

# МЕНЕДЖМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ

УДК 374  
ББК 4420.058

ГСНТИ 14.27.05

Код ВАК 13.00.01

**Т. А. Антопольская**

Курск

## МОДЕЛИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ УЧРЕЖДЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ: ФАКТОРЫ, МЕХАНИЗМЫ И ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** учреждение дополнительного образования детей; организационная культура; факторы, механизмы, этапы развития организационной культуры.

**АННОТАЦИЯ.** Рассматриваются теоретические аспекты моделирования развития организационной культуры учреждения дополнительного образования детей. Дается авторское понимание организационной культуры как социально-педагогического феномена. Раскрываются факторы, механизмы и этапы развития организационной культуры учреждения дополнительного образования детей.

**T. A. Antopolskaya**

Kursk

## MODELING OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE INSTITUTIONS OF ADDITIONAL EDUCATION OF CHILDREN: FACTORS, MECHANISMS, AND DEVELOPMENT STAGES

**KEY WORDS:** institution of additional education for children; organizational culture; factors, mechanisms and stages of development of organizational culture.

**ABSTRACT.** Theoretical aspects of modelling organizational culture development in the institutions of additional education for children are presented. The author's understanding of organizational culture as social-pedagogical phenomenon is given. Disclosed are the factors, mechanisms and stages of development of organizational culture in the institutions of additional education for children.

Высокие требования, предъявляемые государством к повышению качества образования, обуславливают необходимость осуществления целенаправленной работы по развитию организационной культуры образовательных организаций. Особое место в системе образования занимают учреждения дополнительного образования детей (далее УДОД), так как они решают задачи становления и развития личности подростков и юношей, формирования их способностей к самообразованию и саморазвитию. Организационная культура как социально-педагогический феномен создает комплекс условий для формирования у ее субъектов (детей, педагогов, родителей) гуманистических и нравственных ориентиров, стимулирует у них процессы саморефлексии, саморазвития и самосовершенствования. Как системообразующая доминанта социокультурного пространства УДОД, возникающая на основе полисубъектного взаимодействия и культурозависимых отношений, организационная культура обеспечивает также взаимосвязь смыслов, целей, ценностей, норм поведения, традиций его субъектов. Структура организационной культуры УДОД включает, с нашей точки зрения, следующие основные составляющие; которая

служит для осуществления информационно-коммуникативной деятельности субъектов учреждения и обеспечивает самореферентность культуры, ее способность соотноситься со средой и с самой собой (философия УДОД, выраженная в миссии; особенности коммуникаций в учреждении; когнитивный образ учреждения; рефлексивность субъектов);

- *социорегулирующую подсистему*, которая обеспечивает упорядочение деятельности субъектов, ориентирует их деятельность в пространстве предметов материальной культуры (смыслы, цели, ценности, традиции, система мотивации педагогической деятельности и организации педагогического труда (мотивы педагогической деятельности, нормы поведения, система санкций, способов поощрений, осуществления контроля), деятельность субъектов по проектированию и преобразованию предметно-пространственной среды учреждения);
- *психолого-педагогическую подсистему*, которая определяет тип управления развитием организационной культуры, характер взаимодействий и отношений субъектов, сопровождает поведенческую сторону их деятельности (стиль лидерства, особенности реализации

управленческих воздействий, характер взаимодействия субъектов, отношений между ними).

При моделировании развития организационной культуры УДОД необходимо обращать внимание на факторы (внешние и внутренние), под влиянием которых происходит ее изменение и преобразование.

Исследователи педагогики дополнительного образования детей (А. В. Золотарева, О. Е. Лебедев, Л. Г. Логинова и др.) характеризуют внешнюю среду, в которой функционирует УДОД, как неопределенную (синергетический хаос). К рискам неопределенности можно отнести: нестабильность экономической ситуации в стране, несовершенство законодательной базы, регулирующей деятельность учреждений, недостаточное финансирование УДОД, нехватка достоверной информации о деятельности конкурирующих учреждений, недоучет социальных факторов (менталитета, демографических проблем, уровня занятости населения), неопределенность интересов и потребностей заказчиков образовательных услуг и т. д.

Особое значение приобретают *политико-правовые факторы*, связанные со стабильностью государственного курса в области образовательной политики, законодательством в сфере образования, национальными программами в сфере образования, налоговой политикой по отношению к образовательным учреждениям, степенью монополизации образовательных услуг теми или иными учреждениями, уровнем защиты прав потребителей образовательных услуг, деятельностью различных исполнительных органов (органов управления образованием, местных администраций), родительских, попечительских советов и др.

Мы считаем также, что до сих пор сохраняется противоречие между требованиями государства к деятельности УДОД и их неготовностью быстро и продуктивно реагировать на инновационные изменения в системе дополнительного образования детей. Между тем *современное УДОД может существовать в постоянно меняющейся политико-правовой среде, только активно изменяясь само*. В связи с этим первое, что должно измениться, — его организационная культура. Сегодня привлечь потребителей образовательных услуг можно только интересным, вариативным и индивидуальным подходом к отбору содержания образования, качеством предоставляемых образовательных услуг и умелой организационно-управленческой деятельностью по гибкому моделированию организационной культуры в новых условиях деятельности. При этом субъекты организационной культуры должны демонстрировать интел-

лектуальную мобильность, критически осмысливать свою деятельность в условиях рынка, работать самостоятельно, продуктивно действовать в ситуации различных рисков.

*Социокультурные факторы*, с нашей точки зрения, влияющие на развитие организационной культуры УДОД, связаны с состоянием демографической структуры населения России, с демографическими тенденциями (рождаемостью, миграционными процессами), национальными особенностями культурного контекста разных регионов, отношением к образованию в обществе (популярность или престижность образования), тенденцией формирования предпочтений в способах получения образования, социальной мобильностью населения, активностью потребителей образовательных услуг, природно-климатическими условиями и т. д.

Современная социокультурная среда все больше уходит от монокультурности и становится поликультурной. Педагогические исследования, проведенные Б. З. Вульффовым, И. Ф. Исаевым, А. В. Мудриком и другими, позволили выявить механизмы взаимодействия различных культур — от индивидуально-личностных до общественных, направленных на формирование личности, готовой к диалогу культур в своем сознании. В них указаны пути создания такого пространства организационной культуры учреждения, которое позволяло бы толерантно относиться к инокультурным проявлениям. Мы считаем, что организационная культура всегда включена в культурный контекст региона и испытывает воздействие со стороны базовой национальной культуры.

При этом существенное значение имеет специфика той социальной среды, где реализует образовательную деятельность УДОД. Являясь частью социокультурного пространства УДОД, организационная культура выступает своего рода территорией, где пересекаются базовая культура общества и локальная культура учреждения. В этом отношении организационная культура УДОД может задерживать или ускорять процесс влияния базовой культуры, она также может предупреждать влияние негативных факторов, которые нарушают субкультуру Детства.

*Экономические факторы*, влияющие на развитие организационной культуры УДОД, мы связываем с тенденциями изменения в экономической системе общества, благосостоянием населения, состоянием кадровых ресурсов в сфере образования, инвестиционной политики в области образования и др.

Современный мир характеризуется

глобализацией (или созданием «мир-экономики»), которую, по мнению американского ученого И. Валлерстайна, можно представить как системное образование с единым разделением труда и множеством культур [3. С. 9]. Поэтому, с одной стороны, возникает глобальная культура, с другой — усиливается стремление людей к своей культурной самоидентификации [6].

Кроме того, с нашей точки зрения, огромное влияние на развитие современной организационной культуры оказывает переход общества в постиндустриальную стадию развития, в котором центральное место теперь принадлежит новым интеллектуальным технологиям и особую ценность представляют интеллектуальные услуги.

В связи с этим экономика существует для людей, а не люди — для развития экономики. Поэтому, по нашему мнению, дополнительное образование детей как развивающаяся система должно реагировать на глобальные изменения, учитывать то, что его предназначение состоит в повышении образованности нации, ее интеллектуальной культуры, духовного и нравственного потенциала.

Вслед за исследователями теории управления (Л. Д. Гительман, Б. З. Мильнер и др.), мы считаем, что ключевой особенностью развития социальных организаций XXI в. становится все более возрастающее значение нематериальных факторов конкурентной борьбы, к которым мы относим организационную культуру. Конкурентная ситуация в сфере деятельности УДОД связана с возможными трудностями проникновения на образовательный рынок, наличием или отсутствием престижных учреждений такого вида в образовательном сообществе, со складывающимися взаимоотношениями между коллегами или партнерами по определенным видам деятельности.

В связи с этим возникает противоречие между изменившимися экономическими условиями деятельности УДОД и отсутствием механизмов для изучения внешней среды, в том числе конкурентной, так как до последнего времени они были защищены государством от ее изменений. При этом «изучение среды на всех уровнях обеспечивает не только выживание и существование УДОД, но и успешное продвижение к целям» [4. С. 175].

На развитие организационной культуры УДОД оказывают влияние *внутренние объективные факторы*, к которым прежде всего относятся тип и вид УДОД, доступные и используемые учреждением ресурсы.

Система дополнительного образования детей характеризуется полисферностью (В. П. Голованов) и представляет собой нечеткое множество типологических вариан-

тов. В ней реализуются самые разнообразные виды деятельности и присутствуют различные правовые формы организаций (деловые, общественные, ассоциативные). При этом формально УДОД создаются более широкими социальными системами (государственный тип), частным лицом или рядом лиц (негосударственный тип). Но фактически они основаны на общности интересов, сохраняют традиции неформального общения, предоставляют свободу выбора ребенком и педагогом направлений деятельности, творчества во всех его проявлениях. Поэтому их можно отнести к типу организаций «промежуточного или сквозного характера» (Л. Г. Логинова).

Известно, что около полутора тысяч УДОД сегодня работают в новых условиях хозяйствования (автономные, негосударственные), что существенным образом влияет на их не только экономические, но и образовательные возможности. Мы считаем, что сейчас эти учреждения выступают как новые, но уже устойчивые, апробированные типы социальной практики, благодаря которым образовательная среда значительно расширяется и обогащается. Они интегрированы в социальный, экономический, ценностно-нормативный контекст социума и образовательной среды региона. Все это указывает на необходимость анализа типологической и видовой характеристики УДОД в период становления их организационной культуры, так как уникальность и сложность освоения на практике технологического обеспечения их развития зависят и от этого фактора.

Главным *социальным ресурсом* организационной культуры УДОД являются ее субъекты. Сегодня общепринятым становится положение о том, что знание и понимание человека, его возможностей, поведения в организации — важнейшие элементы не только самой организационной культуры, но и культуры общества в целом, а технологии построения эффективных социальных организаций основаны на коррелировании различных форм отношений, гармонизации формальных и неформальных структур между их членами. А. М. Моисеев и О. М. Моисеева отмечают, что роль детей, родителей педагогов не сводится только к ресурсной функции, но является смыслом и основной ценностью образовательной организации [5. С. 82]. Тем не менее, с нашей точки зрения, их ресурсный потенциал (профессионализм, организаторские способности, готовность к обучению, творческий потенциал, восприимчивость к нововведениям) помогает организационной культуре приобретать все более органичный и содержательный характер.

Все остальные виды ресурсов УДОД относятся, по нашему мнению, более к внешним, но постепенно осваиваются учреждением, становятся внутренними факторами, определяющими динамику организационной культуры. Мы считаем, что это ресурсы *технологического порядка* (скорость обновления знаний в сфере деятельности образовательного учреждения, изменения образовательных технологий в сфере образования, новые знания в области информационно-технических средств, технологические ноу-хау внутри учрежденческой системы повышения квалификации и т. д.), *нормативно-правовые* (правовое регулирование деятельности автономного учреждения, изменения в основах трудового законодательства и т. д.), *информационные* (существование глобальной сети Интернет, дистанционное образование и т. д.), *финансовые* (возможности государственного финансирования, наличие спонсоров, благотворителей, меценатов, возможность заниматься внебюджетной деятельностью и т. д.).

Субъективный внутренний фактор, влияющий на развитие организационной культуры, — это прежде всего *личностные и психологические особенности субъектов организационной культуры УДОД*. Одной из важнейших интегративных характеристик, обеспечивающих поступательное развитие организационной культуры, особенно на этапе ее становления, выступает *конкурентоспособность* не только руководителя, но и всей управленческой группы учреждения. Эта личностная характеристика связана со способностью занимать лидирующие позиции в полисубъектном взаимодействии, ориентировать себя и других на повышение качества образовательных услуг, более высоких, чем у конкурентов, предвидеть, обновляться и использовать все возможности для развития учреждения.

При этом психологические свойства сотрудников учреждения также являются или препятствием, или потенциалом, влияющим на развитие организационной культуры. Если применить фундаментальную психологическую Я-концепцию, то можно выделить психофизиологические свойства субъектов организационной культуры (задатки, возрастные и половые особенности), психологические свойства (познавательный интеллект, способности, интересы и т. д.), социально-психологические свойства (социальный интеллект, активность, моральные качества ит. д.), которые опосредуются индивидуальным опытом человека, знаниями, умениями, навыками и поведением. Важно отметить, что для развития организационной культуры необходимым представляется превалирование психосоциаль-

ных свойств над психофизиологическими и психологическими. Мы считаем, что в современных условиях, когда наблюдается разрушение прежних и образование новых ценностей, кардинальным образом меняется психология людей, учет психологического фактора в построении организационной культуры УДОД становится ключевым, так как именно он способствует более высокому раскрытию интеллектуального и творческого потенциала ее субъектов.

В процессе моделирования организационной культуры УДОД необходимо проанализировать *механизмы* ее развития. Одним из них выступает, с нашей точки зрения, перевод учреждения в *состояние обучающейся организации*. М. Педлер, Т. Бойделл и Д. Г. Бёргойн считают, что обучающаяся организация — это организация, которая способствует обучению всех своих членов и находится в процессе постоянного самопреобразования [7]. Перевод учреждения, его групповых и индивидуальных субъектов в состояние обучающейся организации способствует сознательному вхождению личности в организационную культуру. В процессе обучения субъекты нацеливаются на постоянный поиск, систематизацию и внедрение новых знаний. При этом обучение должно преследовать не дидактическую цель — дать знания в области построения организационной культуры, а цель формирования у субъектов готовности после получения знаний к установлению таких отношений и взаимодействию с другими субъектами, которые бы отражали стратегическую линию деятельности всего учреждения (его миссию).

*Динамика* организационной культуры УДОД как поступательное движение вперед к выполнению миссии, достижению новых целей, к личностному саморазвитию субъектов под влиянием приложенных к ним воздействий имеет этапные характеристики. Для социальных систем с динамичной организационной культурой характерны постоянное наращивание темпов своего развития, расширение круга решаемых задач, преодоление инертности.

В связи с этим следует учитывать, что в современной науке существует несколько исследовательских подходов к самой возможности развития организационной культуры. Одни ученые считают, что организационная культура складывается спонтанно, вне зависимости от деятельности субъектов (Д. Фейси). Другие убеждены в том, что организационная культура — сознательно и целенаправленно формируемый феномен (Дж. Ньюстром и К. Девис). Несколько иной взгляд на ее становление и развитие предлагает А. Н. Занковский. Он считает, что

организационная культура формируется стихийно, пока руководство организации не определит эту задачу в качестве стратегических ориентиров [2. С. 384].

Опираясь на теорию организационных систем, мы считаем, что развитие любой естественной системы, к которым относится организационная культура УДОД, не линейно и может быть образно выражено сигмовидной кривой. Все начинается с возникновения, затем следует развитие, достигающее своего пика, после которого идет спад, затухание. Важным представляется предвидеть этап спада и, пройдя этап преобразования организационной культуры, своевременно перейти на новую сигмовидную кривую, еще до того, как иссякнет потенциал прошлой организационной культуры. При этом организационная культура УДОД имеет свои возможности для ускорения движения или замедления. Это происходит потому, что главными участниками этого процесса являются субъекты учреждения как уникальные и неповторимые личности.

В связи с тем что организационная культура УДОД является процессуальным феноменом, ее становление и развитие может быть представлено в виде этапов. Их содержательную наполняемость условно представим следующим образом.

Первый этап — этап *зарождения*. Для того чтобы начать развиваться, организационная культура должна возникнуть. Этот период появления организационной культуры УДОД мы характеризуем как становление. При этом трудно ответить на вопрос, с какого момента какой-то социальный объект, качество этого объекта или явление можно считать существующими. Мы определяем становление организационной культуры как определенный этап ее зарождения от момента генерирования основных идей учреждения до ее символизации и утверждения в образовательном сообществе.

На этом этапе генерируются основные идеи учреждения, вырабатывается общее видение возникающих проблем (предвестник миссии учреждения), система символов, подбирается команда единомышленников, устанавливаются еще поверхностные культурозависимые отношения внутри учреждения и с внешней средой, происходит ориентировка в разделяемых ценностях, обозначаются основные линии взаимодействия субъектов.

Второй этап — этап *стабилизации*. В развивающейся организационной культуре происходит усложнение взаимодействия субъектов с окружающей средой, а также внутри учреждения. Культурозависимые отношения становятся все более значимыми и глубинными. Появляются традиции,

устанавливаются нормы поведения, ритуалы, системы коммуникаций, мотивации, вырабатывается свой язык между субъектами (профессиональный, субкультурный и т. д.). На этом этапе формируется и формулируется миссия учреждения.

Следует отметить, что развивающаяся организационная культура может приводить к созданию организационной культуры гуманистического типа, которая развивает субъектность каждого и учитывает их субкультурные особенности (детские, молодежные, профессиональные). На этапе стабилизации организационная культура может проходить некоторые *стадии*, например *стихийного развития* или *формирования*, как целенаправленный процесс воздействия на все ее структурные элементы, в ходе которого достигаются заранее обозначенные цели. При этом организационная культура на разных этапах имеет определенные *уровни*. Можно выделить такие уровни, как *недостаточный*, *промежуточный* и *оптимальный*. При этом достижение того или иного уровня развития организационной культуры зависит от степени влияния факторов (в том числе и случайных) и от достаточности целенаправленных действий субъектов по ее формированию. Если на этапе стабилизации имеет место целенаправленное формирование организационной культуры, то это предполагает структурирование организационной культуры как системы, активную разработку типа управления развитием организационной культуры и комплексного проекта ее развития с обозначением самых существенных линий взаимодействия между субъектами, выработкой уникального имиджа учреждения и реализацией конкретных направлений обучения субъектов.

Третий этап — этап *интеграции и формализации*. На этом этапе происходит поддержание сложившейся организационной культуры, обобщение опыта совместных действий по ее развитию, трансляция опыта для всего образовательного сообщества, расширение линий взаимодействия с внешними партнерами. Взаимодействие между субъектами становится устойчивым, а культурозависимые отношения все больше опосредуются характером этих взаимодействий. При этом, с нашей точки зрения, на данном этапе могут наблюдаться элементы (в организационной психологии принято употреблять термин «дисфункции»), препятствующие продвижению вперед. Они связаны с изменениями внешних условий деятельности учреждения (например, изменения в социально-экономическом состоянии общества), превалированием формы взаимодействия субъектов над содержа-

нием, когда создается иллюзия эталонов жизнедеятельности учреждения, гарантирующих успех (бытует мнение, что «так будет всегда»), преобладанием вертикальных коммуникаций над горизонтальными и количества над качеством (когда живая работа с ребенком подменяется статистической отчетностью), искажением целей развития, появлением псевдоцелей (удовлетворение личных амбиций, достижение определенного статусного положения и т. д.), отказом от творческого, независимого мышления субъектов, преобладанием административных воздействий над мотивационными, образованием субкультур, противоречащих культуре учреждения в целом, и т. д. Эти и другие отклонения в развитии организационной культуры могут приводить к ее деформации.

Четвертый этап — *этап переформирования и преобразования*. Этот этап мы связываем с необходимостью переформирования основных элементов организационной культуры, с появлением новых идей ее развития у субъектов. Решающую роль здесь играет рефлексия происходящего в организационной культуре всеми субъектами. Она сопровождается их эмоциональными переживаниями, создает возможность нового видения старых проблем, нового взгляда на сложившуюся внешнюю и внутреннюю ситуацию в учреждении, на тех, с кем работают и сотрудничают, на систему отношений, на профессиональную деятельность. В результате этой работы происходит переформирование элементов сознания и самосознания субъектов, преобразование «старой» организационной культуры и переход на качественно новый уровень ее развития.

По нашему мнению, каждый этап развития организационной культуры УДОД связывается с этапностью развития учреж-

дения как сложной социальной системы. Первоначальная цель учреждения и внешние условия могут изменяться, но оно не разрушается и движется вперед за счет того, что субъекты в нем действуют на основе сохраненных ценностей и определенных стандартов отношений. Надо отметить, что организационная культура УДОД из-за ее консервативности преобразуется медленнее, чем структура образовательного учреждения. Например, меняется вид УДОД, руководитель, структура, а организационная культура, особенно в ее психолого-педагогической подсистеме, изменяется медленно. Поэтому, с нашей точки зрения, возникает достаточно много конфликтных ситуаций и противоречий, связанных с развитием организационной культуры. Например, в учреждении и за его пределами могут одновременно сосуществовать на разных уровнях разные стили руководства внешними управленческими структурами, самим УДОД или детской группой, что создает эффект нестабильности и неустойчивого развития учреждения. Несмотря на это, система дополнительного образования позволяет гибко подходить к ее организации и управлению развитием организационной культуры. При этом достичь оптимальной организационной культуры можно путем расширения разнообразного опыта демократизации учреждения, обеспечения открытости принятия всех управленческих решений снизу доверху.

Таким образом, теоретическое моделирование на основе анализа внешних и внутренних факторов, механизмов и этапов развития организационной культуры УДОД создает предпосылки для разработки вариативных моделей и технологии ее развития в современных условиях.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. АНТОПОЛЬСКАЯ Т. А. Развитие организационной культуры учреждения дополнительного образования детей : дис. д-ра пед. наук : 13.00.01. М., 2010.
2. ЗАНКОВСКИЙ А. Н. Организационная психология : учеб. пособие для вузов. М., 2000.
3. ЛЕВКИН Н. В. Организационная культура : взгляд с позиции системного подхода. Петрозаводск : Изд-во ПетрГУ, 2007.
4. ЛОГИНОВА Л. Г. Качество дополнительного образования детей. Менеджмент. М. : Изд-во Мегapolis, 2008.
5. МОИСЕЕВ А. М., МОИСЕЕВА О. М. Основы стратегического управления школой : учеб. пособие. М. : Центр пед. образования, 2008.
6. ПАСТУХОВ В. Б. Затерянный мир. Русское общество и государство в межкультурном пространстве // Общественные науки и современность. 2006. № 2.
7. PEDLER M., BURGOYNE J. G., BOYDELL T. The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development. Maidenhead : McCraw-Hill, 1991.

Статью рекомендует д-р пед. наук, проф. Т. А. Сутырина