Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования города Новосибирска «Центр детского творчества «Содружество»

Результаты исследования организационной культуры учреждения

(Исследование проведено в рамках ВСКО методистом по психолого-педагогическому сопровождению образовательного процесса Сорокиной Е.В.)

Новосибирск, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....3

Часть 1. Исследования с участием педагогического коллектива и руководителей

Результаты исследования.....5

Результаты анкетирования педагогического коллектива.....5

Результаты анкетирования руководителей.....10

Часть 2. Исследования с участием учащихся и родителей (законных представителей)

Результаты исследования.....12

Результаты анкетирования учащихся.....12

Результаты анкетирования родителей.....13

Общие выводы.....14

Приложения.....18

.

ВВЕДЕНИЕ

Профессиональная культура и компетентность педагога – основной ресурс качественного образования

Одним из важнейших качеств современного педагога является его способность к педагогической рефлексии.

Под педагогической рефлексией понимается сложный психологический феномен, проявляющийся в способности педагога входить в активную исследовательскую позицию по отношению к своей деятельности и к себе как ее субъекту с целью критического анализа, осмысления и оценки ее эффективности для развития личности ученика.

Педагогическая рефлексия необходима по ряду причин:

1. при освоении профессиональной деятельности;
2. при изменении условий профессионально-образовательной деятельности;
3. она является одним из основных механизмов развития самой деятельности (на ее основании осуществляется контроль и управление процессом усвоения).

Необходимость рефлексировать свою профессиональную деятельность стоит и на уровне учреждения в целом.

Каждое ОУ ищет свой путь, определяет свою миссию, а значит и свою организационную культуру.

Организационная культура *– это молодая управленческая дисциплина, предметом которой являются регламентированные способы взаимодействия организации с внешней средой и внутриорганизационные связи между её составляющими.*

Для изучения организационно-педагогической культуры учреждения нами была выбрана типологизация Кима Камерона и Роберта Куинна.

Данная типология позволяет получить качественные и количественные характеристики организационной культуры и осуществлять диагностику её изменений.

Выделяют четыре типа организационной культуры:

1. Групповая сплоченность (клан). Организации данного типа характеризуются сплоченностью, соучастием и разделением всеми педагогами ценностей и целей организации.

Руководители воспринимаются как воспитатели, родители. Организация похожа на большую семью и предаёт значение высокой степени сплоченности педагогического коллектива и моральному климату.

Связующая сущность организации – традиции и преданность.

Критерии успеха – добрые чувства к учащимся и их родителям и забота о них.

2. Адхократия (предпринимательская культура). Организацию характеризует динамичное, инновационное и творческое отношение к работе.

Руководители – новаторы, предприниматели, провидцы.

Связующая сущность – преданность экспериментированию и новаторству.

Критерии успеха – предоставление учащимся уникальных, современных образовательных услуг.

3. Иерархия (бюрократическая). Для организации характерен последовательный образ действий в стабильной окружающей среде.

Связующая сущность - символы, образцы для подражания и церемонии, важность соответствия утверждённой политике.

Руководители – координатор, наставник, организатор.

Критерии успеха – чёткое распределение полномочий, механизмы учёта и контроля, правила и процедуры.

4. Рынок. Организация функционирует, как рынок образовательных услуг и ориентирована на внешнее окружение, а не на внутреннее состояние. Педагоги целеустремлены и конкурируют между собой.

Руководители – жёсткие управленцы и суровые конкуренты.

Связующая сущность - стремление побеждать.

Критерии успеха – степень проникновения на рынок образовательных услуг.

Клановая культура
Организация, которая фокусирует внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к потребителям.

Адхократическая культура
Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям.

Иерархическая культура
Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

Рыночная культура
Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

Начать осуществлять изменения можно только получив качественные характеристики текущего состояния организационной культуры и её предпочтительного состояния для членов коллектива (рефлексия профессиональной деятельности в масштабах учреждения).

В качестве инструмента такой рефлексии К. Камерон и Р. Куинн предлагают анкету, содержание которой было адаптировано Л.Б. Малыхиной *(кандидат педагогических наук, доцент, заведующая кафедрой развития дополнительного образования детей ГОУ «Центр развития дополнительного образования Ленинградской области»)* для проведения исследования в учреждениях дополнительного образования.

Цель исследования: выявить тип организационной культуры учреждения.

Целевая аудитория:

1. **Педагогические работники.**
2. **Руководители.**
3. **Учащиеся.**
4. **Родители.**

Часть 1. Исследования с участием педагогического коллектива и руководителей

Результаты исследования

Результаты анкетирования педагогических работников

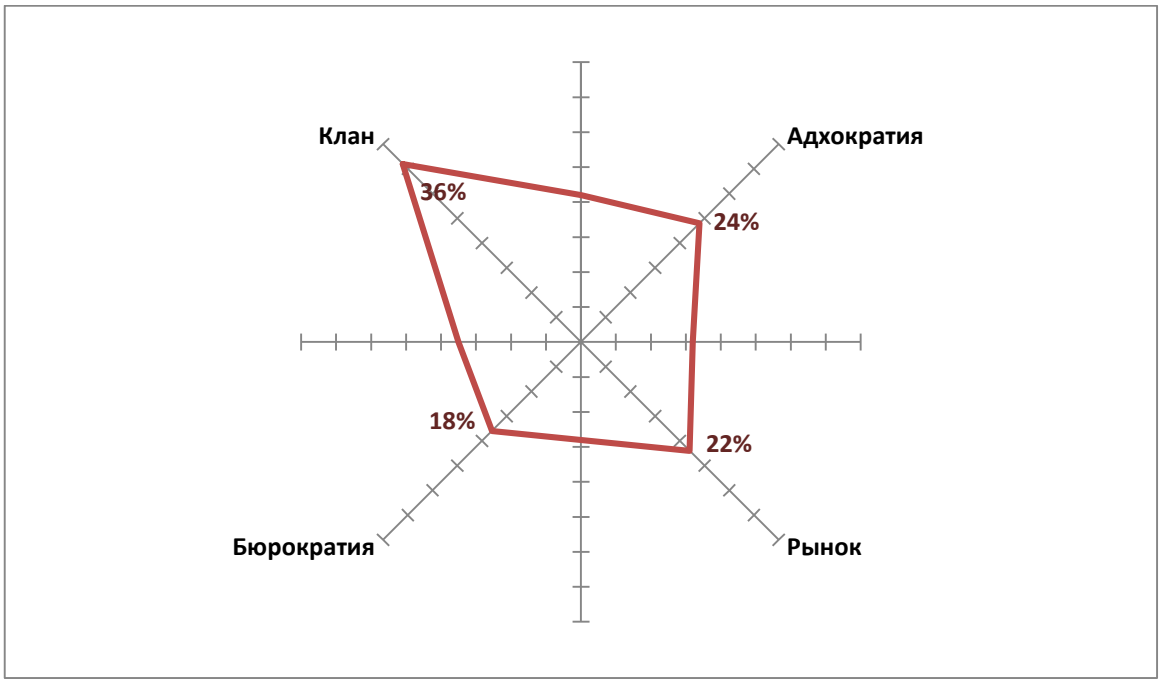
1. Профиль организационно-педагогической культуры

ЦДТ «Содружество» (анкетирование педагогического коллектива, 44 анкеты)

В результате анализа анкет стало возможным оценить шесть важнейших параметров культуры, их настоящий и предпочтительный уровни:

1. Важнейшие характеристики;
2. Общий стиль руководства;
3. Управление педагогами;
4. Связующая сущность организации;
5. Стратегические цели;
6. Критерии успеха.

Оценка параметров даётся в процентах. Сумма всех шести параметров даёт представление об организационно-педагогической культуре ОУ. Тип культуры, имеющий наибольший процент, является доминирующим в учреждении.



Доминирующий тип культуры на настоящее время – «клан» (групповая сплочённость).

Для организации кланового типа характеры сплоченность, соучастие и разделение всеми педагогами ценностей и целей организации.

Руководители воспринимаются как воспитатели, родители. Организация похожа на большую семью и предаёт значение высокой степени сплоченности педагогического коллектива и моральному климату.

Связующая сущность организации – традиции и преданность.

Критерии успеха – добрые чувства к учащимся и их родителям и забота о них.

Доминирование «групповой сплоченности» характерно для учреждений дополнительного образования, как и низкое стремления развиваться в направлении рыночной организационной культуры. Но наряду с этим в большинстве учреждений дополнительного образования отмечается большое влияние инновационной (адхократической) культуры.

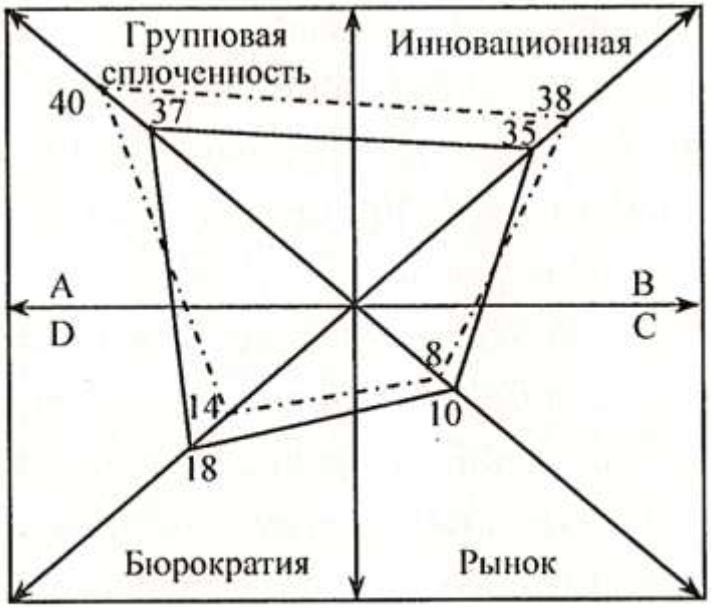
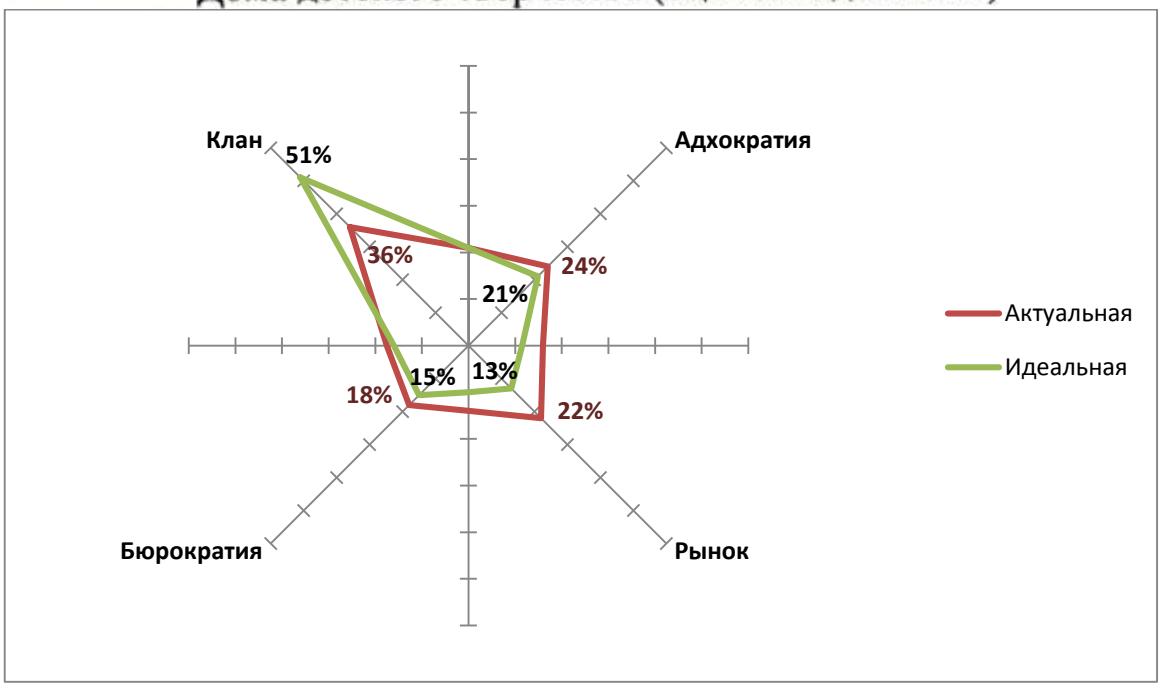


Рис. 4. Диагностика организационно-педагогической культуры Дома детского творчества (оценка педагогами)



Расхождение между сегодняшней доминирующей культурой и желаемой значительно, в сторону усиления клановой культуры за счёт значительного ослабления рыночной и дальнейшего снижения бюрократической и адхократической (проектно-предпринимательской).

При чрезмерном развитии можно говорить о формировании культуры безответственного загородного клуба. В реалиях нашей страны подобный профиль встречается у студенческого общежития.

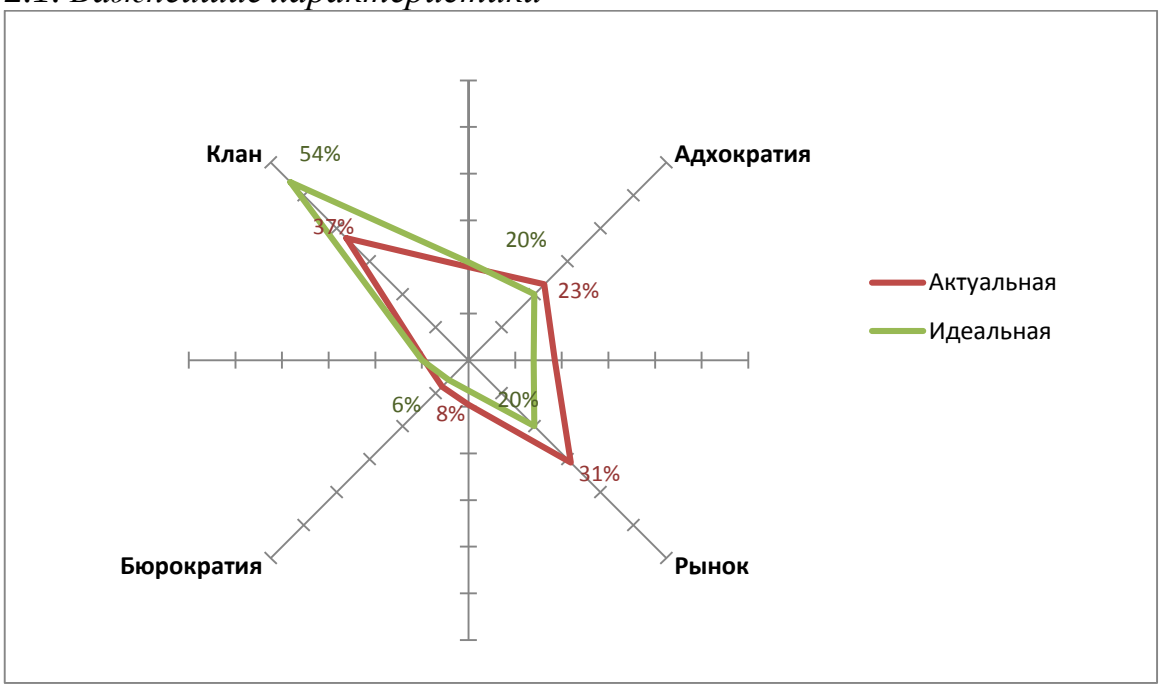
Знание ведущей организационной культуры необходимо для установления соответствия между ней и внешней средой. Организация с чрезмерным преобладанием клановой культуры может быть очень комфортными местом работы, но при возрастающей конкуренции могут возникнуть трудности в борьбе за выживание.

Организационным культурам просто необходима совместимость с требованиями внешней среды, особенно при построении долгосрочной перспективы. Становление УДОД как субъектов рынка образовательных услуг указывает на необходимость развития рыночной организационно-педагогической культуры.

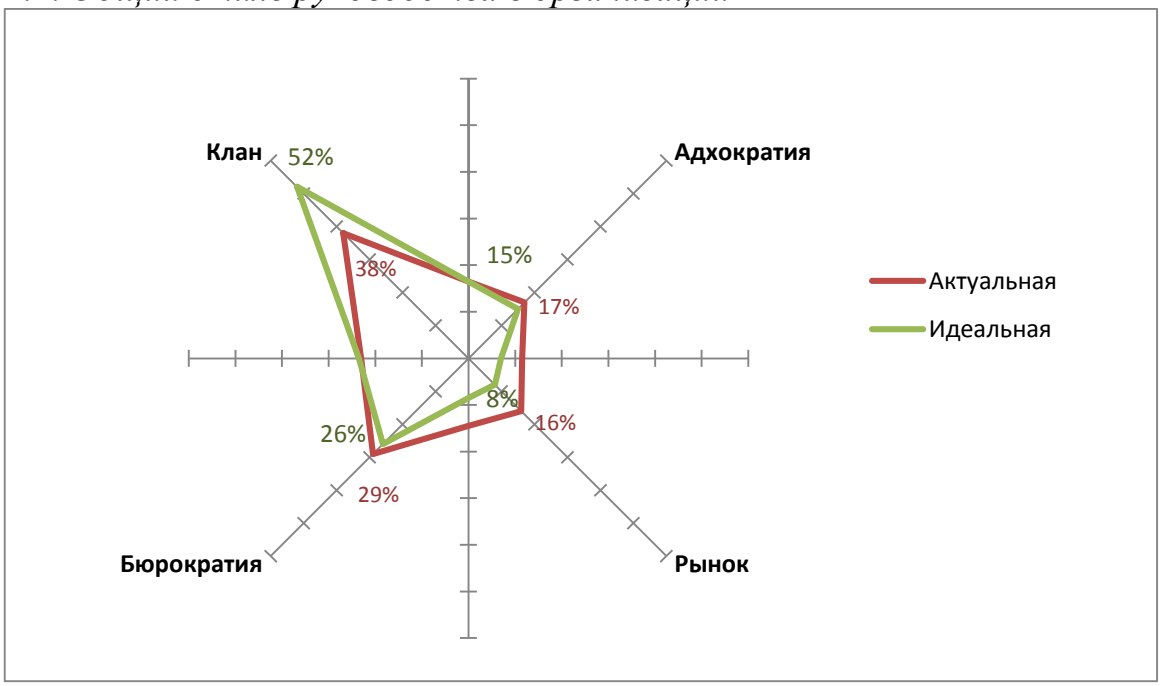
Разрешение противоречия между удовлетворенностью сегодняшней культурой и необходимостью усилить рыночную культуру может стать одним из направлений программы развития ОУ.

2. *Ключевые измерения организационной культуры.*

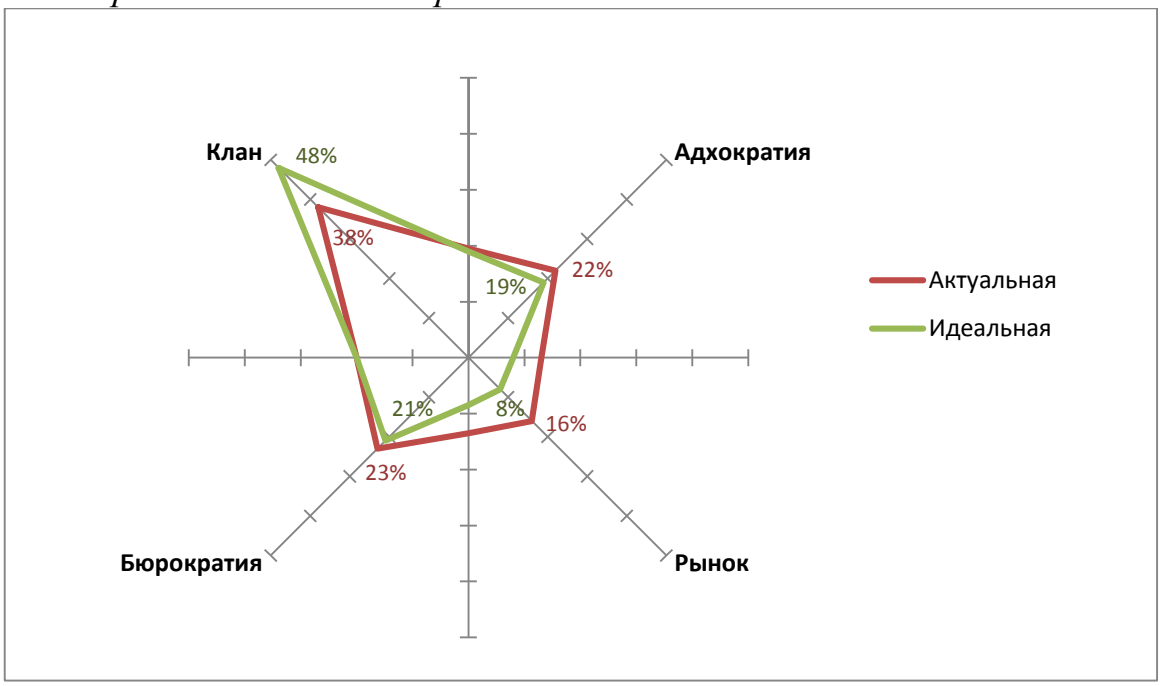
2.1. Важнейшие характеристики



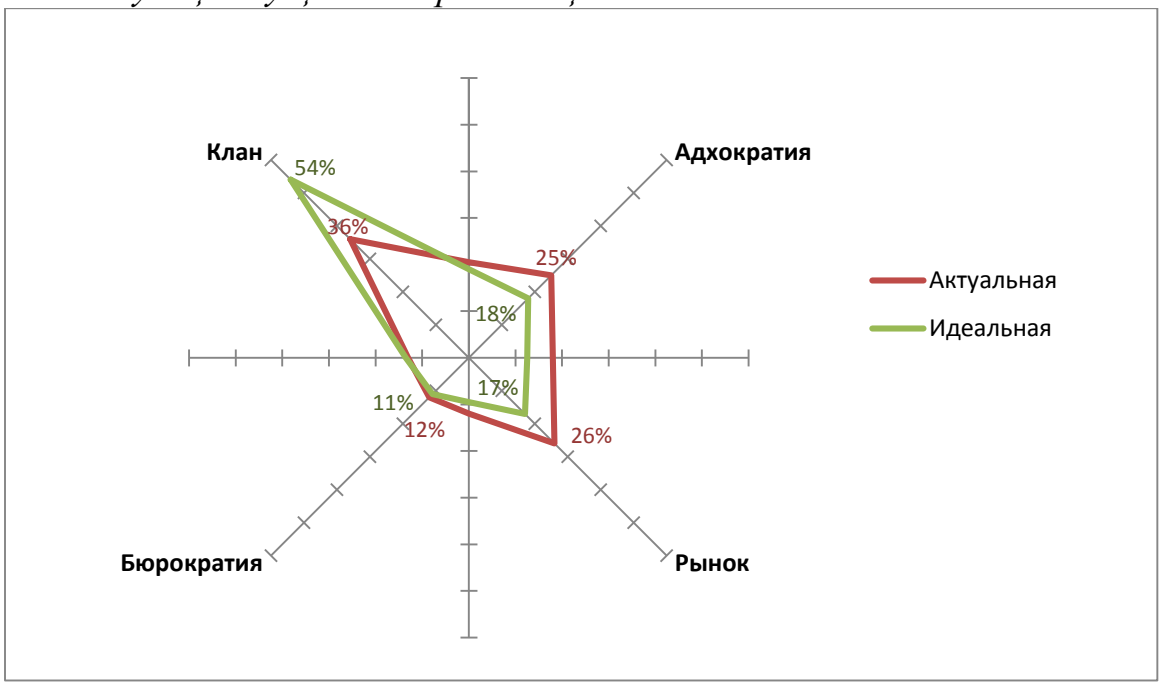
2.2. Общий стиль руководства в организации



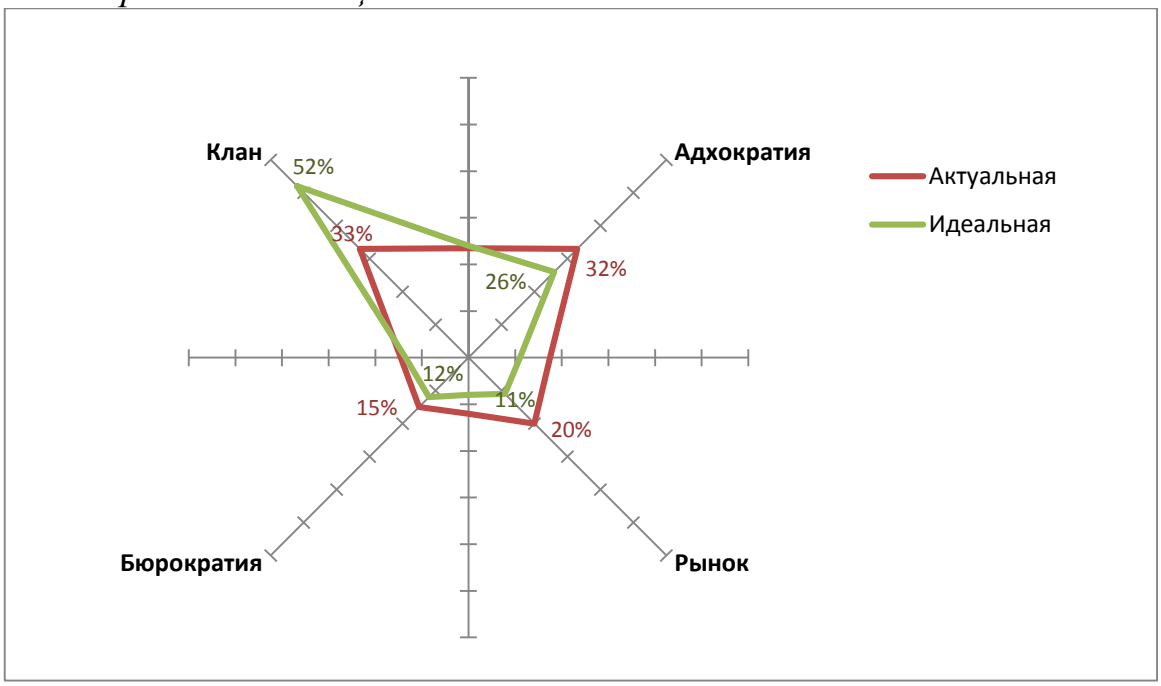
2.3. Управление наёмными работниками



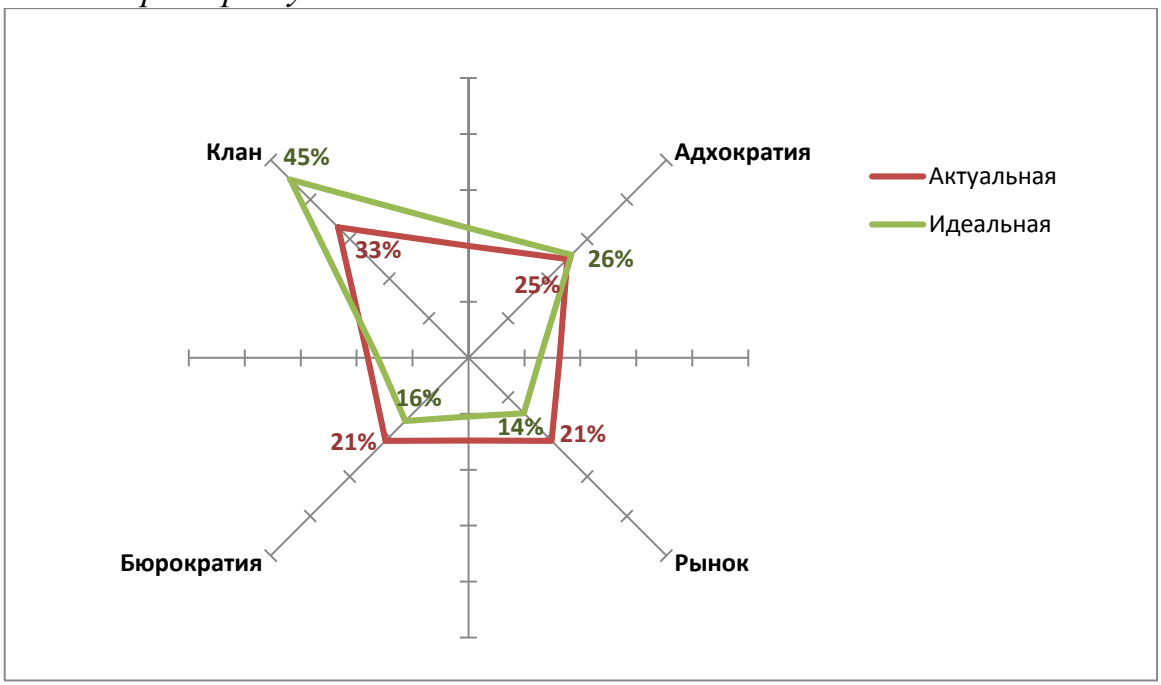
2.4. Связующая сущность организации



2.5. Стратегические цели



2.6. Критерии успеха



Анализ профилей различных сторон организационной культуры позволяет сделать вывод о согласованности культуры (доминирует одна культура). Это предполагает ориентированность на одни ценности и исключает множество сложностей из-за несогласованности действий.

Согласованность организационной культуры при всех видимых плюсах может снижать мотивацию к изменениям, развитию.

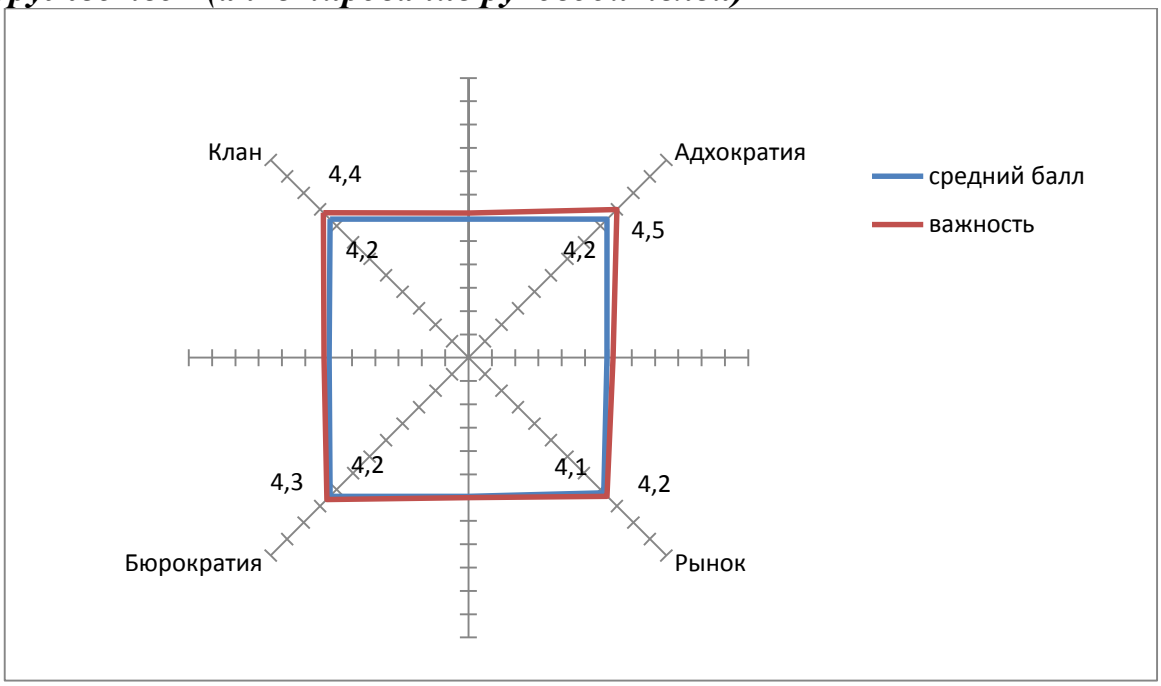
Таким образом, в условиях доминирования клановой организационной культуры члены коллектива удовлетворяют многие свои социальные и эмоциональные нужды, их вдохновляют ощущение общности и дружбы («как здорово, что все мы здесь сегодня собрались»).

Однако по мере роста в подобной организации зачастую зреет потенциальный кризис. Она все чаще оказывается перед необходимостью сделать акцент на структуре и стандартных процедурах, без которых невозможно контролировать расширяющиеся сферы ответственности. Стремление к порядку и предсказуемости неизбежно вызывает усиление иерархической культуры. Такая переориентация часто может вызывать у членов коллектива ощущение, будто организация теряет дух дружеских отношений, личного сочувствия, которые были так характерны для этого места работы.

Иерархическая ориентация может дополняться рыночной культурой – конкурентоспособности, стремлении добиваться результатов и акценте на внешних взаимосвязях и ориентации на потребителя. В подобных ситуациях зрелые и высокоэффективные организации стремятся создавать структурные подразделения или службы, в которых представлен каждый из этих четырех типов культур. Например, подразделение исследований и развития может продолжать оставаться адхократическим, а бухгалтерии больше подойдет иерархическийтип культуры. Однако в организации в целом почти всегда преобладает один тип культуры.

Результаты анкетирования руководителей

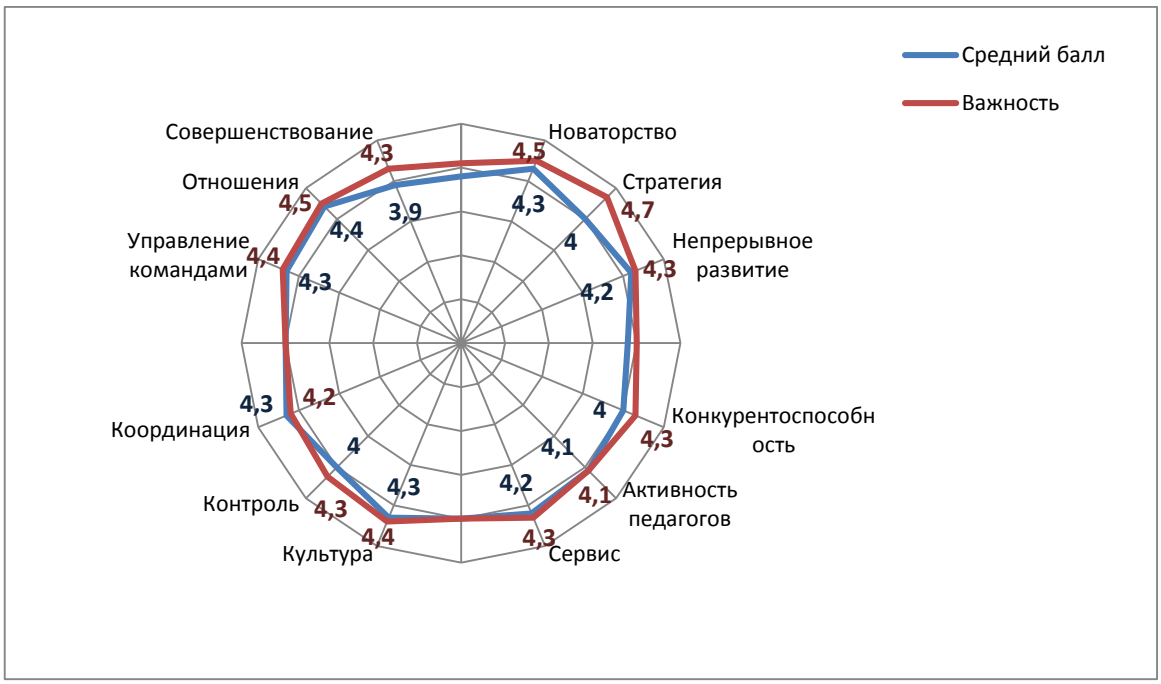
Профиль организационно-педагогической культуры ЦДТ «Содружество» (анкетирование руководителей)



Некоторое время назад руководителям также была предложена анкета, выявляющая соответствие управленческих умений руководителя типу организационной культуры. Анкета разработана как дополнение к исследованию организационной культуры. В отличие от результатов исследования в педагогическом коллективе, профиль более сбалансированный, и в практически равной степени охватывает все культуры. Несмотря на то, что пары культур рынок-клан, бюрократия-адхократия имеют противоположные ценности, даже такая парадоксальная культура может существовать. Для предупреждения накопления противоречий необходимо уточнить, на культивировании каких ценностей мы сконцентрируем наши усилия в дальнейшем.

Данная анкета позволяет руководителям ОУ выполнить следующее:

1. Сравнить имеющиеся собственные управленческие умения с управленческими умениями предпочтительной организационно-педагогической культуры.
2. Сделать выводы о профиле своей профессиональной компетентности и определить для себя направления профессионального развития.
3. Разработать программу личного совершенствования.



Управление совершенствованием других. Помощь индивидам в деле улучшения показателей их деятельности, расширении сферы компетентности и обретении благоприятных возможностей для личного развития.

Стратегическое управление. Доведение до сведения людей представления о перспективах и поддержка претворения их в жизнь.

Стимулирование активности наемных работников. Мотивация и вдохновляющее воздействие на людей с целью поддержки их активности, стремления прилагать дополнительные усилия и желания энергично трудиться.

Часть 2. Исследования с участием учащихся и родителей (законных представителей)

Профиль воспитывающей среды ЦДТ «Содружество» (метод векторного моделирования В.А. Ясвина)

Исследование особенностей организационной культуры ОУ не может быть полным без участия **учащихся и родителей**. Для них мы подобрали более простую анкету (из 6 вопросов), результаты анализа которой позволит составить наше представление о культуре ОУ в представлении детей и родителей.

Автор метода векторного моделирования среды предполагает, что тип образовательной среды – это сочетание условий, которые способствуют развитию личностной активности (или пассивности), а также личностной свободы (или зависимости).

Активность понимается как педагогическая поддержка таких свойств как инициативность, стремление к чему-либо, упорство в этом стремлении, борьба личности за свои интересы, отстаивание этих интересов.

Пассивность рассматривается как «нулевая активность».

Свобода связывается с независимостью суждений и поступков, возможностью выбора, самостоятельностью.

Зависимость понимается как приспособленчество, конформизм.

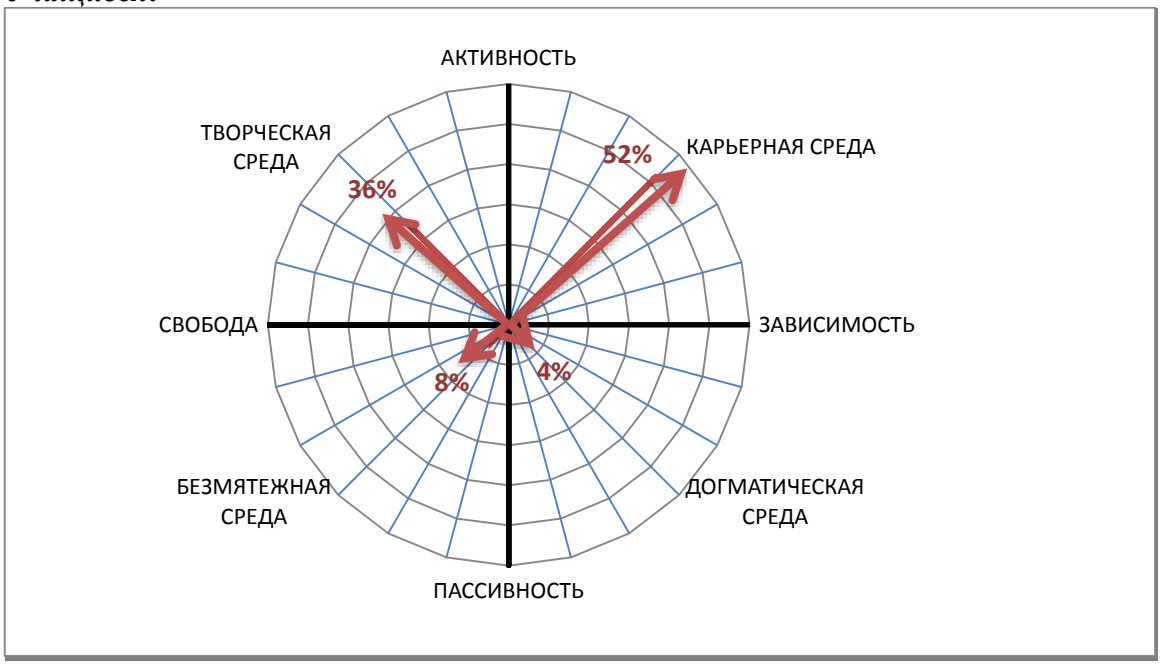
Ответы респондентов на диагностические вопросы позволяют типологизировать и характеризовать среду. Анализируемая среда может быть отнесена к одному из 4-х базовых типов Януш Корчака: догматическая, карьерная, безмятежная и творческая среда.

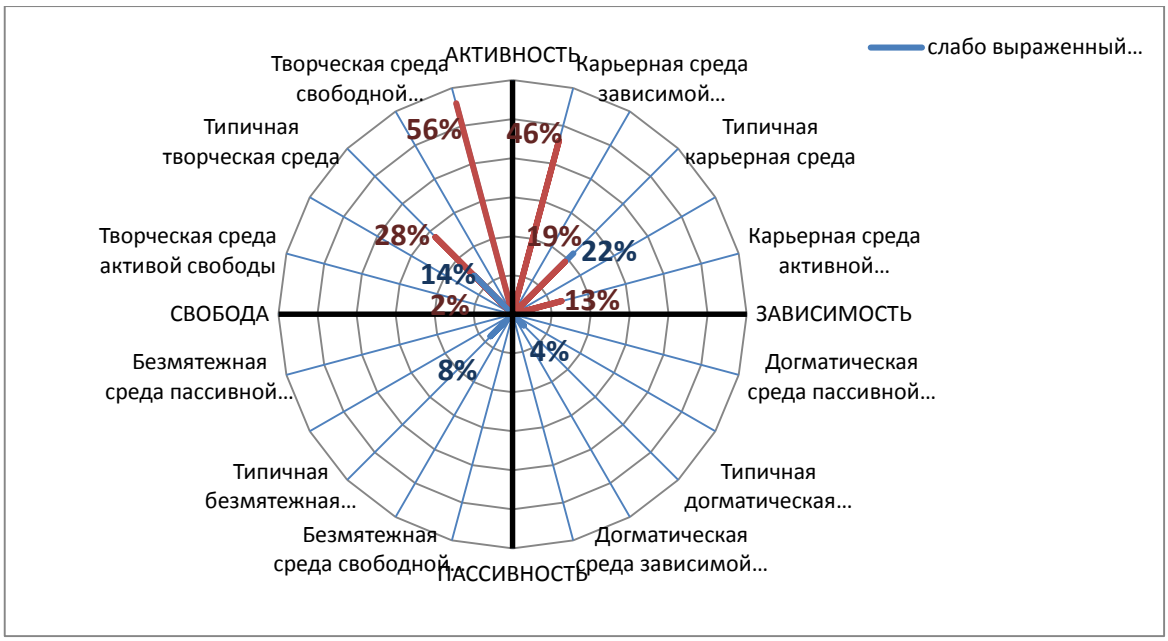
Согласно типологии, догматическая среда способствует формированию зависимой и пассивной личности, идейная (творческая) – свободной и активной личности, безмятежного потребления – свободной, но пассивной личности, карьерная среда – активной, но зависимой личности.

Результаты исследования

Результаты анкетирования учащихся

Учащиеся:

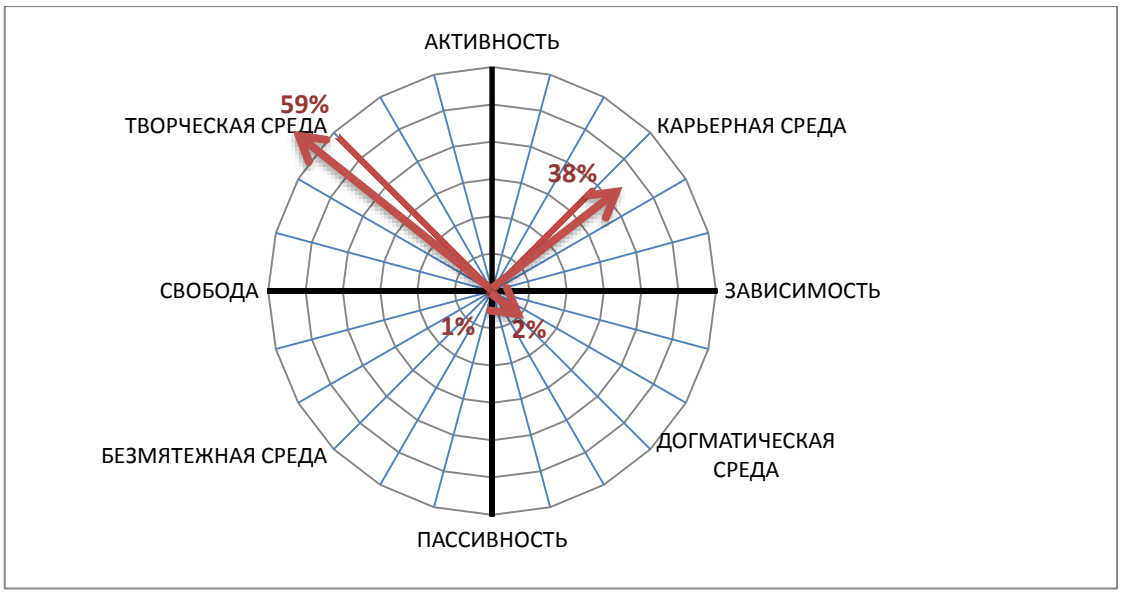


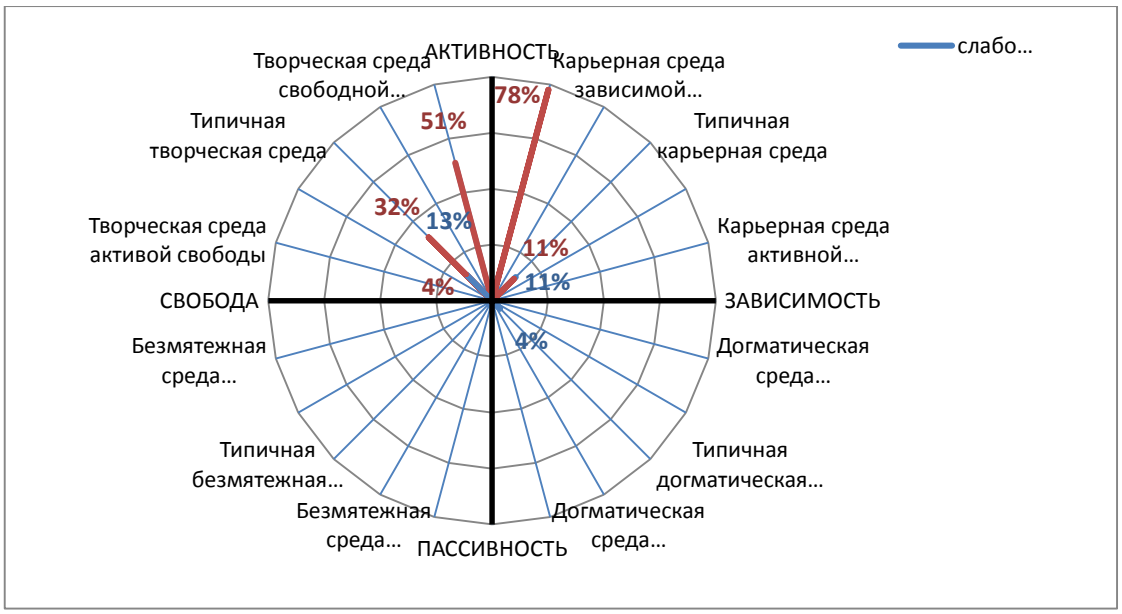


По мнению учащихся, воспитывающая среда ЦДТ «Содружества» соответствует среде внешнего лоска и карьеры (по Я. Корчаку), для которой характерны упорство, вызванное холодным расчётом, а не духовными потребностями. В такой среде никто не ориентируется на полноту содержания, достаточно соблюсти приятную форму, произносить соответствующие лозунги, исполнять этикет. Господствуют тщеславие, высокомерие, раболепие, зависть, злорадство. Здесь людей постоянно оценивают. Основные черты личности, формирующейся в такой среде, фальшь и лицемерие, стремление к карьере за счёт хитрости, связей, подкупа. Не достоинства, а ловкая самореклама. «Здесь детей не любят и не воспитывают, здесь их только оценивают, теряют на них или зарабатывают, покупают и продают».

При всей жесткости, категоричности этих формулировок, стоит признать справедливость этих слов в отношение любого ОУ. Так как от результатов наших детей (сколько грамот, дипломов они нам принесут) напрямую зависит наш доход. Плохо, что и дети это понимают…

Родители:

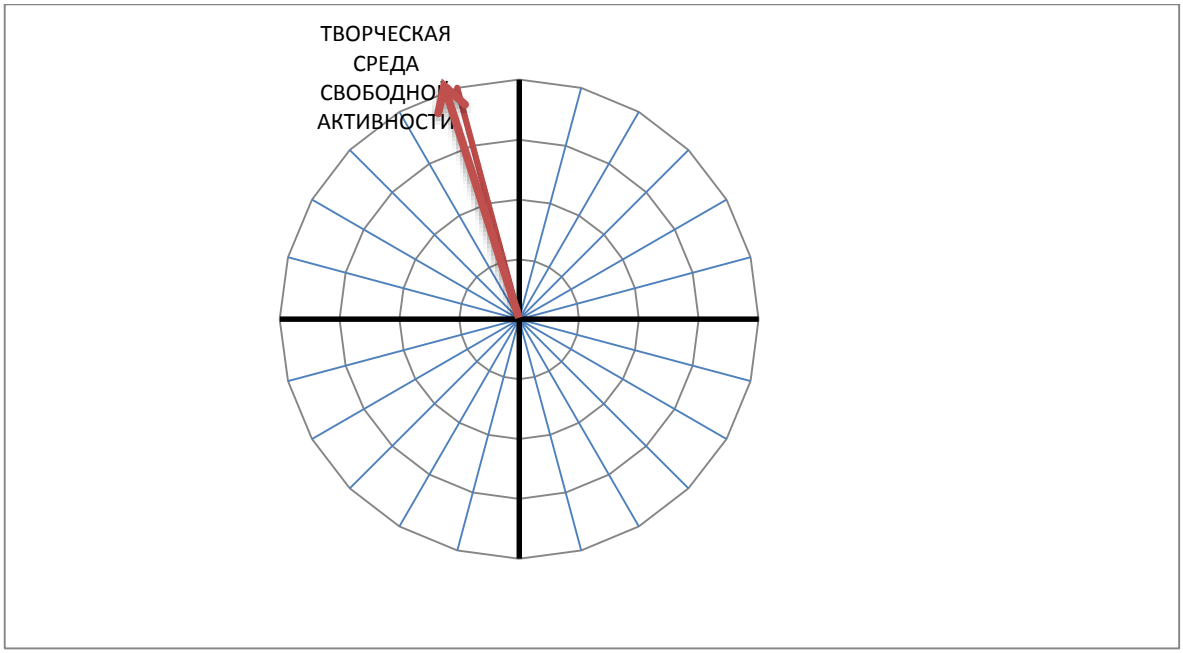




Родители, как показали наши предыдущие исследования, даже если заявляют о своей готовности занять более активную позицию и стать помощником педагогу, в большинстве остаются пассивным наблюдателем образовательного и воспитательного процесса и заказчиком образовательных услуг. Поэтому можно говорить о том, что их ответы на вопросы анкеты отражают представление (идеальный образ) о том, как на самом деле выглядит наша образовательная среда (складывается такое впечатление…). Или даже мы можем говорить о ожиданиях, которые должны удовлетворятся ОУ.

Векторная модель образовательной (воспитывающей среды)

Путём математического построения может быть получен один из 12-ти возможных векторов (по три в каждом из четырёх секторов системы координат), моделирующих тип образовательной среды учреждения.



Получившийся вектор объединяет результаты опроса детей и родителей и моделирует творческую среду, подтип свободной активности (активности больше, чем свободы).

Творческая среда характеризуется (по Я. Корчаку «идейная» среда) полётом мысли, порывом, движением. Здесь не работают, а радостно творят. Нет повеления – есть добрая воля. Нет догм – есть проблемы. Нет благоразумия – есть жар души, энтузиазм. Здесь временами ненавидят, но никогда не презирают. Господствует уважение к свободной мысли, пусть и отличной от принятых взглядов. В творческой среде формируется личность, которая характеризуется активностью освоения и преобразования окружающего мира, высокой самооценкой, открытостью и свободой своих суждений и поступков.

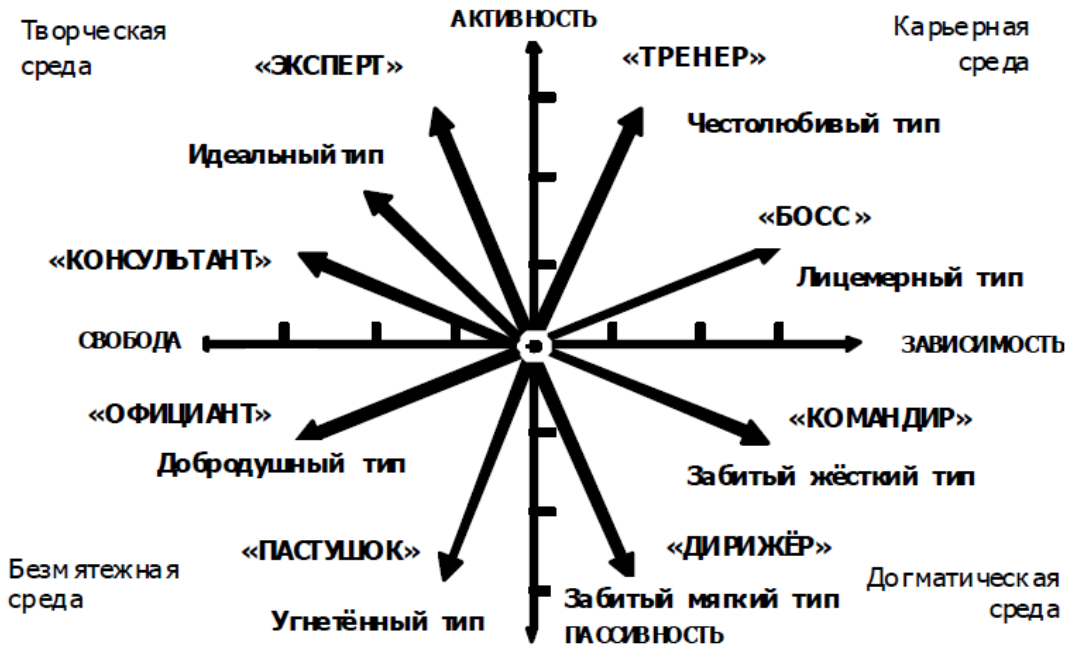
Но это образовательная среда не существует сама по себе, она оказывает влияние на личность учащихся (воспитывающая)

Влияние характеристик образовательной среды на формирование определенного типа личности описано Пётром Фра́нцевичем Ле́сгафт. На основе своих исследований П.Ф. Лесгафт приходит к выводу о том, что основополагающим системным фактором, регулирующим проявление генетически обусловленных особенностей ребёнка, выступает среда, в которой происходит его личностное становление.

Витольд Альбертович Ясвин разработал на основе типологии воспитывающих сред Я. Корчака и «школьных типов» учащихся П.Ф. Лесгафта типологию педагогических позиций. В каждом из типов среды преобладает определенная педагогическая позиция, которую, с той или иной степенью осознанности, занимает педагог.

Согласно этой типологии, в условиях творческой среды свободной активности проявляется педагогическая позиции «Эксперт».

Векторная модель образовательной среды с учётом влияния широкой социальной среды (общественного ветра)



На характер развития личности, помимо доминирующей воспитательной среды семьи или образовательного учреждения, оказывает влияние те или иные взаимодействия с другими людьми, с обществом в целом. На развитие личности ребенка оказывает влияние не один тип воспитывающей среды. По результатам широкомасштабного исследования было определено, что общество влияет на личность, подкрепляя е зависимость и пассивность. Это явление получило название – «общественный ветер». В процессе моделирования необходимо учитывать влияние широкой общественной среды. Принято считать, что в результате действия «общественного ветра» сформированная личность может быть отнесена к смежному с её основной воспитывающей средой типу в направлении увеличивающихся степеней зависимости и пассивности. Полученной вектор рассматривается как вектор личности.

В нашем случае – это зависимо-активная карьерная личность, или честолюбивый тип (по Лесгафту).

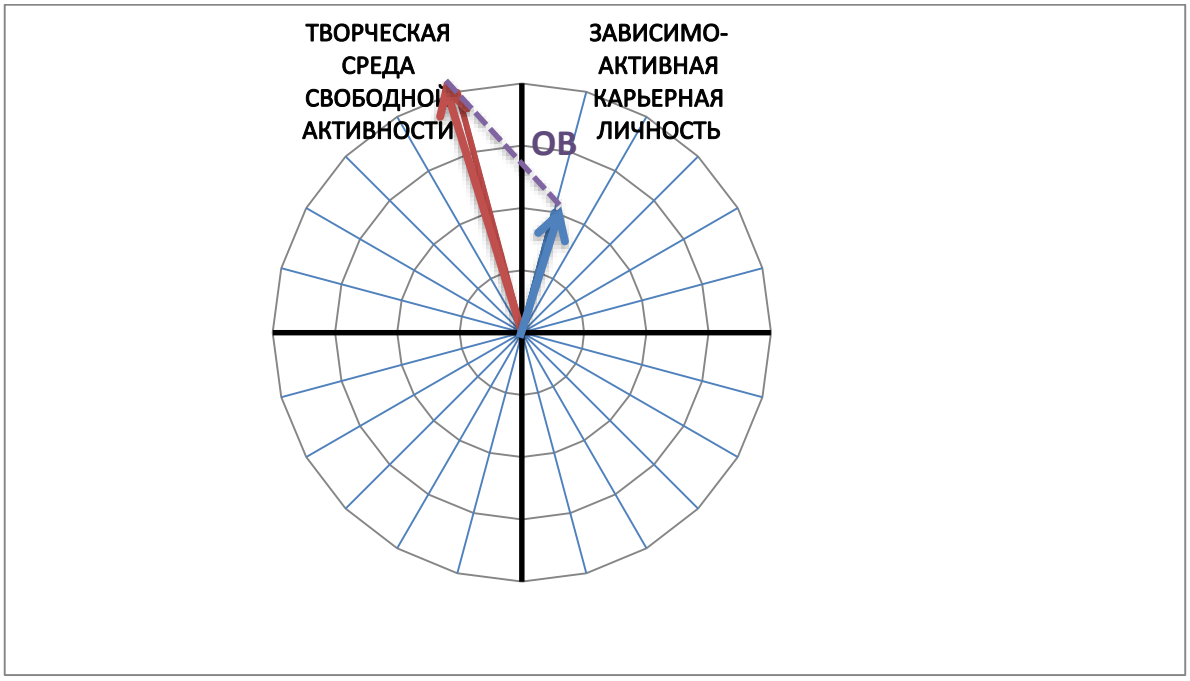
«Честолюбивый тип» определяется стремлением к внешнему успеху и превосходству, которым мотивируется его деятельность. Характерны такие черты как гордость, самоуверенность, спесь, напыщенность, сдержанное спокойствие, уверенность в себе. Дети могут настойчиво и упорно заниматься наедине, чтобы блеснуть перед окружающими, при этом охотно помогая товарищам. Наказания, особенно несправедливые, приводят их к апатии. Такие дети часто не имеют собственного мнения, но любят показать эрудицию, используя мысли известных авторов. Избрав для себя главное дело, они полностью на нём сосредотачиваются, подчиняя ему все остальное и используя для этого других людей. Активность подчиняется как зависимостью от других людей (подражательность), так и значительной мерой самостоятельности (рассудочность).

При таком положении вещей актуализируется педагогическая позиция «Тренер».

Тренер – это педагогическая позиция наставника, направляющего активность учащихся для достижения ими амбициозных социальных целей.

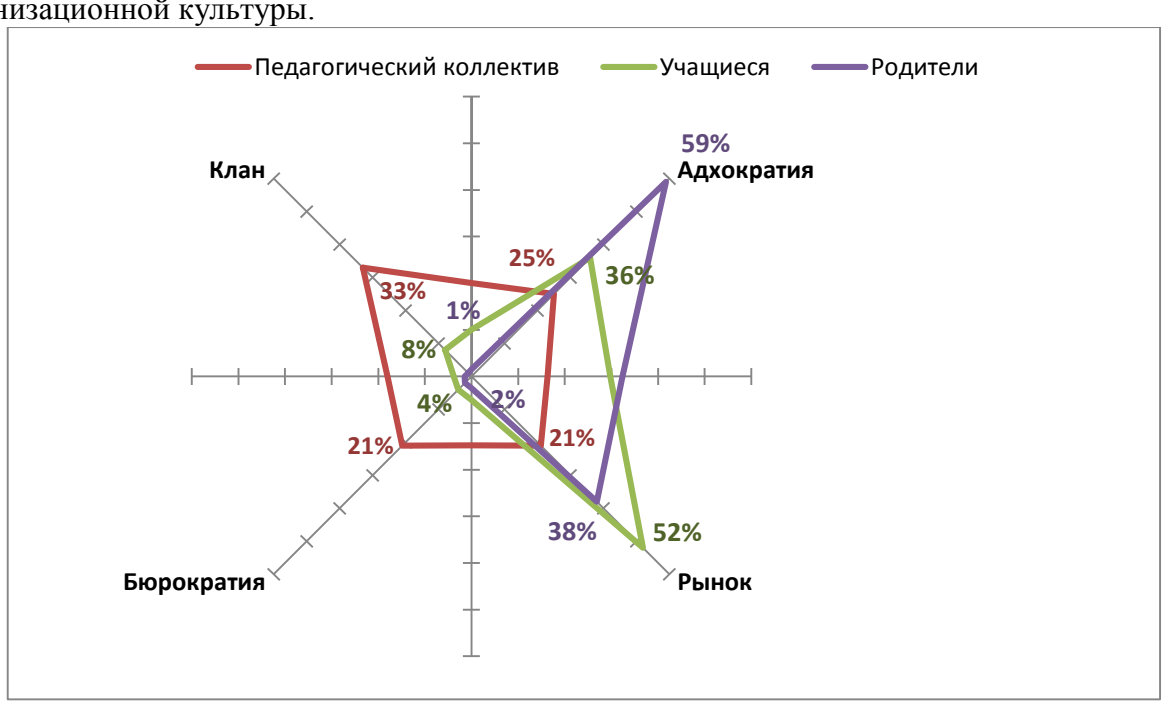
Эта позиция характеризуется большой заинтересованностью педагога в высоких результатах учащихся, в их победах на различных конкурсах, в их успешной социальной карьере. Педагогические задачи формулируются на основе рефлексивного анализа возможностей учащихся и их жизненных планов. Педагогическое общение отличается чёткостью и конкретностью, порой приобретает форму жестких требований. Стимулируется разнообразная активность учащихся, направленная на их всестороннее

развитие, преодоление отмеченных слабостей и недостатков, приобретение нового социального опыта.



Соотношение типов организационной культуры и образовательной (воспитывающей) среды ЦДТ «Содружество»

В результате сравнительного анализа типологий организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна и воспитывающей среды Я. Корчака было установлено содержательно-смысловое взаимное соответствие между определёнными типами среды и организационной культуры.



Хочу поблагодарить всех, кто принял участие в этом большом и важном исследовании. Но как вы понимаете, это только начало большой работы. Учреждение не может развиваться, разрываясь между этими позициями. Следующим шагом должно стать достижение консенсуса между участниками образовательного процесса.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Анкета для учащихся

_____

(название творческого объединения)

Просим вас ответить на вопросы анкеты, Ваше мнение очень важно для нас.

1. На Ваш взгляд, чьи интересы ставятся на первое место в Вашем творческом объединении?

А. каждого учащегося; Б. Коллектива

2. Кто к кому подстраивается в процессе взаимодействия?

А. Педагог к ребёнку; Б. Ребёнок к педагогу

3. Педагог как воспитатель чаще работает:

А. индивидуально, с каждым учащимся; Б. С группой

4. Практикуется ли в творческом объединении наказание (в каком-либо виде)?

А. Пожалуй, да Б. Скорее, нет

5. Поощряется ли педагогом активное участие детей в жизни коллектива, проявление инициативы?

А. Обычно, да Б. Далеко не всегда

6. Всегда ли педагог поддерживает проявление Вашего творчества?

А. Скорее, да Б. Пожалуй, нет

Спасибо за работу!

Анкета для родителей учащихся

_____

(название творческого объединения)

Уважаемые родители!

В целях повышения качества воспитательного процесса в творческих объединениях ЦДТ «Содружество» просим Вас ответить на вопросы анкеты.

1. На Ваш взгляд, чьи интересы ставятся на первое место в Вашем творческом объединении?

А. Личности каждого учащегося; Б. Коллектива

2. Кто к кому подстраивается в процессе взаимодействия?

А. Педагог к ребёнку; Б. Ребёнок к педагогу

3. Какая форма воспитания преимущественно осуществляется педагогом?

А. индивидуальная; Б. Групповая

4. Практикуется ли в творческом объединении наказание детей (в каком-либо виде)?

А. Пожалуй, да Б. Скорее, нет

5. Стимулируется ли педагогом активное участие детей в жизни коллектива, проявление инициативы?

А. Обычно, да Б. Далеко не всегда

6. Всегда ли поддерживаются творческие проявление Вашего ребёнка?

А. Скорее, да Б. Пожалуй, нет

Спасибо за работу!