УДК 372.2

**Татаринцева Н.Е.,
Гончарова Н.А.****РАЗВИТИЕ
КОРПОРАТИВНОЙ
КУЛЬТУРЫ ПЕДАГОГОВ
В ДОШКОЛЬНОЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Ключевые слова: корпоративная культура, педагоги дошкольной образовательной организации, модель, психолого-педагогические условия.

Обновление содержания образования, в том числе и его дошкольной ступени, немыслимо без повышения качества работы дошкольной образовательной организации, обеспечить которое может лишь коллектив единомышленников, характеризующихся наличием одинакового видения будущего и понимания настоящего, имеющих высокий уровень корпоративной культуры. Корпоративная культура – это достаточно новая область знаний, относящаяся к серии наук об управлении, находящаяся на пересечении разных областей знаний – психологии, менеджмента, социологии, корпоративного поведения и др. Такая многодисциплинарность, ее уникальная интегративная сущность дают руководителю возможность грамотно и эффективно управлять образовательной организацией.

Исследование вопросов развития корпоративной культуры началось в России в 80–90-х гг. XX в. Специфика культуры корпорации, структурно-функциональный анализ компонентов корпоративной культуры, условия ее развития изучаются отечественными и зарубежными исследователями (Василенко, 2012; Власова, 2010; Капитонов, Капитонов, 2001; Колесников, 2011; Спивак, 2001; King, 2000; Kotter, Heskett, 1992). На значимость общения и диалога во взаимодействии сотрудников в корпорации указывают А.О. Блинов и О.В. Василевская (Блинов, Василевская, 2001).

Решающая роль в развитии корпоративной культуры педагогов принадлежит руководителю дошкольной организации (заведующему), который выстраивает механизм взаимодействия с педагогами, включающий создание условий, использование эффективных средств и методов воздействия. Развитие корпоративной культуры педа-

гогов дошкольной образовательной организации представляет собой целенаправленный процесс планирования, организации, мотивации, контроля деятельности педагогов, обуславливающий формирование норм и правил поведения, организационных ценностей и традиций, доброжелательного социально-психологического климата в коллективе, что определяет общий корпоративный имидж дошкольной образовательной организации. Отечественные исследователи К.Ю. Белая, Н.Н. Лященко, М.Д. Маханева, Л.В. Поздняк, Р.М. Чумичева и др., занимающиеся вопросами управления дошкольным образованием, отмечают, что достижение профессиональных целей в педагогическом коллективе возможно при наличии уважения, доверия друг к другу, взаимопонимания, принятия каждым членом коллектива общих целей ДОО как своих личных трудовых целей (Белая, 2005; Маханева, 2007; Поздняк, Лященко, 2000; Чумичева, Платохина, 2011).

В «Законе об образовании в РФ», Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих (раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»), в Проекте профессионального стандарта руководителя образовательной организации отмечается, что заведующий дошкольным образовательным учреждением обязан осуществлять подбор и расстановку квалифицированных кадров, принимать меры по рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, обеспечивать формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в образовательном учреждении. Руководитель ДОО должен обеспечивать формирование и реализацию инициатив работников образо-

вательного учреждения, направленных на улучшение работы образовательного учреждения и повышение качества образования, поддерживать благоприятный морально-психологический климат в коллективе, принимать меры по повышению мотивации работников к качественному труду.

Развитие корпоративной культуры педагогов – это инновационный процесс, так как требует изменения содержания деятельности каждого участника образовательного процесса в дошкольной организации. Анализ состояния практики дошкольного образования позволяет констатировать тот факт, что проблема развития корпоративной культуры педагогов в современной дошкольной образовательной организации является фактически не разработанной. Требуют изучения элементы и признаки корпоративной культуры ДОО относительно педагогов дошкольного образования, условия ее развития.

На наш взгляд, корпоративная культура педагогов дошкольной образовательной организации представляет собой коллективную ценность, отражающую представления педагогов о правилах и нормах деятельности, традициях и обычаях ДОО, определяющую характер индивидуальных и групповых интересов, стиль индивидуальной деятельности, уровень взаимодействия и сплоченности сотрудников между собой в дошкольной организации, выражающуюся в чувстве общности всех членов организации, обеспечивающую качество деятельности дошкольной образовательной организации.

Нами был разработан алгоритм создания модели развития корпоративной культуры педагогов в ДОО, состоящий из следующих этапов:

1. Изучение процесса развития корпоративной культуры в ДОО, выявле-

ние перспективных идей, тем, направлений в создании модели развития корпоративной культуры в ДОО.

2. Создание текстовой модели развития корпоративной культуры в ДОО.

3. Изучение отношения к данной модели руководства и сотрудников ДОО.

4. Обобщение и обработка результатов получения информации, внесение поправок, изменений и дополнений.

5. Доведение до сведения трудового коллектива всех этапов работы с текстом модели развития корпоративной культуры в ДОО с акцентом на редакции, сделанной по предложениям сотрудников ДОО.

6. Продвижение текста модели развития корпоративной культуры педагогов в ДОО целиком или отдельными темами, идеями во внешнюю среду ДОО.

7. Планирование и реализация работы по систематическому продвижению модели развития корпоративной культуры педагогов образовательной организации во внутреннюю и внешнюю среду ДОО.

Проектируемая модель развития корпоративной культуры педагогов дошкольной образовательной организации представляет собой подсистему в системе управления коллективом ДОО и содержит следующие компоненты: целевой, диагностический, содержательный, технологический, результативный (рисунок).

Целевой компонент представлен совокупностью целей, задач, критериев и показателей развития корпоративной культуры педагогов в дошкольной образовательной организации. Целевой компонент включает: 1) цель, заключающуюся в создании психолого-педагогических условий, способствующих развитию корпоративной культуры педагогов в дошкольной образовательной организации; 2) задачи,

способствующие развитию представлений педагогов о правилах и нормах деятельности, традициях и обычаях ДОО, сплочению педагогического коллектива, становлению благоприятного психологического климата в организации, формированию индивидуального стиля деятельности; 3) принципы деятельности: культурологический, диалогический, поликультурности, толерантности; 4) критерии и показатели корпоративной культуры педагогов ДОО: когнитивный (представления педагогов о правилах профессиональной деятельности, этических и нравственных нормах, традициях и обычаях ДОО и т.д.), мотивационно-ценностный (характер индивидуальных и групповых интересов, ценностных ориентаций и предпочтений и т.д.), деятельностный (уровень взаимодействия и сплоченности сотрудников между собой, уровень конфликтности, степень ответственности, уровень организованности членов педагогического коллектива и т.д.).

Диагностический компонент включает выявление исходного уровня развития корпоративной культуры педагогов в ДОО. В качестве диагностических методик используются: «Диагностика организационной культуры по главным параметрам» (метод Г. Хофштеде и Д. Боллинже), тест «Подходящий тип организационной культуры» (В.П. Пугачев), анкета оценки сплоченности педагогического коллектива (А.В. Гаврилин), «Изучение социально-психологического климата в коллективе» (О.С. Михалюк, А.Ю. Шальто), «Интегральная удовлетворенность трудом» (Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов).

Содержательный компонент модели включает три блока: 1) организация работы с кадрами; 2) контроль, анализ и регулирование; 3) информационное обеспечение.

Целевой компонент

Цель-создание психолого-педагогических условий развития корпоративной культуры педагогов в ДОО.

Задачи:

1. Развитие представлений о правилах и нормах деятельности, традициях и обычаях ДОО.
2. Сплочение педагогического коллектива.
3. Становление благоприятного психологического климата в организации.
4. Формирование индивидуального стиля деятельности.

Принципы: культурологический, диалогический, поликультурности, толерантности.

Критерии и показатели корпоративной культуры педагогов ДОО: когнитивный, мотивационно-ценностный, деятельности

I

Диагностический компонент

Выявление исходного уровня развития корпоративной культуры педагогов в ДОО

T

Содержательный компонент

Блок 1. Организация работы с кадрами.

Блок 2. Контроль, анализ и регулирование.

Блок 3. Информационное обеспечение

T

Технологический компонент

Формы: интеллектуально-познавательная, рефлексивная, проблемно-поисковая.

Методы: диалогические, рефлексивные, проблемные, стимулирующие

I

Результативный компонент

1. Итоговая диагностика уровня развития корпоративной культуры педагогов в ДОО.
2. Анализ и интерпретация результатов.
3. Анализ реализации психолого-педагогических условий развития корпоративной культуры педагогов в ДОО

Модель развития корпоративной культуры педагогов в ДОО

Блок 1. Организация работы с кадрами. На этапе организации нововведения происходит информирование сотрудников ДОО о программе эксперимента. Формируются группы информационного обеспечения и анализа хода реализации программы «Развитие корпоративной культуры педагогов в ДОО». Принимается решение об организации эксперимента в целом, мотивации членов педагогического коллектива к созданию и поддержке условий для развития корпоративной культуры педагогов в организации. Обсуждается участие конкретных исполнителей в реализации каждого раздела программы. Распределяются функциональные обязанности по реализации программы между членами коллектива.

Организация работы творческих групп предполагает проведение семинаров-практикумов по изучению теоретических основ развития корпоративной культуры, подготовке к диагностике уровня корпоративной культуры педагогов в ДОО. Одновременно идет работа по самообразованию, в процессе которой изучается передовой педагогический опыт по проблеме эксперимента. Выявляются педагоги-лидеры, способные внедрить опыт других организаций. Участники эксперимента направляются на повышение квалификации по проблеме развития корпоративной культуры на кафедру дошкольного образования ЮФУ, где разрабатывается проблема развития корпоративной культуры педагогов в ДОО.

Блок 2. Контроль, анализ и регулирование. На этапе организации нововведения корректируются функциональные обязанности по реализации модели развития корпоративной культуры педагогов в ДОО. Организуется индивидуальная работа со всеми участниками проекта. Осуществляет-

ся контроль за подготовкой учебно-тематических планов, содержанием мероприятий по развитию корпоративной культуры педагогов в ДОО, отбором тестов, диагностических методик.

На этапе внедрения нововведения осуществляется контроль за обеспечением учебными комплектами, регулирование образовательного процесса, планирование программы развития корпоративной культуры педагогов в ДОО. Проводится выборочный контроль за уровнем развития корпоративной культуры педагогов в ДОО (по группам), регулирование по результатам выборочного контроля. В конце проводится итоговая диагностика и корректировка планов и программ на новый учебный год.

Блок 3. Информационное обеспечение. На этапе организации нововведения обсуждается план эксперимента, проходит ознакомление коллектива ДОО с документами по теме развития корпоративной культуры педагогов в ДОО. Проводится подведение итогов анализа учебно-методического материала, составляется проект пакета документов, готовятся памятки об эксперименте, диагностические тесты, составляется план подготовки учебно-материальной базы к новому учебному году.

На этапе внедрения инновации формируется банк данных по диагностике уровня корпоративной культуры педагогов в ДОО, а также об экспериментальной работе, проводимой в ДОО. Планируется экспериментальная работа на новый учебный год.

Технологический компонент модели развития корпоративной культуры педагогов в ДОО представлен следующими составляющими: 1) формами организации видов деятельности (интеллектуально-познавательная, рефлексивная, проблемно-поисковая и

др.); 2) методами развития корпоративной культуры педагогов дошкольного образования (диалогические – диалог, обмен мнением, дискуссия, полемика; рефлексивные – самоанализ, контроль, актуализация жизненного опыта, тренинги и эмоциональные этюды; проблемные – моделирование ситуаций, индивидуальное проектирование, метод коллизий, творческих задач, разработка кодекса профессиональной этики и др.; стимулирующие – материальные, моральные).

Результативно-диагностический

компонент представлен: 1) итоговой диагностикой уровня развития корпоративной культуры педагогов в ДОО; 2) аналитико-коррекционным инструментарием (коррекции процесса, оценки и интерпретации результатов); 3) описанием анализа реализации психолого-педагогических условий развития корпоративной культуры педагогов в ДОО. Главная функция данного компонента модели – раскрыть обратную связь, показать эффективность реализации модели развития корпоративной культуры педагогов в ДОО.

Рассмотрим конкретные примеры корректировки отдельных параметров корпоративной культуры организации, выявленных на констатирующем этапе эксперимента с помощью метода Г. Хофштеде и Д. Боллинже.

Работа по корректировке отдельных параметров корпоративной культуры включала следующие меры. Для улучшения значения параметра «дистанция власти» были разработаны следующие рекомендации: предоставление свободы сотрудникам, учет их мнений и предложений; наделение всех работников одинаковыми правами, независимо от статуса; повышение квалификации сотрудников; изменение процедуры найма персонала (более внимательное отношение к подбо-

ру кадров – квалификации, интересам, мотивам будущих сотрудников).

Изменению значения параметра «тенденция к избеганию неопределенности» способствовали следующие установки: не бояться рисковать, брать на себя инициативу; определить четкие критерии подбора персонала в ДОО; мотивировать сотрудников к достижению профессиональных целей; не избегать конфликтных ситуаций, находить их коллективное решение; усиливать здоровую конкуренцию между педагогами ДОО.

Для изменения параметра «коллективизм – индивидуализм» необходимо: помогать работникам, находящимся в сложной ситуации; создавать и поддерживать традиции в ДОО; основанием для взаимодействия в детском саду должны стать ответственность и чувство долга.

В процессе эксперимента были организованы следующие мероприятия: конкурсы профессионального мастерства среди работников ДОО; конкурс «Человек года» детского сада; выпуск рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников ДОО (записные книжки, еженедельники и пр.); празднование дня рождения ДОО совместно с семьями сотрудников; проведение ритуалов дней рождений групп ДОО; коллективные выезды на отдых; учреждение музея ДОО (памятные даты, интересные дела, ветераны дошкольного образования, видеоматериалы о ДОО и др.). Элементом имиджа ДОО стали корпоративные коллекции (стенды с фотографиями детей, сотрудников; благодарственные письма, грамоты и др.).

Был установлен особый ритуал поощрения лучших в профессии (воспитатель, специалист, помощник воспитателя и др.). Мотивации сотрудников способствовала система публичного поощрения с приглашением

членов семьи. Руководство ДОО стало оказывать помощь сотрудникам в планировании карьеры (оказывалось содействие в обучении, стажировке). Руководство ДОО установило льготы и поощрения для сотрудников, проработавших в ДОО пять и более лет. Происходило регулярное информирование сотрудников о достижениях в работе детского сада. Был создан «Почтовый ящик детского сада», где собирались предложения и просьбы сотрудников с последующим оглашением соответствующих распоряжений, а также сроков их исполнения.

Важным условием развития корпоративной культуры педагогов является управление конфликтными ситуациями в дошкольной организации. Среди эффективных методов управления конфликтными ситуациями можно выделить рефлексивно-творческие методы, положительно влияющие на психологический климат в организации, способствующие формированию способов доброжелательного взаимодействия в детском саду (Татаринцева, Онучина, 2015). Педагогам предлагались рефлексивно-творческие задания, например: «Перечислите возможные конфликтные ситуации в коллективе детского сада и способы их предупреждения», «Создайте свой профессиональный и личностный имидж» и др.

Были составлены индивидуальные планы развития сотрудников, предусматривающие служебное перемещение, включение в кадровый резерв. Для повышения сплоченности коллектива, умения работать в команде проводились тренинги, ролевые игры, которые способствовали отработке новых стратегий взаимодействия. С помощью ролевых игр сотрудники смогли обнаружить потенциал роста, что не всегда можно определить при помощи тестов.

Выстроенная модель является структурно-функциональной, содержательной, наглядно отображает функциональность и динамичность основных компонентов, с помощью которых удалось получить различия между исходным и конечным состоянием уровня развития корпоративной культуры педагогов в ДОО. Данная модель четко ориентирована на основную цель – создание условий развития корпоративной культуры педагогов в дошкольной образовательной организации. Обозначенная цель реализуется через спектр задач, решение которых представляет собой комплекс развивающих, образовательных, воспитательных функций.

Литература

1. *Белая К.Ю.* Руководство ДОО: контрольно-диагностическая функция. М.: Сфера, 2005.
2. *Блинов А.О., Василевская О.В.* Искусство управления персоналом. М.: Гелан, 2001.
3. *Василенко С.В.* Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. М.: Дашков и К, 2012.
4. *Власова Е.Ф.* Корпоративная культура как фактор социальной адаптации новых работников: дис. ... канд. социол. наук. Екатеринбург, 2010.
5. *Капитонов Э.А., Капитонов А.Э.* Корпоративная культура: Социологический аспект. Ростов н/Д: Ростиздат, 2001.
6. *Колесников А.В.* Корпоративная культура современных организаций. М.: Альфа-Пресс, 2011.
7. *Маханева М.Д.* Управление развитием ДОО: проблемы, планирование, перспективы. М.: Сфера, 2007.
8. *Поздняк Л.В., Лященко Н.Н.* Управление дошкольным образованием. М.: Академия, 2000.
9. *Спивак В.А.* Корпоративная культура: теория и практика. СПб.: Питер, 2001.
10. *Татаринцева Н.Е., Онучина Ю.В.* Управление конфликтными ситуациями в дошкольной образовательной организации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 4. С. 155–159.
11. *Чумичева Р.М., Платохина Н.А.* Управление дошкольным образованием. М.: Академия, 2011.
12. *King, W.R.*, 2000. Strategies for creating a learning organization. Information Systems Management, 18 (1).
13. *Kotter, J.P. and J.L. Heskett*, 1992. Corporate Culture and Performance. NY: The Free Press.

References

1. *Belaya, K. Yu.*, 2005. Management of a preschool educational institution: control and diagnostic function. Moscow: published by Sphere. (rus)
2. *Blinov, A. O. and O. V. Vasilevskaya*, 2001. The art of managing staff. Moscow: published by Gelan. (rus)
3. *Vasilenko, S. V.*, 2012. Corporate culture as an instrument of effective management of personnel. Moscow: published by Dashkov and Co. (rus)
4. *Vlasova, E. F.*, 2010. Corporate culture as the factor of social adaptation of new staff members. Candidate's Thesis in Sociology. Ekaterinburg. (rus)
5. *Kapitonov, E. A. and A. E. Kapitonov*, 2001. Corporate culture: Sociological aspect. Rostov-on-Don: Rostzdat. (rus)
6. *Kolesnikov, A. V.*, 2011. Corporate culture of modern organizations. Moscow: published by Alpha Press. (rus)
7. *Makhaneva, M. D.*, 2007. Management of development of preschool educational institution: problems, planning, prospects. Moscow: published by Sphere. (rus)
8. *Pozdnyak, L. V. and N. N. Lyashchenko*, 2000. Management of preschool education. Moscow: published by Academia. (rus)
9. *Spivak, V. A.*, 2001. Corporate culture: theory and practice. St. Petersburg: published by Piter. (rus)
10. *Tatarintseva, N. E. and Yu. V. Onuchina*, 2015. Management of conflict situations in a preschool educational organization. Topical issues of humanitarian and natural sciences, 4: 155–159. (rus)
11. *Chumicheva, R. M. and N. A. Platokhina*, 2011. Management of preschool education. Moscow: published by Academia. (rus)
12. *King, W. R.*, 2000. Strategies for creating a learning organization. Information Systems Management, 18 (1).
13. *Kotter, J. P. and J. L. Heskett*, 1992. Corporate Culture and Performance. NY.: The Free Press.