развитием организационной культуры учреждений дополнительного образования детей. Формулируется ее определение, применимое к деятельности учреждений дополнительного образования детей. Рассматривается технологическая модель управления развитием в современных социально-экономических условиях. Представлены данные опытно-экспериментальной работы по изучению комплексных параметров развития организационной культуры.

Т.А. Antopolskaya

MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE CHILDREN FURTHER EDUCATION INSTITUTIONS

The article raises theoretical and practical problems of organizational culture operating in non-state institutions of sideline education for children. The definition of organizational culture in these institutions is given. The model of operating the development in modern society is considered. The data of experimental research dealing with complex parameters of organizational culture development are given.

Современные учреждения дополнительного образования детей динамично развиваются и находятся в поиске эффективных условий жизнедеятельности. Такие исследователи, как В.С. Лазарев, Л.Г. Логинова, Ю.А. Конаржевский, К.М. Ушаков, утверждают, что одним из таких условий становится управление через развитие организационной культуры учреждения.

Под организационной культурой учреждения дополнительного образования мы понимаем социокультурное пространство образовательного учреждения определенного типа с присущими только ему целями и ценностями, нормами поведения, представляющее собой динамическое единство предметов материальной и духовной культуры, порождаемое полисубъектным взаимодействием и возникающими на этой основе культурозависимы-

ми отношениями, а также определяющее условия жизнедеятельности и динамику развития субъектов на личностном и социальном уровнях. Ведущими характеристиками организационной культуры являются: стремление к целостности, динамичность, насыщенность смыслами, радостностью и оптимизмом, доброжелательным и терпимым отношением к человеку [1].

В организационной культуре учреждения дополнительного образования детей широко представлены пространства свободно-поискового поведения. Здесь свято чтут достоинство, честь и права ребенка как человека; высоко ценится индивидуальность и творчество, широко распространены взаимопомощь, бескорыстие; создан благоприятный духовно-нравственный климат, отношения взрослых и детей полны тепла, сочувствия и сопричастности; практикуется игра; осуществляется свободный выбор; ненавязчиво культивируется ответственность каждого человека за свою судьбу.

В организационной культуре присутствуют черты герменевтических культур, основанных на диалогичности, толерантности, неоднозначности в интерпретации. Субъекты организационной культуры придают большое значение образованию, динамике информации и практикуют разные способы познания. В учреждениях дополнительного образования детей такой вектор гуманистической направленности организационной культуры ориентирует своих субъектов на создание положительного социального самочувствия ребенка, его социально-педагогическую поддержку и развитие. Безусловно, описанная модель организационной культуры является идеальной и в практике дополнительного образования детей встречается редко, но вектор гуманистической направленности просматривается в работе реальных учреждений, его можно наблюдать и изучать.

В связи с заданной моделью организационной культуры управление ее развитием в учреждении дополнительного образования детей не может осуществляться на основе традиционного подхода, рассчитанного на строгую вертикаль власти, четкое разделение функций, утверждение инициатив сверху, ставку на лидеров, и не может привести к возникновению организационной культуры гуманистического типа. Н.Б Крылова, описывая

культуросообразный подход к управлению образовательной организацией, отмечает, что управление «как сколок гражданского общества имеет сетевое, а не иерархическое строение, а его пытаются выстроить по меркам управляемой сверху системы... оно всегда остается формой проявления инициативы снизу» [3. С. 83].

Являясь открытой по своей природе системой, учреждение дополнительного образования естественным образом насыщает формами гуманистической деятельности входящих в нее субъектов. Отсутствие четкой иерархии, возвращение инициатив снизу, ставка на командную работу, учет мнения меньшинства, поиск эффективных методов взаимодействия субъектов учреждения дополнительного образования детей – таковы основные принципы управления развитием организационной культуры.

Предлагая интегративно-вариативный подход к управлению учреждением дополнительного образования детей, А.В. Золотарева обосновывает построение системы управления через осуществление взаимодействия членов педагогического коллектива на основе вариантов внутренней и внешней интеграции, обеспечивающих реализацию педагогических задач в интересах развития личности ребенка [2. С. 25]. Поэтому одним из важнейших условий управления развитием организационной культуры выступает поддержание в учреждении особой субкультуры детства, наполненной общим полем символов и образов, материальных объектов детской культуры, что облегчает контактность и эмпатию в полисубъектном пространстве.

Гностическая модель управления развитием организационной культуры учреждения дополнительного образования детей включает следующие составляющие:

- экспертизу состояния организационной культуры;
- адекватную оценку существующих компонентов через анализ идеальной организационной культуры;
- выбор наиболее значимых направлений развития организационной культуры;
- оценку материальных, кадровых и программных внутренних ресурсов развития;
- гибкое (сетевое) управление развитием организационной культуры через построение пространства взаимодействия

субъектов управления (управленческая команда, педагогический коллектив, семья и обучающийся);

- мониторинг развития организационной культуры;
- формирование качественных характеристик организационной культуры.

Технология управления развитием организационной культуры предполагает поэтапное обучение ее субъектов эффективным способам взаимодействия. На первом этапе, *проектировочно-диагностическом*, осуществляется: создание команды проектирования организационной культуры (которая состоит из руководителя, заместителя руководителя по научно-исследовательской работе, психологов, педагогов, которые примут участие в проекте); анализ внешних ресурсов среды (направлений деятельности других учреждений дополнительного образования детей), потенциальных возможностей других социальных институтов (детских садов, общеобразовательных школ, институтов повышения квалификации, высших учебных заведений, учреждений печати и т.д.); анализ внутренних ресурсов среды (кадрового состава, материального обеспечения, научно-информационных и методических ресурсов); изучение социального заказа клиентов (образовательных и социальных потребностей); диагностика имеющегося уровня развития организационной культуры (разработка пакета диагностических методик, проведение диагностики, анализ и интерпретация полученных данных); создание обучающих программ для субъектов учреждения дополнительного образования детей (управленческой команды, педагогического коллектива, семьи, детского коллектива).

На следующем, *организационно-деятельностном*, этапе реализуется основное содержание обучающих программ по двум направлениям. Внутри учреждения: реализация обучающей программы для управленческой команды; совместный игровой тренинг для педагогического коллектива и управленческой команды; проведение обучающих семинаров для семей с участием педагогов и психологов; игровые занятия для детских групп обучающихся; организация совместных праздников для всех субъектов организационной культуры, корпоративных праздников для коллектива учреждения; реализация про-

граммы по созданию информационного сопровождения организационной культуры учреждения (буклеты о деятельности учреждения, видеофильмы, пополнение методической библиотеки, публикации о деятельности учреждения в периодической печати, в научной и методической литературе).

За пределами учреждения: организация гибкого взаимодействия с управленческими структурами региональной системы образования; знакомство с опытом построения организационной культуры в других учреждениях дополнительного образования детей; проработка линий продуктивного взаимодействия с учреждениями дополнительного и дошкольного образования, высшими и средними учебными заведениями, учреждениями культуры (школами искусств, музеями, филармониями, экскурсионными бюро), органами законодательной и исполнительной власти; проведение обучающих проблемных семинаров по различным вопросам системы дополнительного образования детей с привлечением всех заинтересованных лиц, в ходе которых осуществляется трансляция основных ценностей, норм жизни, способов взаимодействия в пространстве организационной культуры.

На последнем, *интегративно – рефлексивном*, этапе осуществляется диагностика достигнутого уровня организационной культуры, выявление проблемных точек, барьеров в развитии; аналитическая работа по результатам проектной деятельности и накопление банка идей по дальнейшему развитию организационной культуры; продолжение работы в режиме проектной деятельности.

В технологии развития организационной культуры важной представляется опора на следующий *комплекс методов управления*: социально-педагогические, психологические, методы морального и материального стимулирования.

Нами были исследованы особенности управления развитием организационной культуры негосударственных учреждений дополнительного образования детей Курска, Воронежа, Липецка, Тамбова. Работа данных организаций устремлена в будущее, они характеризуются высокой динамичностью и гибкостью существования в новых социально-экономических условиях. Выбор этих объектов исследования был обусловлен тем, что

они существуют сравнительно короткое время, от трех до пятнадцати лет, и поэтому на их примере можно наблюдать опыт формирования организационной культуры от момента ее зарождения до становления и развития в образовательном сообществе. Такие учреждения, с нашей точки зрения, отличаются от традиционных прежде всего высоким темпом развития их организационной культуры.

Изучая особенности управления развитием организационной культуры негосударственных учреждений дополнительного образования детей, мы установили, что организационная культура относится к тем явлениям, которые трудно поддаются наблюдению и которые сложно выразить количественно. Практика диагностики диктовала необходимость взаимного дополнения методов наблюдения, анкетирования, анализа продуктов деятельности (проективные методики) и стандартизированных методик. Нами применялась специально разработанная методика, в которой были выделены комплексные параметры развития организационной культуры. Среди подобных параметров отметим следующие.

Направленность организационной культуры, в которой отражается содержание миссии организации, ее предназначение в обществе и способность организации удовлетворить запросы своих клиентов. *Коммуникативность* как степень выраженности коммуникативных потоков в учреждении, скорость движения информации, ее достоверность в доведении до всех субъектов организационной культуры. *Открытость* – степень открытости организационной культуры для всего образовательного и средового сообщества. *Рефлексивность* – способность всех субъектов-носителей организационной культуры оценивать происходящие в учреждении изменения. *Гибкость* – способность органи-

зационной культуры изменять свои характеристики в зависимости от влияния внешних факторов и изменения субъективных внутренних факторов. *Интегрированность* – степень единства ценностей, норм жизни всех субъектов организационной культуры. *Безопасность организационной культуры*: внешняя – связана с экономически стабильной ситуацией, чувством организационной защищенности от влияний внешней среды; внутренняя – основана на чувстве безопасности на педагогическом уровне (нет нажима в педагогическом взаимодействии) и психологическом (комфортное психологическое самочувствие).

В констатирующем эксперименте приняли участие около 800 человек (в том числе 46 работников управленческого звена, 226 педагогов, более 500 родителей и детей). В формирующем эксперименте, проводимом с учетом ранее разработанной технологии управления развитием организационной культуры, приняли участие около 550 человек из двух крупных негосударственных учреждений дополнительного образования детей – «Интерлингва» (г. Воронеж) и «Диалог» (г. Курск).

Результаты исследования выявили особенности развития организационной культуры исследуемых общностей. В экспериментальной и контрольной группах наиболее выраженной оказалась положительная динамика по таким параметрам организационной культуры, как «направленность», «коммуникативность» и «интегрированность». Несколько в меньшей степени улучшение было выражено по показателям «открытость» и «рефлексивность». Практически неизменными остались в ходе формирующего эксперимента значения показателей «безопасность» (как внешней, так и внутренней) и «гибкость» организационной культуры.

Динамика интегральных показателей организационной культуры в формирующем эксперименте

Интегральные показатели организационной культуры	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
	Средние значения показателей до введения экспериментального импульса	Средние значения показателей после введения экспериментального импульса	Средние значения показателей до введения экспериментального импульса	Средние значения показателей после введения экспериментального импульса
Направленность	7,61	9,61**	6,66	7,2*
Коммуникативность	7,77	8,9**	7,06	8,5*

Открытость	7,77	8,5*	7,2	8,3*
Рефлексивность	6,8	7,1*	6,66	6,9*
Гибкость	7,18	7,18	7	7
Интегрированность	7,36	9,1**	7,35	7,38*
Безопасность внешняя	6,86	6,86	7,16	7,16
Безопасность внутренняя	8,54	8,54	6,74	6,74

Примечания: * статистически обозначает достоверность различий между исходным и итоговым уровнем качеств при $p < 0,05$; ** статистически обозначает достоверность различий между исходным и итоговым уровнем качеств при $p < 0,001$.

Различия в динамике интегральных показателей организационной культуры проявились в уровне достоверности различий между экспериментальной и контрольной группой по показателям, описывающим цели учреждения и средства достижения этих целей – «направленность», «коммуникативность», «интегрированность».

Результаты формирующего эксперимента позволили оптимизировать управленческие усилия по развитию организационной культуры учреждения дополнительного образования детей, акцентировать внимание на философском осмыслении предназначения учреждения, формировании согласованного

ценностного отношения к ребенку в образовательной среде учреждения (направленность), построении эффективного пространства взаимодействия всех субъектов учреждения (интеграция), позволили проработать коммуникативные (информационные) линии развития организационной культуры.

Выделенные направления стали основными в разработке тематики II Регионального обучающего проблемного семинара (Курск, 2007) и внедрении программы социального обучения эффективному построению организационной культуры в деятельность учреждений дополнительного образования детей Курской области [4].

Библиографический список

1. Гусельцева, М.С. Культура как психологическая реальность: опыт идеального моделирования [Текст] / М.С. Гусельцева // Вопросы психологии. – № 5. – 2007. – С. 13-24.
2. Золотарева, А.В. Интегративно-вариативный подход к управлению учреждением дополнительного образования детей [Текст]: автореф. дис. ... докт. пед. наук / А.В. Золотарева. – Ярославль, 2006. – 78 с.
3. Крылова, Н.Б. Контексты как отражения условий и смыслов [Текст] / Н.Б. Крылова // Новые ценности образования. Контексты и подтексты образования. – М., 2006. – Вып. 5-6. – С. 70-83.
4. Организационная культура учреждений дополнительного образования детей: проблемы развития [Текст]: сб. науч. ст.; под ред. Т.А. Антопольской. – Курск: Курск.гос.ун-т, 2007. – 227 с.

Е.Л. Бойко, А.Л. Пикина

ИНТЕГРАЦИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ СФЕРЫ НАЧАЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

В статье описана модель развития профессиональных учреждений за счёт использования потенциала интеграции дополнительного и профессионального образования. Показаны уровни и этапы процесса становления дополнительного образования на основе развития учреждения начального профессионального образования.