

ДОШКОЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

УДК 373.2; 37.08

DOI: 10.17853/1994-5639-2018-8-88-111

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ДЕТСКИХ САДОВ В РАКУРСЕ ОТНОШЕНИЯ ПЕДАГОГОВ К ЭТИЧЕСКИМ ДИЛЕММАМ

Е. В. Воробьева¹, Т. Н. Ле-ван²

Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

E-mail: ¹elena.v.vorobyova@gmail.com; ²t.levan.pedagog@gmail.com

Аннотация. Введение. Уровень и специфика организационной культуры педагогического коллектива дошкольного образования учреждения (ДОУ) влияют на степень психологического комфорта среды, в которой воспитываются и развиваются дети младшего возраста. Актуальность изложенного в статье исследования связана с необходимостью повышения качества дошкольного образования через создание эмоционально благоприятных условий для формирования личности воспитанников и сохранения их здоровья, а также посредством обновления содержания методической работы с сотрудниками детских садов в соответствии с новыми, зафиксированными в федеральном государственном образовательном стандарте требованиями к выстраиванию взаимодействия воспитателя, ребенка и его родителей.

Цель работы – выявить особенности этического выбора педагогов при решении профессиональных проблем в зависимости от типа организационной (шире – корпоративной) культуры, сложившейся в коллективе ДОУ.

Методология и методики. В ходе исследования проводились анонимный онлайн-опрос педагогов и анкетирование. Для очного опроса был разработан опросник, включающий кейсы со штатными трудными профессиональными ситуациями и параметры, позволяющие составить профиль корпоративной культуры организации. Полученные данные обрабатывались качественным и количественным способами, с помощью методов контент-анализа, однофакторного дисперсионного анализа ANOVA и метода взаимного пересечения доверительных интервалов, рассчитанных с помощью стандартной процедуры на языке R.

Результаты и научная новизна. Сконструирована модель дифференциации типов организационных культур в системе образования. На ее основе

выделены и охарактеризованы «демократическая», «лидерская», «попустительская» и «бюрократическая» разновидности корпоративных культур ДОУ (названия условны и не обладают оценочными значениями).

Уточнены принципиально важные для предпринятого исследования понятия «этическая дилемма» и «трудная ситуация, требующая прямого профессионального действия». Первое подразумевает противоречие между двумя равнозначными ценностями, второе – противоборство новых, прогрессивных подходов к осуществлению профессиональных обязанностей с укоренившимися в педагогической практике стереотипами и традициями. С помощью диагностики установлено, что вариант разрешения педагогом проблемной ситуации или этической дилеммы может быть обусловлен разными ценностями, преобладающими в коллективах с различными типами организационных культур.

Практическая значимость. Сделан вывод о том, что для обеспечения перманентного совершенствования дошкольного образования, в частности повышения эффективности взаимодействия участников воспитательно-образовательного процесса, при методическом сопровождении педагогов важно опираться не столько на их формальные характеристики, сколько на базовые, часто неявные представления, обнаружить которые поможет предлагаемый диагностический инструментарий, а также совместная интерпретация полученных результатов всеми членами коллектива с участием приглашенных экспертов и родителей.

Ключевые слова: дошкольное образование, дошкольный педагог, профессиональное поведение, профессиональные ценности, этическая дилемма, проблемная ситуация, профессиональный выбор.

Благодарности. Авторы благодарят коллег, работающих в лаборатории развития ребенка Института системных проектов Московского городского педагогического университета, прежде всего главного научного сотрудника Н. Е. Веракса и заведующего лабораторией И. Б. Шияна, за глубокую и интересную дискуссию по проблеме исследования и помощь в разработке его инструментария. Авторы выражают также признательность педагогическим коллективам и руководителям детских садов, в которых проводились опросы, и специалистам, принявшим участие в обсуждении результатов изыскания во время VII Международной конференции «Воспитание и обучение детей раннего возраста» (16–20 мая 2018 г., МГУ).

Для цитирования: Воробьева Е. В., Ле-ван Т. Н. Особенности организационной культуры детских садов в ракурсе отношения педагогов к этическим дилеммам // Образование и наука. 2018. Т. 20, № 8. С. 88–111. DOI: 10.17853/1994-5639-2018-8-88-111

PRESCHOOL ORGANISATIONAL CULTURE FROM THE PERSPECTIVE OF TEACHERS' ATTITUDES TO ETHICAL DILEMMAS

E. V. Vorobyeva¹, T. N. Le-van²

Moscow City University, Moscow, Russia.

E-mail: ¹elena.v.vorobyova@gmail.com; ²t.levan.pedagog@gmail.com

Abstract. *Introduction.* Both the level and the specific character of the organisational culture of preschool pedagogical staff influence the degree of psychological comfort of the environment in which younger children are brought up. The relevance of the research is related to the need to improve the quality of preschool education through the creation of emotionally favourable conditions for forming pupils' individuality and preserving their health. In addition, it is important to acquaint the staff of nursery schools with the content of the new methodological requirements (the formation of interaction between a tutor, a child and parents) recorded in the Federal State Educational Standard.

The *aim* of this research paper was to identify the specific features of teachers' ethical choices when dealing with difficult professional situations according to the type of organisational (corporate) culture established in a pre-school educational institution.

Methodology and research methods. In the course of the research, teachers were selected to participate in an anonymous online poll and a follow-up questionnaire. The authors developed a face-to-face feedback approach using the cases of difficult professional situations and parameters to build the corporate culture profile of the organisation. The obtained data were processed by qualitative and quantitative means through the approaches of content analysis, analysis of variance (ANOVA) and intercrossing of confidence intervals calculated by a standard procedure in the R programming language.

Results and scientific novelty. A model of differentiated types in the organisational culture of the system of education was designed. "Democratic", "leader-following", "laissez-faire" and "bureaucratic" (these terms do not carry an evaluation characteristic) kinds of the corporate cultures of preschool educational institutions were identified and characterised. The concepts of "ethical dilemma" and "difficult situation requiring a direct professional action" were clarified. The first abovementioned concept refers to a contradiction between two equivalent values, while the second denotes a confrontation between new, progressive approaches to implementing professional duties with the stereotypes and traditions entrenched in the teaching process. The diagnostic tools allowed the authors to establish that different solutions to resolving problem situations or ethical dilemmas are often derived from the different values prevailing among preschool teachers as representatives of the various types of organisational cultures.

Practical significance. The authors concluded that to ensure permanent improvement of preschool education (increase in the efficiency of participants' interaction of the learning process) it is important to count not on members' formal characteristics, but on basic characteristics which often can be seen as implicit representations. The diagnostic tools proposed by the authors and the joint interpretation of findings by all members of the teaching staff with participation of the invited experts and parents will help to identify formal and basic characteristics.

Keywords: preschool education, preschool teacher, professional behaviour, professional values, ethical dilemma, problem situation, professional choice.

Acknowledgements. The authors express their gratitude to the colleagues from the Child Development Laboratory of the Institute of System Projects of Moscow City University, in particular, Principal Researcher, Professor N. E. Veraksa, and Head of the Laboratory, I. B. Shiyan, for the deep and interesting discussion on the research problem and their assistance in developing the toolkit. The authors are also grateful to the pedagogical teams and heads of nursery school who participated in the research, as well as to the specialists who contributed to the discussion on the research findings at the VII International Conference "Early Childhood Care and Education" (2018 May 16–20, Moscow State University).

For citation: Vorobyeva E. V., Le-van T. N. Preschool organisational culture from the perspective of teachers' attitudes to ethical dilemmas. *The Education and Science Journal*. 2018; 8 (20): 88–111. DOI: 10.17853/1994-5639-2018-8-88-111

Введение

В системе отечественного дошкольного образования (ДО), как и в целом в сфере образования, происходят существенные изменения, в частности заметна тенденция к трансформациям предметно-развивающего пространства детского сада с учетом индивидуальных потребностей и ритма жизнедеятельности детей (это требование зафиксировано в Федеральном государственном образовательном стандарте ДО – ФГОС ДО). Меняются и требования к выстраиванию взаимодействия воспитателей с воспитанниками в этом пространстве.

От качества и особенностей коммуникаций педагогов с детьми зависит степень психологического комфорта среды образовательного учреждения [1, 2]. В связи с этим в феврале – апреле 2018 г. специалистами лаборатории развития ребенка Института системных проектов Московского городского педагогического университета было проведено пилотное исследование особенностей организационной культуры педагогических

коллективов дошкольного уровня образования московских школ¹. Основной целью исследования было выяснение предпочтений в выборе педагогами занимаемой позиции в трудных профессиональных ситуациях, связанных с этическими дилеммами, – в случаях, когда требуется прямое профессиональное действие, осуществление которого, однако, осложняется существующими традициями и стереотипами.

Исходное значение термина «этика» – «совместное жилище». Отталкиваясь от этой семантики, В. А. Цвык приходит к заключению, что этические нормы регламентируют совместную жизнедеятельность представителей различных социальных групп, интересы которых могут вступать в противоречие [3, с. 9].

Под этической дилеммой в общем виде обычно понимается противоречие между двумя равнозначными ценностями, возникающее в определенных обстоятельствах и вызывающее затруднения в принятии решения в пользу одной из этих ценностей. В реалиях детского сада такими ценностями являются, например, убеждения семьи и уклад детского сообщества (дошкольной группы); здоровье и безопасность дезадаптированного ребенка и других детей в группе, с которыми он конфликтует; просветительская миссия педагогов в отношении родителей по вопросам развития ребенка и право семьи на приоритетный выбор воспитательной стратегии и т. п. Разрешение какой-либо этической дилеммы требует взаимной договоренности, учета интересов всех несогласных между собой сторон, а следовательно, опоры одновременно на несколько вступающих в противоречие ценностей.

Под трудными ситуациями, нуждающимися в прямом профессиональном действии, в нашем случае имеются в виду положения, когда, с точки зрения современных представлений педагогики и психологии о детском развитии, отраженных в концептуальных нормативных документах (например, в ФГОС ДО), требуется однозначный и определенный сценарий профессиональных действий, реализация которого тем не менее отягощается внутренним сопротивлением педагога в силу сложившихся в его сознании и укоренившихся в практике понятий о профессиональном «правильном» поведении. Не менявшаяся десятилетиями система

¹ В Москве с 2015 г. почти все самостоятельные ранее детские сады юридически вошли в состав школ. До недавнего времени эти объединения назывались «комплексы», но сейчас снова используется слово «школа» (комплексы обычно включают несколько зданий и педагогических коллективов, из которых несколько реализуют программы дошкольного образования и в совокупности именуется «дошкольное отделение»).

профессиональной подготовки работников образования и прочно закрепившиеся, но не всегда верные и часто не соответствующие изменившимся реалиям представления о должном качестве педагогической деятельности могут создавать существенные сложности, поскольку, пользуясь словами А. С. Сиденко, «педагогу, имеющему 30-летний стаж работы, удовлетворенному результатами своей деятельности, увидеть, понять и принять новые ценности довольно трудно: мешает стереотип сознания “лучшего в мире советского образования” и видение себя как успешного учителя в этом процессе» [4, с. 42]. То же можно сказать и о некоторых руководителях образовательных организаций, которые оценивают себя как успешных администраторов, но на деле ограничивают свои обязанности курированием режима функционирования образовательной организации, не уделяя внимания вопросам ее развития [4].

Как показали исследования, проведенные нами ранее, в практике ДО этические дилеммы традиционно рассматриваются относительно конфликтов между субъектами образования и воспитания, а не в русле возможных противоречий между их ценностными установками, при нивелировании которых следует учитывать разные интересы. Среди декларируемых ценностей действительно «работающей» является лишь безопасность ребенка. Переговоры между всеми участниками возникающих коллизий и спорных ситуаций, поиск совместного конструктивного выхода из них происходят довольно редко – все сводится, как правило, к «сглаживанию» конфликта, к попыткам успокоить конфронтирующие стороны, при этом не берется во внимание, что одна из них может остаться не удовлетворенной исходом дела. Разрешение трудных ситуаций центрировано преимущественно на воспитателе, тогда как часто в их обсуждении и осуществлении дальнейших мер по устранению разногласий и установлению взаимопонимания требуется активное заинтересованное участие и представителей администрации, и родителей [1].

На наш взгляд, для избавления хотя бы от части перечисленных проблем необходимо обновление содержания профессиональной подготовки и повышения квалификации работников дошкольного образования. Педагоги ДО, с одной стороны, должны обладать научными представлениями из области конфликтологии о трудных профессиональных ситуациях (включая этические дилеммы), а с другой – должны быть вооружены практическим инструментарием действия, в том числе рекомендациями, разработанными на основе объективных научных данных об организационной культуре.

Обзор литературы

Особенности организационной культуры обусловлены в первую очередь типом отношений, который складывается в коллективе и может определяться стилем его руководства, признаваемыми ценностями и установившимися правилами. Существуют также различные классификации организационных культур в зависимости от отношения к результату и личности в коллективе, которые разработаны преимущественно для сферы бизнеса.

Подробный и всесторонний обзор концепций, имеющихся в предпринимательской области, дан в книге В. А. Макеева «Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации» [5].

Э. Гидденс на основании особенностей управленческой модели выделяет три типа корпораций: семейные, управленческие и институциональные [6]. Американские ученые Т. Дил и А. Кеннеди описывают четыре класса корпоративных культур: административную (исполнительскую, лишенную инициативы, бюрократическую), спекулятивную (характеризующуюся агрессивностью, предприимчивостью, нечувствительностью к этике и эмоциональной сфере отношений), торговую (подразумевающую прагматизм, командность, трудолюбие с ориентацией на краткосрочный успех), инвестиционную (включающую такие компоненты, как командность, осмотрительность, ориентация на долгосрочные планы, терпеливость в следовании к цели)¹ (см. дополнительно [7]).

У. Оучи предлагал типологию организаций, ориентированную на различия в системе управленческих отношений и базирующуюся на специфике регуляции взаимодействий, исходя из которых он вычленил три, с его точки зрения, наиболее распространенных типа организационной культуры: бюрократическую, рыночную и клановую² [8].

В теории бизнеса обычно выделяется шесть независимых измерений корпоративной культуры:

- ориентация на процесс / на результат;
- ориентация на деятельность / на сотрудников;
- профессиональный / цеховой вид культуры (другими словами, равенство и общие для всех правила поведения противопоставлены привилегиям одних «каст» по сравнению с ущемленностью других);
- открытость / закрытость организации;

¹ Deal T., Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth: Penguin Books, 1982. P. 37–40.

² Ouchi W. G. A Conceptual Framework for the Design of Organisational Control Mechanisms // Management Science. 1979. № 25 (9). P. 833–848.

- жесткий / слабый характер контроля;
- прагматический / нормативный характер отношений (другими словами, признание многообразия ситуаций и действие сообразно общим принципам или строгая регламентация всех возможных вариантов событий)¹.

Разумеется, положения о корпоративной культуре в бизнес-структурах в полной мере неприменимы к дошкольным образовательным организациям, однако они позволили нам сконструировать собственную классификацию, которая будет показана ниже.

Основу любой корпоративной культуры составляют ценности и нормы поведения, обеспечивающие сохранение целостности социальной организации, в силу того, что именно в них выражается особая значимость определенных материальных и духовных благ для ее стабильного существования и успешного развития [9]. А. И. Пригожин выделяет несколько групп ценностей: ценности порядка, развития, отношений, благополучия и социальные ценности [10, с. 37].

Однако эта базовая составляющая организационной культуры, к сожалению, редко является предметом исследований, посвященных ДО. В основном, если речь идет о детских садах (либо о школах), принято обращаться к анализу «артефактов», т. е. «видимых» феноменов организационной культуры: например, внешнего имиджа организации (Е. А. Федулова [11]) или формальных показателей, таких как знаково-символическая система, развитие внешних связей с научными организациями, нормативно-правовое обеспечение работы, совершенствование материально-технической базы, уровень образования и квалификации кадрового состава, результативность образовательной деятельности, сохранность контингента и т. п. (О. Ю. Коровина [12]).

Вместе с тем внутренние – этические – ценности организации есть не что иное, как принципы, регулирующие процессы социального взаимодействия между ее элементами и компонентами внешней среды. Они выполняют роль внутреннего свода правил, позволяющих понять, как правильно себя вести в тех или иных ситуациях; какие решения следует принимать, а какие нет; где грань между добром и злом. Таким образом, этика – важнейшая, базовая часть корпоративной культуры, и вопрос о выборе при этических дилеммах является ключевым для поддержки работоспособности организации.

У истоков решения этических противоречий стоял Жан Пиаже, описавший три стадии нравственного развития. На первой из них – доконвен-

¹ Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула и М. Уорнера. С.-Петербург: Питер, 2002. С. 313–314.

циональной – неразвитая личность (ребенок или взрослый) руководствуется собственными желаниями и выгодой. На следующей, конвенциональной стадии прослеживается строгое следование общественным нормам – стремление поддержать установленный порядок. Наконец, на стадии «автономной морали» приходит понимание относительности правил; нравственное, моральное и интеллектуальное развитие в случае преодоления эгоцентризма приводит к тому, что правила для индивида становятся внутренними. Однако эти стадии отражают идеальный процесс нравственного развития. Эгоцентрическая позиция может сохраняться и особенно ярко проявляться в сложных ситуациях, например в ситуациях конфликта [13].

Л. Колберг дополнил модель, описанную Ж. Пиаже, добавив к третьей стадии постконвенциональный этап – руководство универсальными этическими принципами¹. Для решения этических дилемм существенно то, чем руководствуется человек, делая свой выбор: следует он собственным желаниям (доконвенциональная стадия) или правилам, не допуская исключений (конвенциональная стадия); опирается он, учитывая обстоятельства конкретной ситуации, на правила как внутреннюю норму (автономная мораль) или на универсальные этические принципы (постконвенциональная стадия).

Существует ряд современных исследований, изучающих различия между моральными суждениями, основанными на общественно поддерживаемых нормах, когнитивном решении проблемной ситуации с точки зрения общего случая и моральном выборе, приравниваемом к моральному действию, исходя из личной проекции на конкретную ситуацию (S. Tassy et al. [14]; O. Feldmanhall et al. [15]; A. Blasi², M. R. G. Catacutan, A. B. de Guzman [16], C. A. Ștefan, O. L. Rebegea, A. Cosma [17], L. Decker-Woodrow [18]).

Материалы и методы

В основу нашей классификации типов организационных культур была положена модель «креста реальности»³ с двумя наиболее значимыми для изучения организационной культуры измерениями, дифференцирующими различные типы культур в системе образования (рис. 1).

¹ Kolberg L. The claim to Moral Adequacy of Highest Stage of Moral Judgement // Journal of Philosophy. 1973. Vol. 70, № 18. P. 630–646. DOI: 10.2307/2025030.

² Blasi A. Bridging moral cognition and moral action: a critical review of the literature // Psychological Bulletin. 1980. Vol. 88 (1). P. 1–45. DOI: 10.1037/0033-2909.88.1.1.

³ Модель была впервые применена О. Розеншток-Хюсси для описания речевой ориентации действительности и положения в ней субъекта по двум измерениям: прошлое и будущее, внешнее и внутреннее.

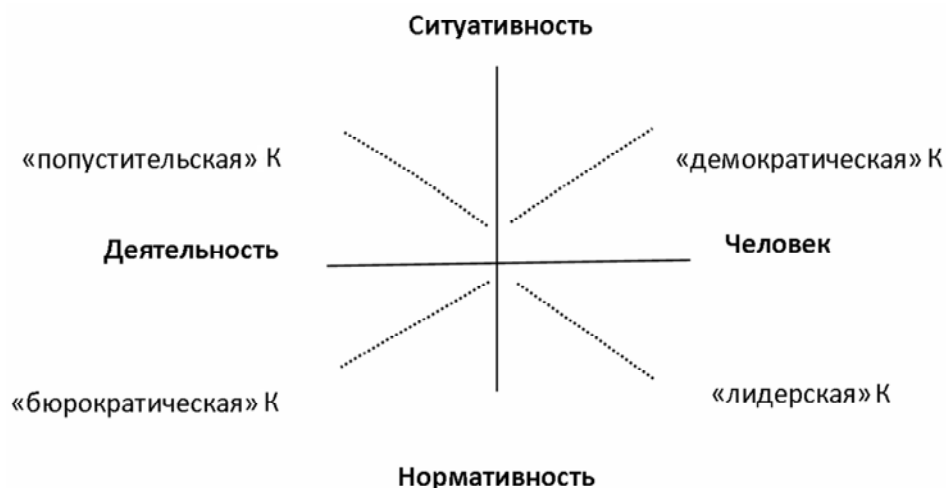


Рис. 1. Модель анализа типов организационной культуры (К)
Fig. 1. The model of analysis of organisational cultures

Ось абсцисс на рис. 1 показывает, насколько приближена организационная культура к тому или иному полюсу – «человек» или «деятельность» – по своему смысловому центру; ось ординат демонстрирует, насколько ярко выражена заданность алгоритма действий: от ситуативности, где решение каждый раз вырабатывается заново, до нормативности, где заранее описаны способы решения. В данной модели представлены четыре типа организационной культуры: бюрократический, демократический, лидерский и попустительский. Названия даны условно и не имеют оценочного значения.

Наше предварительное исследование особенностей различных типов организационных культур педагогических коллективов дошкольных образовательных учреждений (ДОО) позволило составить их «портреты» на основе объективных данных опроса, обработанных качественным и количественным способами (с помощью методов контент-анализа, однофакторного дисперсионного анализа ANOVA, взаимного пересечения доверительных интервалов). В соответствии с данной типологией нами были выведены характеристики четырех типов организационных культур дошкольных образовательных организаций.

Бюрократическая культура – тип организации, для которого характерна директивная управленческая стратегия и четкое соблюдение иерархии. В отношениях преобладают контроль и конкуренция. *Деятель-*

ность таких организаций ориентирована в большей степени на внешний имидж и на запросы родителей. Основной мотив работы сотрудников – привычка и нежелание заново доказывать собственный профессиональный статус в новых условиях. Неуверенность в своем профессионализме компенсируется доверием коллег, заслуженным за годы совместной работы. Среди основных ценностей – профессионализм, поддержка, взаимовыручка. Неформальные события в жизни коллектива, не обозначенные в планах работы, не типичны.

Демократическая культура – организация, которой свойственна ориентация на естественные потребности ребенка и совместную деятельность педагогического коллектива и родителей во благо счастливого проживания ребенком периода детства. При этом члены педагогического коллектива, полагая себя экспертами в воспитании, не готовы идти на поводу у родителей, если запросы семьи противоречат потребностям ребенка. Представители таких организаций отрицают эффективность контроля и конкуренции как управленческих стратегий и ценят свободу. Мотивы работы в организации разнообразны, но не связаны с привычкой или неуверенностью в себе, что демонстрирует субъектность и самодостаточность представителей такого типа культуры. Ключевые ценности организаций демократического типа – доверие, честность, поддержка, ответственность, уважение, возможности выбора. Для коллектива характерны неформальные профессиональные встречи, которые ценятся как важный ресурс развития; нормой являются специально подготовленные или стихийно возникающие события, предназначенные исключительно для детей с участием их родителей.

Лидерской культуре присущи конкуренция и определенная степень свободы в стиле руководства. В плане педагогической стратегии члены организаций активны, стремятся сделать таковыми и воспитанников, поощряя их инициативность, и в какой-то мере родителей (однако не готовы следовать их пожеланиям вопреки профессиональным представлениям и сформировавшейся педагогической концепции). К профессиональным ценностям представители этой организационной культуры относят доверие, взаимопомощь, солидарность, сплоченность, справедливость, сознательность, взаимопонимание, уважение. В традициях сильны специальные мероприятия для педагогов и для детско-взрослой общности (особые праздники для детей с участием родителей, корпоративы и чествования персонала).

Попустительскую культуру отличает от других типов конкуренция в сочетании с ведущим мотивом работы по причине неуверенности

в собственном профессионализме (педагоги остаются в организации, потому что коллеги уважают их как профессионалов). Основной управленческой стратегией является солидарность: «действуем все вместе», «делаем общее дело». При этом свобода в принятии управленческих решений не свойственна представителям подобных коллективов. В качестве ценностей декларируются взаимопомощь, взаимопонимание, сплоченность, справедливость, уважение, солидарность, которые, однако, не имеют «осязаемого» наполнения и подвержены профессиональной деформации, о чем свидетельствует «лозунговость» педагогических идей: всестороннее воспитание развитой личности, любовь к детям и пр. Традиции «формальны» и не ориентированы на детей и родителей: день дошкольного работника, календарные праздники, обозначенные в планах работы.

Очевидно, что существуют организации ДО как с ярко выраженным типом корпоративной культуры, так и с сочетанием признаков разных типов. Причем сотрудники могут иметь необъективное представление о своей организации. Ценности и правила, действующие в коллективе, могут быть не отрефлексированы его членами. Между тем степень внимания к базовым, но неотрефлексированным, скрытым представлениям коллектива о ценностях и педагогической стратегии организации может сыграть определяющую роль в развитии качества образования в ДОУ и в разрешении этических дилемм.

Для исследования особенностей выбора, который делают педагоги в трудных профессиональных ситуациях, связанных с этическими дилеммами, мы разработали опросник. Он включал кейсы с трудными профессиональными ситуациями, типичными для ДОУ, и параметры, позволяющие составить профиль корпоративной культуры организации:

- феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать (по Э. Х. Шейну [19]), т. е. корпоративные атрибуты, коммуникативное пространство, наличие места для встреч коллектива, традиции и пр.;

- провозглашенные ценности, т. е. цель, ключевая педагогическая идея, стратегия;

- базовые представления – неявные, скрытые убеждения, особенности восприятия, мысли и чувства, которые являются первичным источником ценностей и поступков;

Для оптимизации опросника в процессе обсуждения с экспертами в области ДО из предварительно составленных 7 кейсов были отобраны 3 ситуации, включающие основные типы взаимодействия: «воспитатель – ребенок», «воспитатель – родители», «воспитатель – администрация», «воспитатель – воспитатель».

В исследовании принимали участие респонденты 12 московских школ (образовательных комплексов, реализующих, кроме программ начального, основного и среднего (полного) общего образования, образовательные программы дошкольного уровня) и одной дошкольной образовательной организации из другого региона. Общее количество опрошенных – 69 представителей коллективов различных типов организационных культур: бюрократической, демократической, лидерской и попустительской. Четко выраженную лидерскую культуру демонстрировали 24 респондента, ярко выраженную демократическую – 11, бюрократическую – также 11, попустительскую – 10.

Респондентам было предложено ответить на ряд вопросов о ценностях и нормах организационной культуры, представителями которой они являются, а также решить три кейса с этической дилеммой или ситуацией, требующей прямого профессионального действия (тип кейса для респондентов не обозначался). Каждый кейс содержал два равновесных варианта выбора, ориентированных на ценность, существующую в поле ДО, и предоставлял возможность предложить собственное решение, которое, как предполагалось, будет основано на интеграции ценностей. Трудные ситуации, нуждающиеся в прямом профессиональном действии, отличались от дилемм тем, что содержали следующие варианты выбора: один апеллировал к общечеловеческим ценностям, лежащим в основе современных принципов дошкольного образования (ценность индивидуальности, сохранение позитивности в личных контактах и др.); второй опирался на какую-либо традицию системы ДО. Таким образом, в подобных кейсах респондентам предлагалась неравноценная, но вызывающая затруднение альтернатива, причем они могли при желании аргументировать свой выбор и сформулировать иной способ решения, интегрирующий ценности и традиции.

Один из кейсов с трудной ситуацией не учитывался в анализе, поскольку в ходе исследования не показал дисперсии в ответах респондентов. Из оставшихся кейсов первый содержал этическую дилемму с выбором между ценностью семейных норм и социальных норм сообщества, в которое включен дошкольник (группы дошкольной организации); во втором противопоставлялись учет индивидуальных особенностей ребенка и следование предписанному режиму дня.

Обработка данных производилась с помощью однофакторного дисперсионного анализа ANOVA и метода взаимного пересечения доверительных интервалов, рассчитанных с помощью стандартной процедуры на языке R. Группы считались значимо различными, если, по крайней мере, одна из них отличалась от других на уровне значимости 0,05.

Было выдвинуто предположение о том, что воспитатели, представляющие разные организационные культуры, по-разному будут решать этические дилеммы, что даст основания для различения типов организационных культур при последующей корректирующей работе с педагогическими коллективами с учетом их специфики. В частности, ожидалось, что представители бюрократической организационной культуры будут склонны к конвенциональным решениям, представители демократической организационной культуры – к постконвенциональным способам решения проблемы.

Результаты исследования

В пилотном исследовании количественный статистический анализ показал отсутствие значимых различий в ответах респондентов – представителей выделенных нами типов организационных культур, что может быть связано с небольшим числом респондентов в каждой из выборок. Не обнаружено статистически значимых различий и между решениями групп с разными ценностными приоритетами этической дилеммы или трудной профессиональной ситуации.

Вместе с тем выявлена определенная разница между ответами представителей демократической культуры и остальных респондентов. Так, в кейсе с этической дилеммой диапазон доверительного интервала демократической оргкультуры (D) составил 0,36–0,79, тогда как в других группах испытуемых диапазоны оказались схожими: в «лидерской» (L) 0,67–0,91; в «бюрократической» (B) 0,65–0,97; в «попустительской» (P) 0,56–0,94. В кейсе с трудной ситуацией эти отличия еще более выражены: 0,21–0,64 D против 0,05–0,25 L, 0,01–0,29 B и 0,03–0,38 P. Очевидно, необходимо продолжение исследования на более многочисленной выборке. Возможно, удастся статистически доказать, что демократические ценности (свобода как управленческая стратегия, доверие, честность, поддержка, ответственность, уважение) позволяют коллективу оптимально решать трудные профессиональные ситуации с учетом интересов всех участников образовательного процесса – в первую очередь ребенка.

Отсутствие статистически значимых различий в ответах представителей разных организационных культур позволяет рассматривать респондентов как единую выборку работников ДО, однако проведенный качественный анализ все же обнаружил определенные тенденции, характерные для разных групп респондентов, которые продемонстрировали формулировки их ответов.

Так, ответы воспитателей о выборе между нормами группы или нормами семьи показали следующее: 83% отдали предпочтение нормам

группы, 4% – нормам семьи, 13% интегрировали их или предложили переговоры. То есть для большинства педагогов ценность включения ребенка в социальное пространство превалирует над ценностью норм, сложившихся в семье. Данная тенденция соответствует конвенциональному способу решения этических дилемм, поскольку выбор основан на сохранении нормы социального пространства дошкольной организации; интеграция с ней семейных норм требует, как минимум, коррекции действующей нормы ДО.

При решении трудной ситуации, требующей прямого профессионального действия, в единой выборке респондентов была обнаружена тенденция следовать общечеловеческим ценностям – предоставлять возможность для индивидуального ритма жизнедеятельности ребенка. Такой выбор сделали 51% респондентов; 25% отдали предпочтение установленному режиму дня, считая необходимым «вписать» в него ритм ребенка, невзирая на его индивидуальные потребности; 24% воспитателей ориентируются на особенности ребенка, но полагают, что нужно постепенно сближать индивидуальный ритм с режимом дня группы. Таким образом, половина испытуемых готова следовать индивидуальному ритму ребенка в пространстве ДОУ, другая половина склонна адаптировать его к сложившемуся режиму посредством перехода различной степени мягкости.

Как было упомянуто ранее, статистический анализ не обнаружил значимых различий в решениях этической дилеммы и трудной ситуации прямого профессионального действия представителями различных организационных культур, однако качественный анализ, осуществленный с применением контент-анализа (наглядно представленного в виде семантического облака), показал, что контекстуально решения могут базироваться на разных основаниях.

Были проанализированы аргументы выбранных педагогами решений трудной ситуации. На рис. 2 представлены семантические «облака» ответов представителей разных оргкультур, принимавших участие в исследовании.

Изображения на рис. 2 демонстрируют заметное различие в лексике, употребляемой в аргументах к выбранным решениям кейса. Из ответов респондентов, принадлежавших к типу В-оргкультуры, можно составить словосочетание «он не укладывается в режим» (наиболее частотные формулировки). У представителей D-оргкультуры часто встречаются слова «ребенок», «возможно», «необходимо», «учитывать», «закончилось», «время», «особенности». В группе, позиционирующей Р-оргкультуру, чаще всего повторялись слова «ребенок», «учитывать», «закончилось», «возможно»,

«особенности», «необходимо»; в L-группе – «режим», «ребенок», «ритм», «индивидуальный», «свой», «каждый», «если».



Рис. 2. Семантические «облака» ответов о решении трудной профессиональной ситуации представителями разных типов организационных культур

Fig. 2. Semantic clouds of respondents' answers about solving the situation with direct professional action in complicated circumstances (bureaucratic, democratic, laissez-faire and leader-following organisational cultures)

Наиболее употребляемая в аргументации лексика показывает, что в ситуации выбора между индивидуальным ритмом ребенка и режимом дня у представителей бюрократической организационной культуры приоритетным является соблюдение режима, которое важнее, чем, например, потребности медлительного ребенка. У испытуемых, работающих в организациях с преимущественно лидерской культурой, заметна тенденция к обсуждению условий коррекции индивидуального ритма ребенка и «вписывания» его в общий режим. У членов коллективов с попустительским и демократическим складом организационных культур довольно похожий набор часто упоминаемых слов указывает на существование затруднительных ситуаций: «время закончилось» (режим), «учитывать», «возможности» (индивидуальный ритм ребенка). Самое крупное слово «ребенок» находится в центре аргумен-

тации выбора решений, в связи с чем можно предположить стремление педагогов ориентироваться прежде всего на потребности воспитанников, которое вступает в противоречие с необходимостью следовать правилам, регламентирующим распорядок дня.

Кроме работы с кейсами, педагогам предлагалось заполнить анкеты с вопросами о ценностях, бытующих в коллективах, где они работают. На рис. 3 размещены семантические «облака» ответов респондентов исследуемых типов оргкультур образовательных учреждений.



Рис. 3. Семантические «облака» ответов на вопрос анкеты о ценностях, которые важны для коллективов разных типов организационных культур
Fig. 3. Semantic clouds of respondents' answers about professional values (bureaucratic, democratic, leader-following and laissez-faire organisational cultures)

Рис. 3 демонстрирует единодушие респондентов В-оргкультуры, которые чаще всего в ответах среди приоритетов отмечали ценности «поддержка» и «профессионализм», несколько реже упоминались «сплоченность» и «взаимовыручка». Заметно сходство ценностей, обозначенных представителями L-и D-оргкультур: в центре семантических «облаков» находится «доверие», также присутствуют в явном виде ценности «поддержка», «взаимопонимание», «уважение»; отличие заключается в том, что

ненты «взрослый», «настоящее», «детство», «ребенок», «каждый», «развиваться», «выбор». Ведущая идея Р-оргкультуры – «воспитание всесторонне развитой личности», здесь также выделяются понятия «дети» и «любовь». Главный посыл В-оргкультуры – «будущее в наших руках», к ведущим причислено и слово «уверенно».

В решении этических дилемм на постконвенциональном уровне краеугольными являются универсальные, общечеловеческие ценности. Судя по педагогическим идеям, объединяющим коллективы респондентов анализируемых организационных культур, можно сделать выводы:

- для D-оргкультуры самыми значимыми выступают ценности свободы и личного опыта ребенка;
- в L-оргкультуре приоритетными считаются ценности выбора и развития детей;
- какая общечеловеческая ценность лежит в основании педагогических идей и направляет усилия коллективов Р- и В-оргкультур, очевидно: ответы этих групп респондентов весьма похожи на лозунги или цитаты из типовых образовательных программ.

Таким образом, в коллективах, ориентированных преимущественно на демократический и лидерский типы организационных культур, заметен потенциал для успешного и позитивного решения этических дилемм на постконвенциональном уровне. Попустительский и бюрократический типы оргкультур, очевидно, не располагают к постконвенциональному восприятию и урегулированию трудных профессиональных ситуаций.

Обсуждение и заключения

Для благополучного, устраивающего всех участников воспитательно-образовательного процесса решения этических дилемм и в целом трудных профессионально-педагогических ситуаций в ДОУ крайне важно их совместное конструктивное обсуждение внутри коллектива, а также с родителями воспитанников. На это указывают и разработчики зарубежных этических кодексов, например, Сингапура (Code of Ethics, 2015 [20]) и Соединенных Штатов Америки (NAEYC [21]). Так, сингапурский кодекс содержит ряд кейсов с описанием подходов к решению каждой проблемной ситуации. Решения включают обсуждение проблемы со всеми заинтересованными сторонами.

Одно из ключевых условий возможности плодотворного, способного принести пользу всем обсуждения проблемных профессиональных ситуаций, – доверие. В связи с этим отметим, что в нашем исследовании доверие как центральная ценность было обозначено респондентами, представляющими лидерский и демократический типы оргкультур. Другими

не менее важными условиями являются «ответственность» и «сотрудничество» (отмечены как ведущие ценности в группе испытуемых, позиционирующих D-оргкультуру), «осознанность» и «выбор» (названы в качестве ценностных приоритетов респондентами L-группы).

Репрезентанты бюрократического и попустительского типов оргкультур на первые места среди прочих ценностей выдвинули «сплоченность» (B- и P-оргкультуры) и «солидарность» (P-оргкультура), однако, на наш взгляд, эти установки скорее могут создавать препятствия для открытого обсуждения трудных профессиональных ситуаций и этических дилемм, поскольку откровенные диалоги и прямые, честные дискуссии могут видаться их потенциальным участникам как угроза солидарности или сплоченности, поддерживающих единство коллектива.

Подводя итоги проведенного пилотного исследования особенностей разных типов организационных культур педагогических коллективов дошкольного уровня образования, проявляющихся через отношение педагогов к этическим дилеммам и решение трудных ситуаций, требующих прямого профессионального действия, следует заключить, что выбор вариантов решения проблем с большой вероятностью базируется на ценностных основаниях, которые поддерживает коллектив. Однако это утверждение требует дальнейшего детального исследования на более масштабной выборке.

При методическом сопровождении педагогов для обеспечения перманентного совершенствования качества дошкольного образования, в частности качества взаимодействия участников воспитательно-образовательного процесса, важно опираться на тип сложившейся в образовательном учреждении организационной (шире – корпоративной) культуры и осуществлять поддержку сотрудников ДОУ с позиций их базовых, часто неявных представлений, а не только декларируемых, формально заявленных, лежащих на поверхности внешних и потому наиболее очевидных, но зачастую далеко не главных признаков. В этом поможет диагностика типа организационной культуры, включающая решение кейсов с трудными профессиональными ситуациями, а также совместная интерпретация полученных результатов всеми членами коллектива с участием приглашенных экспертов и родителей.

Список литературы

1. Белолуцкая А. К., Ле-ван Т. Н., Холодова О. А. Особенности взаимодействия педагогов с детьми дошкольного возраста при разрешении этически противоречивых ситуаций: результаты пилотного исследования // Современное дошкольное образование. 2018. № 4 (86). С. 4–17. DOI: 10.244 11/1997–9657–2018–00013

2. Zinsser K. M., Curby T. W. Understanding Preschool Teachers' Emotional Support as a Function of Center Climate // SAGE Open. 2014. October – December. P. 1–9. DOI: 10.1177/2158244014560728
3. Цвык В. А. Профессиональная этика: основы общей теории. 3-е изд. Москва: РУДН, 2014. 288 с.
4. Сиденко А. С. О модели внутрифирменного повышения квалификации по подготовке школ к реализации ФГОС второго поколения // Инновационные проекты и программы в образовании. 2011. № 4. С. 41–44.
5. Макеев В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации / под ред. В. Д. Грибова. Москва: ЛЕНАНД, 2017. 248 с.
6. Гидденс Э. Устройство общества: Очерк теории структуризации. Москва: Академический проект, 2003. 528 с. ISBN 5-8291-0232-3
7. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат. Москва: Альпина Паблишер, 2012. 292 с.
8. Ouchi W. G.. Making Schools Work: A Revolutionary Plan To Get Your Children the education They Need. New York: Simon and Schuster, 2003. ISBN 0-7432-4630-6.
9. Федулова Е. А. Аксиологический подход в формировании имиджа дошкольного образовательного учреждения // Самореализация личности в современном социуме: сборник научных трудов по материалам IV Международного форума «Духовная самореализация личности в современном социуме». Москва, 2015. С. 174–178.
10. Коровина О. Ю. Влияние организационной культуры на эффективность управления общеобразовательным учреждением // Ярославский педагогический вестник. 2010. Т. 2. № 3. С. 26–29.
11. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие. Ульяновск: УЛГТУ, 2007. 127 с.
12. Пригожин А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. Москва: Дело, 2010. 432 с.
13. Пиаже Ж. Моральное суждение у ребенка. Москва: Академический проект, 2006. 480 с.
14. Tassy S., Oullier O., Mancini J., Wicker B. Discrepancies between judgment and choice of action in moral dilemmas // Frontiers in psychology. 2013. V. 4, № 250. P. 1–8. DOI: 10.3389/fpsyg.2013.00250
15. Feldmanhall O., Mobbs D., Evans D., Hiscox L., Navardy L., Dalglish T. What we say and what we do: the relationship between real and hypothetical moral choices // Cognition. 2012. Vol. 123. P. 434–441. DOI: 10.1016/j.cognition.2012.02.001
16. Catacutan M. R. G., de Guzman A. B. Ethical decision-making in academic administration: A qualitative study of college deans' ethical frameworks(Article) // Australian Educational Researcher. 2015. Vol. 42, Issue 4 (30). P. 483–514.
17. Ștefan C. A., Rebeca O. L., Cosma A. Romanian Preschool Teachers' Understanding of Emotional and Behavioral Difficulties: Implications for Designing Teacher Trainings // Journal of Early Childhood Teacher Education. 2015. Vol. 36, Issue 1. P. 61–83.

18. Decker-Woodrow L. The Relationship Between Internal Teacher Profiles and the Quality of Teacher-Child Interactions in Prekindergarten // *Journal of Research in Childhood Education*. 2018. Vol. 32, Issue 1. P. 32–51.

19. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. / под ред. В. А. Спивака. С.-Петербург: Питер, 2002. 336 с.

20. Code of Ethics. Handbook for Early Childhood Professionals. An essential companion for daily practice: December 2015 [Электрон. ресурс]. Режим доступа: www.aecses.org (дата обращения 14.07.2018)

21. NAEYC. Code of Ethical Conduct. Supplement for Early Childhood Program Administrators [Электрон. ресурс]. Режим доступа: http://www.naeyc.org/files/naeyc/file/positions/PSETH05_supp.pdf (дата обращения 14.07.2018)

References

1. Belolutskaia A. K., Le-van T. N., Holodova O. L. Peculiarities of the interaction of teachers with children of preschool age in solving ethically contradictory situations: The results of a pilot study. *Sovremennoye doshkol'noye obrazovaniye* = *Modern Preschool Education*. 2018; 4 (86): 4–17. DOI: 10.244 11/1997–9657–2018–00013 (In Russ.)

2. Zinsser K. M., Curby T. W. Understanding preschool teachers' emotional support as a function of center climate. *SAGE Open*. 2014; 4 (4): 1–9. DOI: 10.1177/2158244014560728

3. Tsvyk V. A. Professional'naya etika: osnovy obshchey teorii = Professional ethics: The foundations of a general theory. Moscow: Peoples' Friendship University of Russia; 2014. 288 p. (In Russ.)

4. Sidenko A. S. On the model of in-service teachers training for the preparation of schools for the implementation of the FSES of the second generation. *Innovatsionnyye proyekty i programmy v obrazovanii* = *Innovative Projects and Programs in Education*. 2011; 4: 41–44. (In Russ.)

5. Makeev V. A., Gribov V. D. Korporativnaya kul'tura kak faktor effektivnoy deyatelnosti organisatsii = Corporate culture as a factor in the effective activity of the organisation]. Ed. by V. D. Gribov. Moscow: Publishing House LENAND; 2017. 248 p. (In Russ.)

6. Giddens Je. Ustroenie obshchestva: Ocherk teorii strukturacii = Organisation of society: Sketch of the structuration theory. Moscow: Publishing House Akademicheskij proekt; 2003. 528 p. ISBN 5–8291–0232–3 (In Russ.)

7. Kennedi D. Zhestkij menedzhment. Zastav'te ljudej rabotat' na rezul'tat = Ruthless management of people and profits: The ultimate, no holds barred, kick butt, take no prisoners guide to really getting rich. Moscow: Publishing House Al'pina Publisher; 2012. 292 p. (In Russ.)

8. Ouchi W. G. Making schools work: A Revolutionary plan to get your children the education they need. New York: Simon and Schuster; 2003. ISBN 0–7432–4630–6

9. Fedulova E. A. Axiological approach in the formation of the image of preschool educational institution. In: *Samorealizatsiya lichnosti v sovremennom sotsiume: sbornik nauchnykh trudov po materialam IV mezhdunarodnogo foruma*

“Dukhovnaya samorealisatsiya lichnosti v sovremennom sotsiume” = *Self-Realisation of an Individual in Modern Society. Collection of Scientific Papers on the Materials of the 6th International Forum “Spiritual Self-Realisation of the Individual in Modern Socium”*. Moscow; 2015. p. 174–178. (In Russ.)

10. Korovina O. Yu. Influence of organisational culture on the effectiveness of management of a general educational institution. *Yaroslavskiy pedagogicheskiy vestnik* = *Yaroslavl Pedagogical Bulletin*. 2010; 2 (3): 26–29. (In Russ.)

11. Steklova O. E. Organisationsnaya kul'tura = Organisational culture. Ulyanovsk: Ulyanovsk State Technical University; 2007. 127 p. (In Russ.)

12. Prigozhin A. I. Celi i cennosti. Novye metody raboty s budushhim = Purposes and values. New methods of work with the future. Moscow: Publishing House Delo; 2010. 432 p. (In Russ.)

13. Piaget J. Moral'noye suzhdeniye u rebenka = Moral judgment of the child. Moscow: Publishing House Akademicheskij proekt; 2006. 480 p. (In Russ.)

14. Tassy S., Oullier O., Mancini J., Wicker B. Discrepancies between judgment and choice of action in moral dilemmas. *Frontiers in Psychology*. 2013; 4 (250): 1–8. DOI: 10.3389/fpsyg.2013.00250

15. Feldmanhall O., Mobbs D., Evans D., Hiscox L., Navardy L., Dalgleish T. What we say and what we do: The relationship between real and hypothetical moral choices. *Cognition*. 2012; 123: 434–441. DOI: 10.1016/j.cognition.2012.02.001

16. Catacutan M. R. G., de Guzman A. B. Ethical decision-making in academic administration: A qualitative study of college deans' ethical frameworks. *Australian Educational Researcher*. 2015; 42, 4 (30): 483–514.

17. Ștefan C. A., Rebega O. L., Cosma A. Romanian preschool teachers' understanding of emotional and behavioral difficulties: Implications for designing teacher trainings. *Journal of Early Childhood Teacher Education*. 2015; 36, Issue 1: 61–83.

18. Decker-Woodrow L. The relationship between internal teacher profiles and the quality of teacher-child interactions in prekindergarten. *Journal of Research in Childhood Education*. 2018; 32, Issue 1: 32–51.

19. Shane E. H., Spivak V. A. Organisationsnaya kul'tura i liderstvo = Organisational culture and leadership. Ed. by V. A. Spivak. St.-Petersburg: Publishing House Piter; 2002. 336 p. (In Russ.)

20. Code of Ethics. Handbook for Early Childhood Professionals. An essential companion for daily practice: December 2015 [cited 2018 Jul 14]. Available from: www.aeces.org

21. NAEYC. Code of Ethical Conduct. Supplement for Early Childhood Program Administrators [Internet]. 2004 [cited 2018 Jul 14]. Available from: http://www.naeyc.org/files/naeyc/file/positions/PSETH05_supp.pdf

Информация об авторах:

Воробьева Елена Вячеславовна – кандидат психологических наук, старший научный сотрудник лаборатории развития ребенка Института системных проектов, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия. E-mail: elena.v.vorobyova@gmail.com

Ле-ван Татьяна Николаевна – кандидат педагогических наук, доцент, старший научный сотрудник лаборатории развития ребенка Института системных проектов, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия. E-mail: t.levan.pedagog@gmail.com

Вклад соавторов в подготовку статьи равнозначен, разработка инструментария и проведение исследования осуществлялось совместно.

Статья поступила в редакцию 27.05.2018; принята в печать 12.09.2018. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Information about the authors:

Elena V. Vorobyeva – Candidate of Psychological Sciences, Senior Researcher, Child Development Laboratory, Institute of System Projects, Moscow City University, Moscow, Russia. E-mail: elena.v.vorobyova@gmail.com

Tatiana N. Le-van – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Senior Researcher, Child Development Laboratory, Institute of System Projects, Moscow City University, Moscow, Russia. E-mail: t.levan.pedagog@gmail.com

Contribution of the authors. Both authors contributed equally to this work. Development of the toolkit and the research were carried out jointly.

Received 27.05.2018; accepted for publication 12.09.2018.
The authors have read and approved the final manuscript.