



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Методы и способы формирования управленческой культуры в
образовательной организации**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление образованием»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
81,99% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«13» января 2022 г.
Зав. кафедрой ППРО и ПМ
Корнесва Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-169-2-1Кст
Туякова Мира Туякбаевна

Научный руководитель:
д.ф.н., профессор
Кожевников Михаил Васильевич

Челябинск
2022

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1. Сущность управленческой культуры руководителя образовательной организации	7
1.2. Развитие управленческой культуры: содержание, методы	31
Выводы по 1 главе	39
ГЛАВА 2. ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1. Оценка уровня развития управленческой культуры в образовательной организации	42
2.2. Методы и способы формирования управленческой культуры в образовательной организации	56
Выводы по 2 главе	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	78

ВВЕДЕНИЕ

Управление образовательной организацией должно соответствовать демократическим изменениям в обществе, быть ориентированным на мобильную адаптацию к изменениям в государстве и обществе, отвечать запросам рынка образовательных услуг. Такое положение дел, требует со стороны руководителей образовательных организаций постоянного повышения управленческой культуры, изучения инновационного теоретического и практического опыта управления в сфере образования [13].

Содержание современных нормативно–правовых документов и инструктивно–методических материалов, сформированных на уровне государства и органов управления в сфере общего образования, выражает потребность в развитии лидерских качеств руководителя образовательной организации как фактор повышения эффективности управления персоналом и подтверждает важность темы данной аттестационной работы. К таким документам и материалам государственного уровня мы относим, прежде всего: Закон РФ «Об образовании в Российской Федерации» [36], Федеральную целевую программу развития образования в РФ на 2016–2020 г. [24], нормативно–правовые документы федерального и регионального уровня.

Обязательные современные требования перед руководством образовательных организаций ставит проект профессионального стандарта руководителя образовательной организации (управление в сфере образования). Основной целью данного документа является управление деятельностью и развитием образовательной организации в соответствии с миссией и стратегическими целями. управленческая культура руководителя определяет степень владения знаниями теории управления, методами

организаторской работы, опыт, навыки, умение осуществлять разнообразные управленческие процедуры, составляющие значительную часть рабочего времени менеджера. К числу управленческих процедур можно отнести подбор и расстановку кадров, работу с кадрами; разработку организационных норм и нормативов, планов личной работы; постановку задач и доведение их до исполнителей, распорядительство, контроль исполнения и другие.

Актуальность темы состоит в том, что в практике наблюдается противоречие между требованиями государства к профессионализму руководителя и отсутствием должного внимания в образовательной организации к управленческой культуре руководителя, невладение методами ее совершенствования.

Проблема исследования: как эффективно сформировать управленческую культуру руководителя образовательной организации (ОО)?

Тема исследования – «Методы и способы формирования управленческой культуры в образовательной организации».

Цель исследования: разработать и апробировать методы и способы формирования управленческой культуры руководителя образовательной организации.

Объект исследования – процесс управления в образовательной организации.

Предмет исследования – методы и способы формирования управленческой культуры руководителя образовательной организации.

Гипотезой диссертации является утверждение о том, что управленческая культура руководителя повысится, если определить методы и способы ее формирования и организовать специальную работу.

В соответствии с целью, предметом и гипотезой были определены следующие **задачи исследования:**

– изучить литературу по проблеме и определить понятия «культура», «управление», «организационная культура», «управленческая культура руководителя»;

– проанализировать проблему развития управленческой культуры в образовательной организации;

– исследовать профессиональные затруднения руководителя образовательной организации в части управленческой культуры;

– определить содержание и методы развития управленческой культуры руководителя.

Методы исследования: теоретический анализ психолого-педагогической литературы; наблюдение, опрос (анкетирование), самодиагностика, диагностика, моделирование.

База исследования: КГУ «Вечерняя школа отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

Этапы исследования.

Первый этап (сентябрь 2020 г.) – поисковый, в процессе которого осуществлялся теоретический анализ литературы, определялись концептуальные подходы к разработке проблемы, цели, предмет, объект, задачи, гипотезы исследования, анкетирование и диагностика руководителей школы.

Второй этап (октябрь 2020 г. – май 2021 г.) деятельностный, в ходе которого были разработаны и реализуются на практике методы и способы формирования управленческой культуры руководителя образовательной организации.

Третий этап (сентябрь 2021 г.) – итоговый: подведение промежуточных результатов исследования, описание результатов развития управленческой культуры руководителя образовательной организации, определение путей дальнейшей работы.

Новизна исследования заключается в том, что впервые на базе КГУ «Вечерняя школа отдела образования города Рудного» была исследована управленческая культура руководителя, разработана программа её развития.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предлагаемая система управленческих действий по развитию управленческой культуры руководителя образовательной организации может быть использована в практике управления другими образовательными организациями.

Структура исследования: работа состоит из введения; основной части, включающей в себя две главы, посвященные соответственно теоретическим аспектам и практическому эксперименту по заявленной проблеме исследования; заключения и списка использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность управленческой культуры руководителя образовательной организации

В данном параграфе мы обратимся к характеристике понятий – «культура», «управление», «организационная культура», «управленческая культура».

Анализ педагогической, психологической, социологической литературы показывает, что деятельность и личность руководителя представляет собой объект исследования различных областей наук.

Известно, что управление представляет собой важнейший элемент человеческого общежития в целом и общества в частности. История управления уходит своими корнями в глубокое прошлое, поскольку опыт управленческой деятельности на практике накапливался человечеством тысячелетиями.

Однако до XX века целостной научной теории управления организациями в мире практически не существовало. Возникновение управления как науки связывается с появлением в свет книги Фредерика Тейлора «Принципы научного управления», в которой он научно обосновывает ряд принципов научной организации труда и управления. Дальнейшее развитие управления как науки связано с именами таких исследователей, как А. Файоль, Дж. Мэйо, Д. Мак-Грегор, П. Друкер, М. Вудкок, Д. Френсис и ряда других исследователей, выделяющих в своих

работах, в том числе, и состав максимально-значимых характеристик управленца [3].

Значение и роль организационной культуры были осознаны практиками и теоретиками менеджмента не сразу. Интерес к культурным особенностям организации появился приблизительно в конце 70-х годов XX века и был вызван переоценкой роли персонала в деятельности организации, а также службы персонала в системе управления организацией. Тема организационной культуры начала активно обсуждаться с 60–70–х годов XX века. Однако существенный шаг вперед был сделан в 80–х годах XX века Эдгардом Шейном.

В отечественных психологических и педагогических исследованиях развитию личности руководителя уделяется немаловажное значение. Концептуальные подходы к построению модели руководителя представлены в трудах Ю. С. Алферова, К. Я. Вазиной, Е. П. Тонконогой; различным аспектам профессиональной культуры посвящены труды В. А. Сластенина, Р. Х. Шакурова, Ю. Н. Кулюткина, А. К. Марковой, Л. М. Митиной и др. В работах этих ученых выявлены теоретические основы исследования категорий «культура», «профессиональная культура», проведен многоаспектный анализ данных понятий [21].

Ведущими категориями нашего исследования являются понятия: «культура», «управление», «организационная культура», «управленческая культура».

Раскрывая содержание указанных понятий, мы обнаружили разное их толкование. Одним из самых спорных моментов в понимании культуры является ее определение. Сейчас существует сотни определений культуры, причем, среди них есть такие, которые противоречат друг другу (определение культуры как нормы и как преобразования стандартов, как адаптации человека к обществу и как преодоления социальной инерции, как накопленного опыта и как самореализации личности) [8,10].

В психолого-педагогическом значении культура рассматривается как «исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в формах организации жизни и деятельности людей, в их взаимоотношениях, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях» [23, с. 221].

Обратимся к пониманию категории «культура» в современном культурологическом обосновании. Философы рассматривают культуру «как деятельность людей по воспроизведению и обновлению социального бытия, а также включаемые в эту деятельность ее продукты и результаты» [10].

В отечественной культурологии доминируют два исследовательских направления. С середины 60-х годов культура рассматривалась как совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человеком. Аксиологическая концепция интерпретации культуры заключается в вычислении той сферы бытия человека, которую можно назвать миром ценностей. Сторонники деятельностной концепции (М. Каган, Э. Маркарян) усматривают в такой трактовке понятия культуры известную ограниченность. По их мнению, аксиологическая интерпретация замыкает культурные явления в относительно узкой сфере, тогда как «культура диалектически реализующийся процесс в единстве его объективных и субъективных моментов, предпосылок и результатов». Деятельностный подход к культуре конкретизируется по двум направлениям: – одно рассматривает культуру в контексте личностного становления [15, с. 133]; другое – характеризует ее как универсальное свойство общественной жизни [10, с. 135]. Эти авторы в отечественной культурологической литературе последних десятилетий известны как активные защитники технологического осмысления сущности культуры.

Утверждение культуры как механизма (технологии) деятельности помогает понять саму суть культуры. Технологичность культуры, понимание ее как способа деятельности, предполагает, что культура – это

исторически конкретная совокупность тех приемов, процедур, норм, которые характеризуют уровень и направленность человеческой деятельности.

«Культура личности» (от нее зависит эффективность любой деятельности) – определяется: насколько широко способен специалист осмысленно решать частные профессиональные задачи, чутко реагировать на условия и требования социума, насколько свободно он владеет наукоемкой техникой и высокой технологией, насколько развиты в нем чувство нового, способность «не отстать» от темпов развития общества и при этом, насколько эти качества пронизывают понимание общечеловеческих приоритетов [8, с. 25]. В литературе, посвященной проблемам культуры личности, сущность культуры рассматривается в трех аспектах:

Культура – это своего рода принцип связи человека с предметом, способ его вхождения в общественную жизнь, механизм самосознания, осмысливание своей неотделимости от других и собственной, уникальности;

Культура – это характеристика ментальности (установки сознания, его нацеленности вовне – на мир, и внутрь себя);

Культура – это то, что позволяет внести в личность смысл. Она вбирает в себя способность использовать то, что накоплено человечеством. Быть культурным – это «уметь». Уметь пользоваться множеством вещей, представлять в себе и через себя то, что создано, что актуально сегодня [10].

В этих понятиях выделяется одна из важных сторон сущности культуры – ее способность как бы давать достаточно четкие предписания о выполнении в определенной последовательности, своеобразный алгоритм деятельности. Культура побуждает к действию «по правилу». Передающиеся от поколения к поколению системы последовательных правил деятельности в интегральном единстве составляют технологию

деятельности, являющуюся сущностью культуры. С другой стороны, культура, как способ деятельности, это не замкнутая, а открытая система, которая несет открытые алгоритмы – разламывающая и корректирующая энергия действующего человека. Эта энергия невозможна без подлинного культурно-исторического созидания, творения. Поэтому, культура, взятая в своем динамическом аспекте, невозможна без творчества, т.е. формирующей деятельности, порождающей новое, созидательной (креативной) активности. Низкий порог культурности – это пассивная адаптация к бытию. Взлет культурного поиска – это создание «своего» мира, вбирающего в себя «внешнее», но противостоящего ему уникальностью, оригинальностью.

Таким образом, феномен культуры столь сложен, что на данном этапе его изучения правомерно множество подходов и интерпретаций, описывающих его в различных аспектах. Для нашего исследования важное значение имеют следующие выводы:

– культура – определенный уровень организации жизнедеятельности людей, выраженный в продуктах материального и духовного творчества, в характере овладения приемами и методами труда, интеллектуальной деятельности, собственного физического и духовного развития;

– культура не самостоятельная социальная сфера, а сквозная характеристика всей социальной системы и в любом общественном явлении существует ее социологический культурный аспект;

– культура – есть сущностный признак отдельного человека, групп людей, социальных, профессиональных и национальных общностей, всего общества в целом. Если речь идет о молодом специалисте, то следует иметь в виду и отдельную личность, и представителя определенной профессиональной группы людей, и часть национальной общности, различные социальные сообщества. Культура специалиста, как в фокусе, соединяет все эти интегрированные признаки;

– сущность культуры проявляется, прежде всего, в деятельности, а не только в совокупности достижений и ценностей, накопленных человечеством в процессе исторического развития; культурный потенциал личности представляет собой сочетание ряда элементов, своеобразные «срезы» культуры – физический, умственный, нравственный, эстетический, правовой, конфессиональный, политический, психологический, профессионально-трудовой. В каждом из элементов культуры выделяют четыре функциональных качества: знания, чувства или отношение, мотивацию выбора или интерес, действия;

– основная социальная функция культуры – человекотворчество, т.е. личность как абсолютный объектный и субъектный предмет культуры [10; 27].

Все это развивается у личности в процессе образования, в процессе освоения профессиональной или педагогической культуры. Таким образом, правомерно считать, что педагогическая культура – это часть общечеловеческой, в которой с наибольшей полнотой запечатлелись духовные и материальные ценности образования, а также способы творческой деятельности, необходимые для обслуживания исторического процесса смены поколений, социализации личности, осуществления образовательных процессов [10,19].

Педагогическая культура является фундаментом управленческой культуры, изучению которой в настоящее время уделяется большое внимание.

В. А. Сластенин указывает: “Управленческая культура представляет собой меру и способ творческой самореализации личности руководителя в разнообразных видах управленческой деятельности, направленной на освоение, передачу и создание ценностей и технологий в управлении школой” [31, с. 439– 440]. Н. М. Таланчук рассматривает управленческую культуру как мастерство, как «меру совершенства деятельности

руководителя по реализации объективных управленческих функций при решении конкретных задач управления воспитательным процессом» [32, с. 69–76]. Понятие «управленческая культура» близко к понятию «культура управления». Однако они не тождественны. Первое характеризует профессионально-личностные качества специалиста, второе – его деятельность. Управленческая культура является важнейшей предпосылкой культуры управления, хотя следует признать, что такое деление относительно.

Следующее определение, которое мы хотели бы рассмотреть, это организационная культура. Понятие «организационная культура» в самом общем смысле – это идеология управления и организации социально-экономической системы, а также это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других. Анализируя данное определение, можно сделать выводы, что организационная культура формирует устойчивые духовные связи и коммуникации внутри организации, создает ее внутренний потенциал. Построение системной модели организации позволяет упорядочить стратегию управления и оптимизировать организационную культуру предприятия.

управленческая культура, таким образом, представляет собой синтез психолого-педагогических убеждений и мастерства, общего развития и управленческо–педагогических качеств, управленческой этики и системы многогранных отношений, стиля деятельности и поведения. Объединяя эти взаимообусловленные компоненты личности, управленческая культура обогащает и развивает каждый из них до уровня высшего порядка (акмеология). управленческая культура возникает и развивается в процессе управленческой деятельности как необходимого условия ее осуществления.

Организационная культура формирует долговременную, устойчивую мотивацию персонала, ориентированную на достижение стратегических целей организации, что входит составной частью в стратегическое управление.

«Организационная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечить преданность, облегчать общение» [23, с. 69–76]

Нас интересует вопрос, совокупность каких способностей обеспечит специалисту возможность реализации его профессиональных функций? Например, управленческая деятельность требует от руководителя таких способностей как коммуникативность, решительность, лидерство (организаторские способности), настойчивость и др. По элементам новизны в выполняемой деятельности различают способности исполнительные и творческие. Несомненно, творчество - необходимый компонент управленческой деятельности. Ядром психологической структуры личности руководителя являются организаторские способности, которые в сорок раз реже встречаются в индивиде, чем математические и художественные способности. Специалисты школы Л.И. Уманского, объединили выделенные им 18 свойств личности, присущих способным организаторам, в три основные подструктуры организаторских способностей:

1. Организационная пронципальность, включающая:

а) психологическую избирательность (внимание к тонкостям взаимоотношений, синхронность эмоциональных состояний руководителей и подчиненных, способность поставить себя на место другого);

б) практическую направленность интеллекта (прагматическую ориентацию менеджера использовать данные о психологическом состоянии коллектива на решение педагогических задач);

в) психологический такт (т.е. способность соблюдать чувство меры в своей психологической избирательности и прагматической ориентированности).

2. Эмоционально–волевая действенность рассматривается как гипнотизм «влиятельности», способность воздействовать на других волей и эмоциями. Она складывается из факторов:

а) энергичность, способность «заражать» и заряжать окружающих своими желаниями, устремленностью, верой и оптимизмом в продвижении к цели;

б) требовательностью, способностью добиваться «своего» при постановке и реализации требований к окружающим;

в) критичность, способность обнаружить и адекватно оценить отклонения от намеченной программы в деятельности исполнителей.

3. Склонность к организаторской деятельности, включает в себя:

а) готовность к организаторской деятельности, начиная от мотивированных факторов и заканчивая профессиональной подготовленностью;

б) самочувствие в процессе деятельности, т.е. «тонус», удовлетворенность и работоспособность.

От степени развитости перечисленных структур зависит психологический тип руководителя и его индивидуальный стиль управления.

Также необходимо отметить свойства организационной культуры, во многом отражающие сущность этого сложного феномена:

1. Коллективность. Культура не может быть произведена средствами изолированных друг от друга индивидов. Выработка организационной культуры является прерогативой коллектива, члены которого находятся в тесном регулярном взаимодействии;

2. Эмоциональность. Организационная культура обладает огромной эмоциональной силой. Эмоциональная окраска культурных элементов придает им огромное значение в жизни социальной общности;

3. Историчность. Выработка организационной культуры является процессом трудным и медленным, особенно на уровне тех допущений, которые представляются как само собой разумеющиеся. «Сильная» организационная культура складывается тогда, когда организация постоянна и однородна по своему составу и существует в течение продолжительного периода времени;

4. Динамичность. Несмотря на свою кажущуюся стабильность, организационная культура претерпевает изменения на протяжении всей истории существования организации. Культурные образцы, со временем утратив свою актуальность, либо управленческая культура, таким образом, является специфическим проявлением общей культуры в условиях педагогического процесса. Но не следует полагать, что каждый специалист, достигший высокого уровня общей культуры, обладает и управленческой культурой, так как она имеет свои аспекты и черты. Сущность управленческой культуры лежит в области органического единства и переплетения тех феноменов, к которым относится управленческое сознание с его общественно–историческими, психологическими и политическими элементами, и практических феноменов, к которым относятся все разновидности управленческой деятельности:

1. Важнейшим методологическим принципом построения теории развития управленческой культуры является производство ценностей в области управления, необходимых системе образования для развития.

2. управленческая культура наделена главной функцией – нормативно–регулятивной, заключенной в гуманизации отношений.

3. управленческая культура – социальное образование и может быть предметом теоретических исследований различных дисциплин: философских, социологических, психологических, педагогических:

- в свете гносеологии, управленческая культура выступает как познавательная деятельность, направленная на постижение закономерностей развития эволюции управленческой мысли;

- в свете аксиологии, управленческая культура выступает своеобразной реализацией принципа взаимосвязи между нравственным ценностями и процессом их освоения;

- в свете социологии, управленческая культура представляет тип управленческого сознания и управленческой деятельности, ориентированный на формирование отношений в области «человек-человек» в определенном отношении;

- в свете педагогики и психологии, управленческая культура будущего педагога представляет внутренне согласованную систему развития и становления ценностных качеств личности. Каждый из этих аспектов необходим и составляет содержательную сторону акмеологической теории развития управленческой культуры [28; с. 132].

В структуре управленческой деятельности специалиста присутствуют специальные (управленческие), педагогические, психологические и гуманитарные элементы. Под структурой мы понимаем совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т.е. сохранение основных свойств при различных внутренних и внешних изменениях [19, с. 6].

Исходя из этого, в основных компонентах управленческой культуры должны присутствовать ценностно-нравственные основы:

- система аксиоматических, общечеловеческих норм нравственности: «делай добро», «не укради», «старайся быть лучше». Эти нормы в значительной мере кажутся формальными, поскольку не могут быть строго

доказаны и выделены из каких-то более общих норм. Вместе с тем, они являются той основой, без которой не могут существовать более конкретные, частные нормы, а именно, нормы управленческой культуры;

- система относительных норм нравственности, соответствующих социальной принадлежности человека, уровню его духовного развития, его конкретной социальной роли (роли управленца);

- совокупность нравственных чувств, т.к. они опосредуют управленческие нормы, принимаемые управленческие решения, поступки, придают целостность всей управленческой деятельности;

- совокупность нравственных ценностей (типа надежды, доброты, справедливости, веры и т.п.). Они выступают как компоненты духовно–нравственной жизни. И в этом смысле они уникальны, нормативны, их невозможно уложить в рамки должного;

- совокупность «знаний о жизни и человеке», которую можно назвать нравственной мудростью педагога, она выражает опытность, трезвость взгляда на человека, на ситуации, на возможности людей, представления о наиболее типичных формах поведения, о типах личности и т.д. Она соединяет в себе чувственные, рациональные и эмоциональные компоненты.

Таким образом, анализируя многоаспектные проявления управленческой культуры специалиста, требования к его профессиональной подготовленности можно построить следующую модель управленческой культуры руководителя образовательной организации:

- базовый уровень управленческой культуры составляет система управленческих знаний и интересов личности, образует кругозор, который формируется на широкой базе информационного знания (его показателем служит тезаурус личности - активно действующий понятий запас);

- мировоззренческий уровень управленческой культуры руководителя образует систему убеждений, формируется на интересах,

жизненных предпочтений и ценностных ориентаций в процессе управленческой деятельности: аксиологической деятельности, рефлексии, формирования самосознания;

– уровень практической деятельности - система умений и развитых на их основе способностей. Формируется на базе социально – управленческих потребностей и установок в процессе накопления и реализации управленческого опыта. Их показатель – продуктивность деятельности;

– уровень регуляции управленческого поведения специалиста образует система индивидуальных норм поведения и освоенных методов управленческой деятельности. Они реализуются в поведении, а также творческой активности специалиста в процессе управления;

– эмоциональный уровень управленческой культуры – система социально–управленческих чувств. Формируется на базе переживаний педагогом процессов управленческой деятельности и поведения, реализуется в гуманистической направленности личности.

Следовательно, управленческая культура руководителя как интегративный показатель творческого начала управленческого поведения и деятельности складывается в единстве и взаимодействии всех составляющих. Учитывая, что культура личности обладает тремя взаимосвязанными подсистемами: интеллектуальной (когнитивной, гностической, научно –теоретической), эмоциональной (мотивационно – ценностной, эмоционально – психологической) и волевой (практическо – деятельностной, операционально – технологической), то управленческая культура педагога включает в себя три основных компонента, обозначенных нами как: аксиологический, гносеологический и технологический.

Таким образом, под понятием «управленческая культура руководителя учреждения образования» мы понимаем интегративное динамичное качество личности, развивающееся в процессе деятельности, характеризующееся определенным уровнем теоретического осмысления и

комплексом практических умений и навыков по реализации ведущих подходов к управленческой деятельности в современной практике на основе безусловного соблюдения норм, принципов морали и нравственности.

В настоящее время целостность изучения управленческой деятельности руководителя требует качественно нового интегративного подхода. Следует отметить, что структура управленческой культуры по составным элементам и типам их связи близка к таким видам культуры, как политическая, нравственная, экономическая, профессиональная. Управленческая культура имеет как общие «поля», так и общие элементы с этими видами культуры. Указанный аспект необходимо учитывать при конкретном анализе связей управленческой культуры с другими видами культуры, определении ее специфической роли и места в системе культуры личности.

Касаясь взаимосвязей управленческой и профессиональной культур, необходимо заметить, что профессиональная культура выступает как базис не только в отношении к управленческой, но также и ко всем другим видам культуры.

Профессиональная культура руководителя понимается как способность человека достигать качества результата относительно заданным параметрам в условиях реализации личностно ориентированной модели взаимоотношений. Обусловлено это тем, что любой вид профессиональной деятельности людей прямо или косвенно, в системе профессиональных отношений имеет профессиональную направленность. Исследования Е. В. Бондаревской, связанные с формированием профессиональной культуры педагога, обусловили поиск характеристик управленческой культуры руководителя. В её работах творчество понимается как высший показатель самореализации личности педагога [30]. Исходя из этого, управленческая деятельность осмысливается как

творческая инициатива руководителя, направленная на достижение стратегически проектируемых целей.

В опубликованных материалах элементами управленческой культуры применительно к личности руководителя многие авторы выделяют следующие: сумма знаний о конкретном объекте управления, о способах и приемах воздействия на него (базой указанных знаний выступают знания по общественным и гуманитарным наукам); имеющийся опыт практического управления, навыков управления, т. е. сложившиеся, устойчивые по форме их осуществления действия, достигшие известной степени совершенства, управленческие способности, искусство руководить, искусство исполнять (творческое ведение дел с наивысшей эффективностью); управленческое мышление как специфическая форма активной познавательной деятельности, ведущая к наилучшему результату.

О. Е. Стеклова под элементами организационной культуры понимает ценности, разделяемые большинством членов организации, а также нормы поведения и процедуры, поддерживающие воспроизводство господствующих ценностей организации, средства, с помощью которых передаются ценности и нормы другим поколениям работников – эмоциональный информационно-исторический фон и система информирования в организации, социально-психологический климат.

Ценности – объекты и явления, наиболее важные, с точки зрения субъекта, которые являются целями и ориентирами его жизнедеятельности. Отвечают основным потребностям субъекта, служат средством их удовлетворения.

Нормы – требования к поведению владельца роли, человека, занимающего определённую ступеньку в структуре организации, обществе, семье. Нормы усваиваются вместе с ценностями в процессе социализации, адаптации, но имеют менее устойчивый характер, чем ценности.

Согласуются с ценностями, обеспечивают достижение целей в соответствии с ценностями.

С одной стороны, организационная культура включает в себя ценности как основной элемент, а с другой стороны, является механизмом передачи и формирования основных организационных ценностей у новых членов организации. Передача ценностей осуществляется посредством легенд, мифов, лозунгов, ритуалов. Они же создают особую атмосферу особенности, неповторимости организации, причастности к особому миру. Особый язык отгораживает работников предприятия, создавая специфическую общность, со своими только здесь понятными символами.

Ценности, нормы и правила могут быть представлены в каких-то регламентирующих документах, в описании истории организации, во внутриорганизационной прессе или зафиксированы в каких-то иных формах. А с другой стороны, они обязательно должны быть представлены в каком-то виде, на уровне каждого отдельного сотрудника. Они должны найти отражения как на уровне потребностно-мотивационной структуры, так и на уровне когнитивной картины мира.

В последние годы в связи с быстрым развитием рыночных и демократичных отношений в нашей стране, претерпела структурное изменение система образования, которая поставила в практическую плоскость проблему формирования управленческой культуры у руководителей.

Необходимо согласиться с авторами, считающими, что ведущая роль в формировании управленческой культуры человека должна принадлежать воспитанию как целенаправленному воздействию на личность, а связь между воспитанием и культурой выступать в данном случае как связь между процессом и его результатом (культурой личности).

Структура управленческой культуры представлена в различных исследованиях. А. П. Позняков выделяет такие основные структурные

компоненты управленческой культуры, как мотивационно–ценностный, профессионально–гностический, социально-психологический, технологический [31].

В. Слабодян модель эффективного руководителя строит на функциональном подходе, выделяя пять компонентов, включающих различные личностные качества и способности, а, кроме того, специальные знания и умения, необходимые для выполнения управленческих задач: социальная зрелость, управленческое мышление, эмоционально-волевой потенциал, функциональные особенности, служебная этика [32, с. 4–9].

Под социальной зрелостью понимается интегративное образование, системообразующее гражданскую позицию (умение согласовывать свои интересы с общественными), управленческую компетентность (знание особенностей управленческой деятельности в современных условиях), демократизм (ориентация на расширение демократических начал в управлении), лидерский потенциал (способность вести за собой, не прибегая к власти), имидж - благоприятный индивидуальный образ.

Управленческое мышление описывается характеристиками: системно-альтернативный характер мышления (охват основных сторон дела и влияющих на него факторов), творческие способности (выдвижение конструктивных идей без внешнего побуждения), антиципация (предвидение последствий принимаемых решений), гибкость (изменение методов деятельности при изменении внешних условий), методическая подготовленность (применение эффективных методов и средств управленческого труда). Эмоционально-волевой потенциал предполагает наличие воли (способности смело и настойчиво преодолевать препятствия), надёжности, самоуправления (умения чётко поставить цели и их достичь), контактности (способности вступать в продуктивное общение), стрессоустойчивости (умения сохранять работоспособность в экстремальных ситуациях) [32, с. 4–9].

К функциональным особенностям относят (Ли Яккока, В. Слабодян): умение принимать решения, организаторские способности (способности вести работу в группе в синхронном режиме), ориентацию на внедрение разработок мирового уровня, умение работать по оптимальным схемам, педагогический потенциал (умение обучать и развивать членов группы); тактичность (способность работать в режиме партнерства); чуткость (умение чувствовать особенности подчиненных); дипломатичность (умение вести принципиальные переговоры); самокритичность, принципиальность (собственное соблюдение норм и правил – составляющие служебной этики). Таким образом, разработанная модель руководителя В. Слабодян в меньшей степени включает качества и способности личности менеджера, а в большей мере – специальные знания и умения (знание особенностей управленческой деятельности, знание разнообразных средств и методов управленческой деятельности, умение ставить цели и задачи) [30].

О. Е. Стеклова к основным компонентам организационной культуры относит: культуру управления, культуру производства, культуру внешних отношений, предпринимательскую культуру, экологическую, культуру отношений с акционерами.

Ряд исследователей выделяют в структуре управленческой культуры различные компоненты. Рассматривая в целом, важнейшими показателями управленческой культуры являются: освоение общей культуры, приобщение к ее достижениям, овладение профессиональным мастерством, полная творческая реализация профессиональных навыков, профессиональная компетентность в своем виде деятельности, наличие глубоких знаний, методического опыта и мастерства, грамотное, эффективное использование средств и методов при достижении цели, использование в работе современных научных методов управления, рациональность, расчетливость при осуществлении своей работы, умение прогнозировать ход событий и быстро ориентироваться в обстановке,

объективность выводов и обобщений, своевременность доведения до исполнителей всех документов, систематический контроль исполнения, инициатива и самостоятельность, спокойствие, выдержка, умение своевременно и правильно принимать решения. Также в культуру управления входит умение сочетать инициативу, самостоятельность, новаторство с преемственностью и консерватизмом в управлении, умение организовать оптимальное взаимодействие формальной и неформальной структур в коллективе, знания и навыки по разрешению психологических ситуаций в коллективе, ораторское искусство, рациональная организация рабочего времени, формирование и оптимальное использование своего имиджа [33, с. 190– 193].

В. А. Сластенин предлагает считать индикатором управленческой культуры руководителя нравственное отношение к деятельности и педагогу, в противном случае она (деятельность) подменяется неадекватными формами. Именно нравственно-этические отношения в совместной деятельности выступают как основа управленческой культуры [38].

Психолого-педагогические исследования проблем управленческой культуры последних лет раскрывают ее в категориях педагогических ценностей, педагогических технологий и педагогического творчества, в то время как «...управленческая культура руководителей школы представляет собой меру и способ творческой самореализации личности руководителя школы в разнообразных видах управленческой деятельности, направленной на освоение, передачу и создание ценностей и технологий в управлении школой» [39]. В таком случае, компонентами управленческой культуры является: аксиологический, технологический и личностно-педагогических ценностей, имеющих значение и смысл в руководстве современным образовательным учреждением. В процессе управленческой деятельности руководитель усваивает новые теории, концепции управления, овладевает умениями, навыками и в зависимости от степени их приложения к

практической деятельности они оцениваются как более или менее значимые. Имеющие в настоящий момент большую значимость для эффективного управления знания, идеи, концепции выступают в качестве управленческо-педагогических ценностей. Это могут быть: ценности-цели, раскрывающие значение и смысл целей управления целостным педагогическим процессом на разных уровнях иерархии: цели управления системой образования, цели управления школой, цели управления педагогическим и ученическим коллективами, цели управления самовоспитанием и саморазвитием личности и т.д. Личностное принятие таких целей, признание и оценка делают их своеобразными регуляторами управленческой деятельности; ценности-знания, раскрывающие значение и смысл школоведческих знаний в сфере управления: знание методологических основ управления, внутришкольного менеджмента, знание критериев эффективности управления педагогическим процессом и др.; ценности-отношения, раскрывающие значимость взаимоотношений между участниками педагогического процесса, отношения к себе, к своей профессиональной деятельности, межличностных отношений в педагогическом и ученическом коллективах, возможности их целенаправленного формирования и управления; ценности – качества, раскрывающие многообразие индивидуальных, личностных, коммуникативных, поведенческих качеств личности руководителя-менеджера, как субъекта управления, отражающихся в специальных способностях: способности соотносить свои цели и действия с целями и действиями других, способности к сотрудничеству и самоуправлению и др.

Технологический компонент управленческой культуры директора школы включает в себя способы и приемы управления педагогическим процессом, предполагает решение специфических педагогических задач. Решение данных задач основывается на умениях руководителя-менеджера в области педагогического анализа и планирования, организации, контроля

и регулирования педагогического процесса. Уровень управленческой культуры директора школы зависит от уровня овладения приемами и способами решения указанных типов задач.

Личностно-творческий компонент управленческой культуры руководителя раскрывает управление педагогическими системами как творческий акт. При всей заданности, алгоритмичности управления деятельность руководителя школы является творческой. Осваивая ценности и технологии управления, руководитель – менеджер преобразовывает, интерпретирует их, что определяется как личностными особенностями руководителя, так и особенностями объекта управления. Становится очевидным, что управление педагогическими системами является сферой приложения и реализации способностей личности. Из выше сказанного следует: личностный аспект управленческой культуры руководителя предполагает наличие оптимальных качеств управленцев, предпочтительные модели поведения. Так, по свидетельству специалистов в области менеджмента, «в 60–70–е годы руководителям требовалось, в первую очередь, наличие обширных знаний в области гуманитарных наук и профессионального приложения сил, умения принимать решения, дисциплинированность, настойчивость. В 80–е годы на первое место вышли такие качества, как решительность, жесткость, компетентность в области финансов, маркетинга. Сегодня наиболее важными факторами успеха являются – способность изменяться и управлять изменениями, стратегическое мышление, навыки коммуникации, умение управлять людьми».

Дополняя В. А. Сластенина, в качестве основных компонентов управленческой культуры выделяют:

– управленческие знания о конкретном объекте управления, а также о способах и приемах воздействия на него;

– опыт практического управления, конкретизирующий и обогащающий теоретические знания;

– управленческое мастерство как сложившиеся, устойчивые по форме их осуществления действия, достигшие известной степени совершенства [31].

Л. Б. Сергеева выделяет следующие составляющие управленческой культуры руководителя [29]:

– социально-детерминационный компонент, который предполагает знание руководителем проблем в области управления своим учреждением, а также общих проблем в системе образования. Успешность развития данного компонента в деятельности руководителя обеспечивается законодательными документами, знаниями образовательной политики;

– информационно–инновационный компонент включает в себя создание и использование информационной среды. От руководителя требуется переработка, хранение и оптимальное использование информации для определения содержательных направлений деятельности и принятия управленческих решений, а также выявления критериев качества образовательного процесса;

– креативный компонент ориентирован на сформированные умения координировать различные ресурсы с целью решения поставленных задач. Эффективную разработку тактики и стратегии управления, проектирование и прогнозирование управленческой деятельности. Применение творческого подхода к управлению;

– акмеологический компонент представлен как высшая степень проявления общей культуры, эрудиции, системы ценностей, мобильности руководителя; совершенствование профессионально-педагогических знаний; развитые коммуникативные умения и др.

С. Е. Джаджа выделяет следующие составляющие управленческой культуры руководителя образовательной организации:

– когнитивный компонент представляет совокупность знаний в области научного управления (планирование, организация, руководство и контроль в образовательном учреждении), знаний о современных научных методах, подходах, технологиях в управлении;

– технологический компонент – это система умений и навыков (анализировать, планировать, организовывать, мотивировать, контролировать) научного управления педагогическими системами и воспроизведения лучших образцов управленческой деятельности;

– рефлексивный компонент строится на осмыслении собственных профессиональных личностных возможностей, развитии навыков к самоанализу, самокоррекции [2].

Т. М. Горюнова выделяет следующие аспекты управленческой культуры руководителя [1]:

– гносеологический аспект, включающий механизмы умственной деятельности;

– когнитивный аспект предполагает творческое проявление управленческой культуры, осуществляется на основе закономерностей процесса познания;

– эмоционально–психологический аспект содержит мотивационную направленность;

Таким образом, рассмотрев подходы к содержательной составляющей управленческой культуры руководителя сферы образования разных авторов, можно сказать о том, что это всеобъемлющий комплекс личностно-профессиональных качеств, норм, ценностей и правил, каждое из которых является важным и нужным для руководителя образовательной организации.

Проанализировав подходы рассматриваемых разными авторами о составляющих компонентах управленческой культуры руководителя сферы образования, учитывая и обобщая их, мы выделяем личностно-творческий,

управленческий, коммуникативный и рефлексивный и ценностно-нормативный компоненты [28]. (см. Таблицу 1).

Таблица 1 – Составляющие управленческой культуры руководителя образовательной организации

управленческая культура предполагает: овладение специальными знаниями, умениями, совершенными трудовыми приемами, необходимыми в конкретном виде профессиональной деятельности; развитие определенных нравственно–волевых качеств, принципиально–значимых в данном виде профессиональной деятельности, достаточно высокого уровня мастерства, потому что культура есть качественная характеристика высшего уровня деятельности.

Таким образом, понятие «управленческая культура», понятие, характеризующее степень овладения будущими руководителями в образовании знаниями и умениями профессиональной деятельности, их нравственно–мировоззренческих, творческих способностей в процессе этой деятельности.

Отсюда сущность управленческой культуры понимается как комплексное личностное образование, характеризующее:

- высокий уровень овладения знаниями и умениями, необходимыми для качественной и продуктивной управленческой подготовки;
- социально–ценностное отношение к ее процессу, средствам и результатам;
- опыт трудовых отношений, соответствующий требованиям конкретного этапа социально-экономического развития общества, и позволяющий человеку наиболее полно реализовать себя в познавательной и предметно-преобразующей деятельности.

Изучив труды, нами выбраны для изучения следующие компоненты личностно–творческий, управленческий, коммуникативный, рефлексивный, ценностно–нормативный.

1.2. Развитие управленческой культуры: содержание, методы

Необходимость концептуального осмысления проблемы развития управленческой культуры руководителей в современных условиях обусловлена рядом обстоятельств. Одним из наиболее существенных является общий переход страны к рыночным отношениям. Рыночная экономика требует преобразования всех сфер жизнедеятельности общества и, прежде всего, функционирования государственных институтов.

Исключительное место среди них отводится системе образования и поэтому проблема развития управленческой культуры руководителей особенно актуальна. Ее приоритетность среди других проблем определяется не только стоящими задачами обучения и воспитания подрастающего поколения, но и отсутствием достаточных теоретико-методологических, организационных и практических основ разработки и реализации научно-обоснованной системы развития управленческой культуры руководителей. Реальность такова, что в познании и решении проблемы развития управленческой культуры руководителей ученые и практики руководствуются сложившейся методологической парадигмой. Как следствие такого подхода каждая наука в отдельности оперирует лишь частичным знанием о сущности данного феномена, что в итоге приводит к значительной невостребованности имеющихся знаний на практике.

В ряде исследований (Н. В. Кузьмина, Э. Ф. Зеер, Д. Сьюпер) развитие управленческой культуры рассматривается как целостное развитие всех сфер личности, навыков и умений профессиональной деятельности и основных ее компонентов. Процесс профессионализации отражает совокупность социальных, экономических, производственных и управленческих аспектов профессионального становления личности работника. Это «...целостный непрерывный процесс становления личности

специалиста, который начинается с момента выбора будущей профессии и заканчивается, когда человек прекращает активную трудовую деятельность» [28, с. 8].

Развитие управленческой культуры руководителя обязывает его выходить на новые и более высокие уровни профессионализма. Успешное развитие управленческой культуры предполагает, что происходит эффективное личностно–профессиональное становление руководителя учреждения образования; он достигает самореализации в профессиональной деятельности, овладевает профессиональным мастерством. Прежде чем обратиться к характеристике процесса развития управленческой культуры, необходимо определить сущность таких понятий, как «процесс» и «развитие».

В общенаучном смысле развитие представляет собой «направленный процесс качественных изменений, который может осуществляться в прогрессивном или регрессивном направлении; прогрессивная тенденция не исключает временных негативных отклонения, возможны также ситуации и периоды стагнации и тупиковые ходы развития» [29, с. 108]. Развитие представляет собой «... качественное изменение объектов, сопряженное с преобразованием их внутренних и внешних связей, появлением новых форм бытия, инноваций и нововведений» [30, с. 48]. Таким образом, развитие – это процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому качественному состоянию, соответственно, говоря о развитии управленческой культуры необходимо вести разговор о динамике этого процесса и его различных механизмах [41, с. 14].

Развитие управленческой культуры необходимо рассматривать как процесс, структура которого представляет собой взаимосвязь основных элементов: целей и содержания, методов и средств, а также достигнутых результатов.

Цели развития управленческой культуры руководителей – это ожидаемые изменения в сознании и поведении руководителей, осуществленные в ходе деятельности под воздействием специально подготовленных мер и мероприятий интеллектуального, организационного, административного и воспитательного плана. Содержание управленческой культуры при этом может рассматриваться как мера сформированности личности руководителя и определяться следующими критериями [41, с. 9].:

- широтой и глубиной усвоения человеком как общих знаний в различных областях, так и профессиональных (управленческих) теоретико-методологических положений;

- степенью ориентации в правилах, нормах, идеалах и ценностях общества и мерой руководства ими в поступках и действиях, а также уровнем приобретенных на их основе индивидуальных качеств;

- развитой способностью творчески усваивать имеющийся опыт в управленческой деятельности и воспроизводить лучшие образцы профессионального сознания и поведения.

Процесс развития управленческой культуры возможно организовать и наблюдать на различных уровнях. И. А. Мяготина выделяет несколько уровней, в основании которых «лежит масштабность факторов детерминации» [21, с. 17–18].

Первый уровень – социетарный, который предполагает развитие управленческой культуры в контексте общих тенденций функционирования культуры на мировом и отечественном уровнях. Критериями сформированности управленческой культуры на данном этапе выступают общекультурные черты, характерные для каждого социально-активного субъекта: развитие мировоззрения, чувство национальной самоопределенности, патриотизм, гуманность, отзывчивость и др.

Второй уровень – институциональный, на котором формируются цели и решаются конкретные задачи по подготовке специалистов для реализации

управленческих функций в различных профилях, т.е. речь в данном случае идет о системе вузовского и послевузовского образования.

Третий уровень – профессиональный, развивающий управленческую культуру в условиях отдельных социальных групп (профессиональных коллективов, учреждений, фирм). На этом уровне у руководителя формируются такие качества, как коллективизм, ответственность, заинтересованность, происходит практическая реализация управленческих функций по организации, планированию, координации, делегированию полномочий, оценке ситуации, принятию управленческих решений и др.

Четвертый уровень – межличностный, определяющий специфику развития управленческой культуры в рамках взаимодействия профессионалов и начинающих руководителей с учетом индивидуально–психологических и личностных особенностей. Примерами такого взаимодействия выступают наставничество, общение и обучение в процессе профессиональной деятельности.

Пятый уровень – интраперсональный, уровень самовоспитания и самообучения, который проявляется как воздействие человека на самого себя в различных жизненных и профессиональных обстоятельствах. На этом уровне особую значимость принимают реализованные задатки и способности личности, ее мотивы, интересы и волевые образования.

Т. С. Горюнова рассматривает иерархическую лестницу восхождения человека ко все более высоким результатам (уровням) развития управленческой культуры с позиции становления управленца как профессионала и выделяет следующие этапы и уровни развития управленческой культуры: «...житейский (критический уровень) – самоактуализация (допустимый уровень) – управленческая компетентность (достаточный уровень) – управленческое мастерство (оптимальный уровень) – управленческий профессионализм (высокий уровень) – управленческий менталитет (квинтэссенция культуры)» [1, с. 48]. При этом

автор обращает внимание, что именно менталитет является метауровнем развития управленческой культуры, ее квинтэссенцией, так как предопределяет содержание всех звеньев этой цепочки. К основным условиям, обеспечивающим эффективность развития управленческой культуры руководителей учреждений образования, можно отнести: наличие разработанных средств диагностики управленческой культуры руководителей учреждений образования; наличие подготовленных кадров, способных оказать методическую помощь руководителям при развитии основных компонентов управленческой культуры; наличие разработанных программ и стратегий развития управленческой культуры руководителей, т.е. реализация психолого-педагогического и методического сопровождения процесса развития управленческой культуры; создание условий для повышения активности деятельности руководителей в процессе обучения и самообучения; согласованная деятельность всех структур в системе образования, предполагающая создание ясной, четко выраженной, прозрачной системы повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров.

Факторы, влияющие на развитие управленческой культуры руководителей, разнообразны, имеют разные источники, сила их влияния различна и зачастую трудно поддается количественной оценке. Условно их можно разделить на три группы: 1) факторы, являющиеся внешними по отношению к руководителю учреждения образования (экономические, политические, социальные); 2) факторы, возникающие на уровне учреждения образования (социально-психологический климат в коллективе, удовлетворенность деятельностью руководителя со стороны всех субъектов образовательного процесса); 3) личностные факторы (опыт работы, личная заинтересованность и готовность к личностно-профессиональному развитию, уровень собственной активности человека, его ценностные ориентации и др.). При этом определяющим фактором,

движущей силой развития управленческой культуры руководителя учреждения образования выступает процесс разрешения противоречия между сложившимися свойствами, качествами личности и объективными требованиями профессиональной деятельности, внутриличностными противоречиями (К. А. Абульханова–Славская, Э. Ф. Зеер и др.); собственная активность личности (Л. М. Митина, Л. И. Анцыферова и др.).

О. Е. Стеклова выделяет следующие факторы, оказывающие влияние на развитие организационной культуры:

Личностные – воздействие различных личностных характеристик людей, входящих в состав организации на особенности организационной культуры.

Социальные – условия окружающего общества, начиная от уровня жизни населения и социальной инфраструктуры и заканчивая общественными настроениями, отношением к данному предприятию со стороны сообщества и руководящих органов.

Технические – уровень развития техники и технологии в основном определяет качество работы.

Экономические – финансовое состояние организации определяет, насколько адекватную зарплату может предложить предприятие своим сотрудникам, что влияет на отношение к труду, уровень текучести кадров.

Профессиональные – особенности профессии накладывают отпечаток на характер взаимоотношений людей, ценностные ориентации, требуют определённых моральных качеств.

Национальные – влияние национальной культуры на культуру организации.

Внутренние – обусловленные особенностями данной организации, её внутренней среды и являются наиболее управляемыми и предсказуемыми.

Внешние – относятся к факторам внешней среды и требуют более глубокого анализа для приведения в соответствие, а также к факторам, на которые сложно воздействовать, но влияние их велико и очень важно.

Объективные – возникающие и действующие независимо от нашей воли и понимания ситуации.

Субъективные – непосредственно зависящие от восприятия ситуации и представлений об идеальном со стороны каждого участника процесса формирования организационной культуры [1, с. 66–74].

В самом общем виде алгоритм деятельности по развитию управленческой культуры может быть представлен как совокупность последовательных этапов: диагностического, проблемно–целевого, содержательно–деятельностного, рефлексивно–оценочного.

Опираясь на психолого–акмеологический подход (А. А. Бодалев, А. А. Деркач, Н. В. Кузьмина, И. В. Перминова, А. П. Ситников, В. Ф. Рубахин и др.), первоначально в алгоритме развития управленческой культуры руководителя следует выделять формирование отдельных показателей управленческой культуры. На заключительном этапе образуется интегративное свойство, что в свою очередь не только существенно повышает эффективность профессиональной деятельности, но и дает импульс прогрессивному развитию управленческой культуры руководителей учреждения образования.

Итак, процесс развития управленческой культуры подчиняется, на наш взгляд, следующему алгоритму: осознание, осмысление и анализ управленческой культуры; определение цели и задач процесса развития управленческой культуры руководителем; принятие решения о психолого–педагогической, методической поддержке и ее планирование; создание комплекса условий для эффективного развития управленческой культуры руководителем; реализация процесса поддержки; рефлексия результатов

профессиональной деятельности руководителем учреждения образования и их корректировка.

Изложенные выше требования позволяют нам выделить содержание технологии развития управленческой культуры руководителей, которая включает: индивидуальное психолого–педагогическое тестирование для адекватной разработки и постановки цели и задачи используемой технологии, с учетом личностных особенностей и ожидаемых результатов; программно–целевую направленность, которая достигается изучением потребности управленческой практики, эффективности освоения включенных в тренинг технологий; ориентацию на поэтапное освоение навыков в режиме: освоение – отработка в смоделированной ситуации (упражнении) – рефлексия – корректировка – включение в деятельность – владение.

Выводы по 1 главе

Поскольку технология развития управленческой культуры руководителей происходит, в основном, в системе повышения квалификации и послевузовского образования, а также учитывая тезис о том, что управленческая культура развивается в деятельности, методы развития должны соответствовать специфике профессиональной деятельности обучаемых. Превалирующую роль в данном случае необходимо отводить интерактивным методам, что в значительной степени повлияет на развитие компонентов управленческой культуры. Так, развитию организационно - управленческого компонента способствуют методика коллективного творческого дела, проектная методика, имитационные и ролевые игры, метод анализа конкретных ситуаций. Такие формы организации образовательной деятельности как реклама и презентация наиболее эффективно развивают личностно-творческий компонент культуры, а наибольшее влияние на развитие коммуникативного компонента оказывают имитационные и деловые игры. Исходя из философии управления, руководители предприятия намечают конкретные методы формирования эффективной организационной культуры. В принципе, руководство образовательной организации может воздействовать на развитие культуры двумя способами. Первый метод представляет собой оценку культуры и перспектив её развития сверху с расчётом на то, что это вызовет энтузиазм и поддержку у большинства членов организации. Данный способ предполагает наличие искренних личных обязательств руководителя по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго метода начинается снизу: руководитель должен отслеживать во всей организации, какие ценностные установки существуют в образовательной организации, стараясь при этом шаг за

шагом воздействовать в необходимом направлении на культуру организации.

Вместе с тем, анализ теории и практики позволяет нам выделить ряд трудностей в процессе развития управленческой культуры руководителей образовательных организаций:

- превалирование командно–административных методов управления на всех уровнях функционирования государственных институтов и, как следствие, реализация традиционной модели поведения у большинства руководителей учреждений образования приводит к отсутствию желания менять четко сформированные представления о профессиональной деятельности;

- низкий уровень ориентированности системы подготовки педагогических кадров (будущих управленцев) к формированию и дальнейшему развитию управленческой культуры специалистов;

- недостаточная методическая разработанность проблем оценки, развития управленческой культуры, уровня ее сформированности;

- не выработан свой, отечественный, механизм развития управленческой культуры руководителя учреждения образования с учетом национальной и профессиональной специфики;

- отсутствие комплекса мер административного, юридического, научного характера по оптимизации процессов развития управленческой культуры в профессиональной и управленческой деятельности;

- личностная неготовность ряда руководителей к развитию и саморазвитию.

Разрешение данных противоречий нам видится, прежде всего, в создании эффективной модели развития управленческой культуры руководителей учреждений образования, включающей комплекс мер административного, научного и методического характера.

В целом, можно утверждать, что управленческая культура руководителя является эволюционирующим, интегративным личностным качеством, целостность развития которого обеспечивается системой технологий, реализующихся на каждом этапе непрерывной профессиональной подготовки.

Вывод: наша позиция состоит в том, что для успешной организации управленческой культуры руководителя образовательной организации необходимо разработать систему управленческих действий по развитию управленческой культуры.

ГЛАВА 2. ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Оценка уровня развития управленческой культуры в образовательной организации

Для выявления уровня развития управленческой культуры в образовательной организации нами было проведено исследование в КГУ «Вечерняя школа отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

В 2005 году в городе Рудном распахнула свои двери Вечерняя школа. Сегодня данное учебное заведение принимает всех желающих получить общее среднее образование. В основном – молодёжь и подростки. Если раньше сюда приходили только совершеннолетние, то сейчас ситуация изменилась. Обучаются и несовершеннолетние учащиеся, направленные по решению городской Комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав. По сути, вечерняя школа открыта для всех, кто по разным причинам не доучился. Для всех, как бы у кого ни сложилась судьба. Двери школы открыты для ребят, у которых возникли различные трудные жизненные ситуации, и они не смогли окончить школу, для «трудных» детей из неблагополучных семей. Для тех молодых людей, кто по материальному положению вынужден совмещать учёбу с работой. Всегда нужна школа, куда можно прийти учиться в случае самых непредвиденных жизненных обстоятельств, срывов и неурядиц.

Разновозрастность обучающихся, несхожесть их характеров и судеб заставляет педагогов искать самые эффективные и приемлемые методы

обучения и воспитания для каждого ученика. Здесь предложат дифференцированный подход к каждому, помогут в выборе наиболее подходящей формы обучения и темпа усвоения предметов. В школе заботятся обо всём: удобное расписание, по которому занятия ведутся в две смены, индивидуальная работа дают возможность почувствовать радость от «продвижения» в учёбе, чего не было раньше. Вечерняя школа становится неким многовариантным учебным заведением, соединяя воедино коррекцию и реабилитацию. Работа на производстве не нарушает процесс обучения. Заочная форма позволяет чередовать работу и учёбу.

Миссия КГУ «Вечерняя школа отдела образования города Рудного»
Управления образования акимата Костанайской области:

«Создание условий для:

-предоставления обучающимся качественного образования, позволяющего успешно жить в быстро меняющемся мире, быть конкурентно-способными на рынке труда и быть истинным гражданином своей страны, её патриотом;

-становления творческой, социально компетентной личности обучающегося, нравственно и физически здоровой, готовой к определению своего места в жизни, к самосовершенствованию через:

- рост профессионального мастерства каждого учителя,
- взаимодействие всех участников образовательного процесса»

Миссия школы заключается по отношению:

К обучающимся: создание условий для формирования образованной духовно-нравственной творческой личности, умеющей найти своё место в сложной постоянно меняющейся действительности, реализовать свои интеллектуальные и творческие способности, вести здоровый образ жизни;

к педагогам: предоставление каждому учителю сферы деятельности, необходимой для реализации интеллектуальных и творческих

способностей, формирования потребности в непрерывном самообразовании, активной гражданской позиции;

к родителям: обеспечить их ребенку доступное качественное образование в условиях, гарантирующих защиту прав личности обучающегося, его психологическую и физическую безопасность, сохранение здоровья, позволяющее быть конкурентоспособным при выборе дальнейшей траектории обучения; вовлечение их в совместную со школой деятельность;

к обществу: обеспечить обучающимся такое качество образования, которое бы способствовало его успешной социализации в обществе и активной адаптации на рынке труда;

к социуму: выполнение социального заказа; оздоровление социальной среды в микрорайоне как важного фактора социального воспитания и защиты личности школьника.

Наши выпускники, успешно прошедшие государственную итоговую аттестацию, получают документ государственного образца о соответствующем образовании и имеют право на дальнейшее обучение в колледжах и в ВУЗах нашей страны и за рубежом.

Воспитательная работа нашей школы построена на развитии духовных ценностей – науки, культуры и образования. В апреле 2017 года в нашей стране была принята программа «Рухани жаңғыру», ориентированная на возрождение духовных ценностей. Программа подчеркивает важность модернизации общественного сознания, развития конкурентоспособности, прагматизма, сохранения национальной идентичности, популяризации культа знания и открытости сознания граждан. Эти качества должны стать основными ориентирами современного казахстанца.

Указом Президента Республики Казахстан №135 от 26 августа 2019 года, 2020 год был объявлен Годом волонтера. Это дало импульс для

развития и популяризации волонтерского движения в стране, а также помогает решить проблемы, с которыми сталкиваются добровольцы. Дружба волонтеров КГУ «Вечерняя школа отдела образования города Рудного» с подопечными Рудненского детского дома продолжается на протяжении 9 лет. Коллектив школы и учащиеся занимаются волонтерской деятельностью под девизом «Доброе сердце маленьким друзьям». Силами учителей и обучающихся была организована акция «Доброе сердце». Главной целью ее было установление дружеских отношений между учащимися школы и воспитанниками Рудненского детского дома, проявление заботы и внимания к детям, лишенным родительской любви. Отрадно, что выпускники рады быть волонтерами, не забывают о маленьких друзьях. Ведь их кредо – делать добро! Делать бескорыстно и не в качестве разовой акции. Тем более по отношению к детям, которым так необходимо внимание и общение.

Важным инновационным проектом школы стало внедрение «Академии цифрового образования», которая была создана в августе 2020 года. Работа Академии направлена на освоение и внедрение учителями школы инновационных технологий, программ. В рамках академии педагоги участвуют в различных мероприятиях, конкурсах, семинарах, сами проводят семинары различного уровня, делятся опытом, читают лекции для учителей области.

Цель исследования: выявление уровня сформированности управленческой культуры в образовательной организации.

Задачи исследования:

- сбор информации методами наблюдения, анкетирования, проведения опроса, анализа документов;
- анализ информации, полученной в результате проведенных мероприятий с применением различных методов;
- интерпретация полученных результатов;

- разработка рекомендаций и предложений.

В исследовании приняли участие 8 представителей руководства школы различного уровня (далее – исследуемые, респонденты, учебно-управленческий персонал).

Средний стаж руководящей работы исследуемых составил 14 лет, средний общий стаж работы исследуемых составил 28 лет.

Возраст респондентов варьируется от 32 до 65 лет. Средний возраст составил 50 лет. Гендерный состав исследуемых распределился следующим образом: 65% представителей руководства – мужчины, 35% – женщины.

Исследование проходило в три этапа. На первом этапе был определен круг исследуемых, подобраны методики проведения исследования, обозначен вид и объем документации, необходимой для проведения анализа источников данных, подготовлены опросные листы, карты исследования, анкеты, сводные ведомости полученных результатов.

Второй этап включал непосредственно исследование: проведение опроса, анкетирование, наблюдение, анализ документов.

Третий этап был посвящен анализу полученной информации, интерпретации результатов и разработке рекомендаций и предложений.

Выбор инструментария исследования осуществлялся следующим образом:

- с точки зрения измеримости и психодиагностики результаты должны быть надежными и валидными;
- с позиции совершенствования управленческой культуры образовательной организации, выбранные для исследования показатели должны быть необходимыми при разработке стратегических планов развития, а результаты (как положительные, так и отрицательные) должны быть полезными и конструктивными.

Исследования уровня сформированности управленческой культуры в школе проводилось с использованием следующих методик:

- многофакторный опрос Кеттела 16PF;
- методика диагностики уровня рефлексивности;
- тест успешности менеджера;
- опросник компетенций менеджера;
- анкетирование руководства на основе методики оценки лидерских качеств.

Для оценки индивидуально-психологических характеристик руководства, было проведено исследование с использованием опросника Р. Кеттела (форма С). Опросник включает 105 вопросов, ответы на которые позволяют «нарисовать» психологический портрет человека, прошедшего процедуру тестирования.

Полученные в результате проведенного исследования данные позволили составить обобщенный личностно-психологический портрет представителя учебно-управленческого персонала Школы. В таблице 2.3 представлены данные диагностики по совокупности 16 факторов Кеттела.

Таблица 2.3 – Процентное соотношение полученных показателей по результатам анализа факторов Кеттела

Уровни	Факторы Кеттела															
	А	В	С	Е	F	G	Н	I	L	М	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4
Низкий уровень	45	85	30	40	5	35	45	45	60	20	60	50	30	40	55	15
средний уровень	35	15	40	50	30	50	45	40	25	15	20	30	40	15	35	35
высокий уровень	20	0	30	10	65	15	10	15	15	65	20	20	30	45	20	50

Представитель учебно-управленческого персонала Школы – это человек, обладающий высоким коммуникативным потенциалом, приветливый, открытый и внимательный к людям, естественный в общении и легко сокращающий дистанцию (высокие показатели по фактору А – замкнутость – общительность), обладающий развитым мышлением,

умеющий анализировать ситуацию (высокие и средние показатели по фактору В – интеллект), эмоционально устойчивый (высокие и средние показатели по фактору С – эмоциональная стабильность), здраво и самостоятельно мыслящий (высокие и средние показатели по фактору Е – подчиненность – доминантность).

Опираясь на результаты анализа важнейших составляющих управленческой культуры, изложенных нами в главе 1 настоящего исследования, определим наиболее важные факторы из опросника Кеттела, которые формируют личностно-творческую, коммуникативную, организационно-управленческую и социально-детерминированную составляющие управленческой культуры. Как нам представляется, это следующие факторы: А – замкнутость – общительность; В – интеллект; С – эмоциональная стабильность; Е – подчиненность – доминантность; G – низкая – высокая нормативность поведения; I – жесткость – чувствительность; MD – адекватная самооценка, соотношение которых приведено в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Составляющие управленческой культуры руководителя образовательной организации в соотношении с факторами Кеттела

Состав управленческой культуры	Факторы Кеттела
Коммуникативная составляющая	A, E, G, I
Личностно-творческая составляющая	B, I, C, MD
Организационно-управленческая составляющая	A, B, C, E, G, MD
Социально-детерминированная составляющая	A, B, C, E, G, MD

Интерес представляют результаты проведенного исследования в разрезе стажа управленческой деятельности, возраста и пола.

1. Стаж управленческой деятельности.

Фактор А (замкнутость – общительность) определяющий коммуникативную, организационно-управленческую и социально-детерминированную составляющие управленческой культуры, зависит от

стажа управленческой деятельности следующим образом: руководители со стажем до 5 лет и свыше 10 лет более открыты, общительны, естественны и непринужденны в общении, успешно взаимодействуют в малых группах, любят работать в команде; руководители со стажем от 5 до 10 лет показали средний уровень по фактору А, т.е. им более характерна сдержанность, некоторая формальность в отношениях, невысокое желание работать в команде. Это может быть объяснено «эффектом усталости от лидерства», которое свойственно руководителям, чей управленческий стаж составляет 7-8 лет.

Фактор В (управленческое мышление), определяющий личностно-творческую, организационно-управленческую и социально-детерминированную составляющие управленческой культуры, не зависит от стажа управленческой деятельности. Для большинства респондентов характерна высокая степень обучаемости, хорошие интеллектуальные показатели, наличие аналитических способностей, высокий уровень общей культуры.

Фактор С (эмоциональная стабильность), определяющий личностно-творческую, организационно-управленческую и социально-детерминированную составляющие управленческой культуры, зависит от стажа управленческой деятельности следующим образом: руководители со стажем до 5 лет и свыше 10 лет эмоционально менее стабильны, для них характерны перепады настроения, утомляемость, уклонение от ответственности, некоторая тревожность; руководители со стажем от 5 до 10 лет эмоционально более устойчивы, реалистичны, нацелены на спокойное достижение заданных целей.

Фактор Е (подчиненность – доминантность), определяющий коммуникативную, организационно-управленческую и социально-детерминированную составляющие управленческой культуры, зависит от стажа управленческой деятельности следующим образом: руководители со

стажем свыше 10 лет более подвержены самостоятельному принятию решений, самоуверенны, независимы, неуступчивы, ориентированы на однозначное лидерство в отношениях с подчиненными; руководители со стажем до 10 лет более лояльны в отношениях с подчиненными и коллегами, стараются избегать роли явного лидера, уступчивы.

Фактор G (низкая – высокая нормативность поведения), формирующий коммуникативную, организационно-управленческую и социально-детерминированную составляющие управленческой культуры, практически не зависит от стажа управленческой деятельности: всем респондентам характерны высокая ответственность, обязательность, дисциплинированность, добросовестное выполнение своих обязанностей, настойчивость в достижении цели.

Фактор I (жесткость – чувствительность), определяющий коммуникативную и личностно-творческую составляющие управленческой культуры, также не показал явной корреляции со стажем управленческой деятельности: во всех возрастных группах присутствуют впечатлительность, артистичность, эмоциональность, развитое воображение и чувство прекрасного.

Фактор MD (адекватная самооценка), определяющий личностно-творческую, организационно-управленческую и социально-детерминированную составляющие управленческой культуры, зависит от стажа управленческой деятельности следующим образом: руководители со стажем свыше 5 лет более адекватны в оценке своей деятельности; руководителям со стажем до 5 лет характерна завышенная самооценка. Данное обстоятельство может определяться наличием «юношеского оптимизма молодого руководителя», что весьма характерно для управленцев с небольшим стажем работы.

2. Гендерный аспект (пол руководителя).

Отличия в поведении мужчин и женщин, занимающих руководящие должности, накладывают отпечаток на характерный для них стиль управления образовательным учреждением (Таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Отличия поведения мужчин и женщин при формировании управленческой культуры руководителя

№	Факторы Кеттела	Отличия поведения руководителей-мужчин и руководителей-женщин
1.	А (замкнутость – общительность)	Женщины-руководители в целом более общительны, приветливы, открыты, уживчивы, легко идут на контакт, легко идет на сокращение дистанции; мужчины-руководители больше предпочитают самостоятельную работу, не идут на сокращение дистанции, более скованы в установлении контактов, строги, критичны, склонны к точности
2.	В (управленческое мышление),	У мужчин-руководителей более развито абстрактное мышление, выше степень точности логических цепочек, они более сообразительны, интеллектуальны; женщины-руководители также обладают высокими показателями по фактору В, но у них чаще возникает ситуация «аналитического тупика» и «логического замка»
3.	С (эмоциональная стабильность),	Мужчины-руководители более устойчивы эмоционально, спокойны, уверены в себе, не боятся сложных ситуаций, выдержанны, невозмутимы; женщины-руководители отличаются меньшей стабильностью в эмоциональном плане, они более склонны к бурному реагированию даже на незначительные стрессовые ситуации
4.	Е (подчиненность – доминантность),	Мужчины-руководители отличаются большей самоуверенностью, неуступчивостью, неподатливостью, упрямством, несговорчивостью; женщинам-руководителям более свойственна конформизм, уступчивость, подчиненность, ведомость, тактичность, любезность, скромность, послушность
5.	Г (низкая – высокая нормативность поведения),	И мужчинам, и женщинам свойственны обязательность, ответственность, дисциплинированность, приверженность выполнению обещаний, поддержание общественных норм и правил, добросовестность, настойчивость в достижении целей своих и целей организации
6.	И (жесткость – чувствительность),	Женщинам-руководителям более свойственны проявления чувствительности, артистичность, впечатлительность, эмоциональность, мечтательность, излишняя романтичность, мягкость и, как следствие, слабость управленческой позиции; мужчины-

		руководители более жестки в отношении с коллегами и подчиненными, рациональны, рассудительны, черствы, скупы на эмоции, слабые сопереживания и сочувствие
7.	MD (адекватная самооценка),	Высокая самооценка более свойственна мужчинам-руководителям (они более самодовольны, слишком уверены в себе); женщины-руководители также отличаются некоторой завышенностью собственной оценки

Необходимо отметить, что по ряду факторов отмечены показатели, не всегда интерпретируемые как положительные, в частности это осторожность, тревожность, консерватизм, робость (как правило, руководители – женщины), некоторая подозрительность и жесткость (более склонны руководители – мужчины), отчасти завышенная самооценка (соответствующие показатели по факторам F – сдержанность – экспрессивность, H – робость – смелость, I – жесткость – чувствительность, L – доверчивость – подозрительность, O – спокойствие – тревожность).

В целях определения уровня рефлексивной составляющей управленческой культуры нами использован метод А. В. Карпова, основанного на определении индивидуальной меры рефлексивности и диагностики рефлексии деятельности.

Рефлексивность представляет собой «осмысление и анализ человеком своего внутреннего мира, своего уровня знаний и эмоций, своих целей и мотивов, поступков и установок в контексте происходящих с ним и вокруг него событий». «Рефлексивность является такой синтетической психической реальностью, которая может выступать и как психический процесс, и как психическое свойство, и как психическое состояние одновременно, но не сводится ни к одному из них. Рефлексия – это одновременно и уникальное свойство, присущее лишь человеку, и состояние осознания чего-либо, и процесс репрезентации психике своего собственного содержания».

В таблицах 2.6 и 2.7 приведены результаты анализа выраженности уровня рефлексивности в зависимости от стажа и пола представителей руководства Школы.

Таблица 2.6 – Выраженность уровня рефлексивности в зависимости от стажа руководителя

Стаж	Уровень рефлексивности		
	Низкий	Средний	Высокий
До 5 лет	15	75	10
От 5 до 10 лет	20	75	5
Свыше 10 лет	15	80	5

Таблица 2.7 – Выраженность уровня рефлексивности в зависимости от пола руководителя

Стаж	Уровень рефлексивности		
	Низкий	Средний	Высокий
Мужчины	5	75	20
Женщины	35	65	0

Как видно из таблицы 2.7 для женщин-руководителей более характерен средний и отчасти низкий уровень рефлексивности, для мужчин-руководителей характерен средний и высокий уровень рефлексивности.

Интерес представляет классификация рефлексии по видам: рефлексия осуществленной деятельности (РФп), рефлексия настоящей деятельности (РФн), рефлексия будущей деятельности (РФб). Результаты проведенного исследования в разрезе видов рефлексии приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – выраженность видов рефлексии в зависимости от стажа

Стаж	Виды рефлексии		
	РФп	РФн	РФб
До 5 лет	35,53	27,26	37,21
От 5 до 10 лет	38,22	40,45	21,33
Свыше 10 лет	36,63	26,23	37,14

Как видно из таблицы, у руководителей со стажем до 5 лет и свыше 10 лет более выражена рефлексия перспективной деятельности, что связано с опытом стратегического планирования и умением анализировать с расчетом на длительную перспективу у старшего поколения; устремленностью планов в будущее даже при небольшой опыте управленческой деятельности – у молодых руководителей. Средневозрастные руководители более ориентированы на текущую деятельность.

Аналогичное соотношение прослеживается при анализе рефлексии настоящей деятельности. У «молодых» и «старых» руководителей данный вид рефлексии имеет наименьшее значение. Для «среднячков» данный вид рефлексии наиболее значим, что означает уделение большего внимания с их стороны включение в текущую ситуацию, осмысление ее элементов, способность соотносить свои действия с предметной ситуацией, умение координировать и контролировать управленческую деятельность в соответствии с меняющимися условиями.

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что большинство руководителей обладают средним уровнем рефлексивности, тщательно планируют свою будущую деятельность, беспокоятся о будущем, не в полной мере анализируют текущую деятельность, не слишком щепетильны в аналитических расчетах, тщательно выясняют причины и следствие принятых ими управленческих решений, что в итоге, приводит к формальному исполнению большинства поставленных перед

ними задач, упущенным возможностям и частичной утрате контроля над текущим состоянием дел в подчиненном им коллективе.

В целях выявления степени удовлетворенности существующей в Школы системой дополнительного профессионального образования (далее – ДПО) было проведено анкетирование руководства.

Удовлетворенность работой в части качества организации и проведения программ ДПО по результатам опроса, распределилась следующим образом: высокая удовлетворенность – 35%, средняя удовлетворенность – 35%, низкая удовлетворенность – 30%.

Удовлетворенность работой в части качества дополнительного профессионального образования самих респондентов ДПО, распределилась следующим образом: высокая удовлетворенность – 15%, средняя удовлетворенность – 45%, низкая удовлетворенность – 40%.

В качестве причин низкой удовлетворенности работой в части повышения квалификации руководства Школы были указаны: недостаточно высокий уровень преподавательского состава предлагаемых курсов, недостаточное количество модулей, содержащих дисциплины, изучающие современные методы управленческой деятельности в сфере образования с учетом внедрения профессиональных стандартов, отсутствие возможности выбора модулей, неудобный график проведения занятий, недостаточно высокое качество организации электронного дистанционного образования.

Было установлено, что 75% респондентам требуются дополнительные знания в области управленческой деятельности, 80% указали на необходимость реализации модели повышения квалификации управленческих кадров, предусматривающей адресный подход, непрерывность образования и применение современных образовательных дистанционных технологий. В качестве наиболее востребованных направлений и программ были обозначены: правовое образование (80%),

финансово-хозяйственная деятельность в управлении образовательным учреждением (75%), передовые образовательные технологии (65%).

Наиболее полезными и продуктивными формами проведения занятий в рамках курсов ДПО были названы: метод анализа конкретных результатов (кейс-метод) – 70%, дискуссия и круглый стол – 50%, стажировка в ведущих вузах страны – 50%, деловые игры и тренинги – 50% опрошенных.

Результаты проведенного исследования и разработанные рекомендации по повышению степени удовлетворенности работой в части реализации программ ДПО для руководящего состава Школы были доведены до высшего руководства института, которое приняло решение разработать долгосрочную стратегию развития с учетом полученных рекомендаций.

2.2. Методы и способы формирования управленческой культуры в образовательной организации

Конкурентоспособность современной образовательной организации зависит от качества образования и подготовки кадров, востребованных экономикой страны и региона, наличия у них профессиональных характеристик и компетенций, позволяющих занять достойное место в социальной структуре общества, удовлетворить свои потребности в самореализации и самовыражении, применить на практике знания и навыки, приобретенные в процессе обучения. В свою очередь, качество подготовки кадров, получивших образование в какой-либо образовательной организации, напрямую зависит от профессионализма педагогических работников и руководства данной образовательной организации.

Очевидно, что образование превращается в важнейший институт общественного развития, что актуализирует проблему профессиональной компетентности кадров образования, предопределяет потребность в новом управленческом профессионализме, в становлении современного руководителя как саморазвивающейся личности с инновационным стилем научно-педагогического и управленческого мышления, развитой управленческой культурой, понимающего процессы развития человеческого общества и природы, прогресса научных знаний, реальных или потенциальных последствий научно-технических нововведений, профессионально и ответственно действующего в общественном контексте.

Необходимо отметить, что высокий уровень требований к менеджменту образовательных систем определяет необходимость поиска релевантных подходов к организации образовательных процессов в области развития управленческой культуры руководителей.

По мнению ряда ученых «развитие управленческой культуры руководителей на современном этапе должно происходить в рамках перехода от закрытого образования (механистического, репродуктивного усвоения знаний, умений и навыков) к открытому образованию, ориентированному на решение жизненных задач с опорой на продуктивное творческое мышление» [21].

Данный процесс предполагает применение различных методов и способов формирования управленческой культуры руководителя образовательной организации.

Под методами формирования управленческой культуры руководителя образовательной организации будем понимать методы современного менеджмента, в т.ч. административно-регламентирующий, экономический, социально-воспитательный, каждый из которых имеет свой набор инструментов, механизмов и соответствующих технологий формирования управленческой культуры руководителя образовательной организации. На

современном этапе развития общества и экономики особую значимость приобретают информационно-инновационные методы формирования управленческой культуры, основанные на применении современных технологий обработки данных, создании электронной информационной образовательной среды и т.д.

В качестве способов формирования управленческой культуры могут быть использованы образовательные технологии, способствующие приобретению и развитию управленческих компетенций: дистанционные образовательные технологии, коучинг, самоменеджмент, повышение квалификации, контекстное и рефлексивное обучение. В таблице 3.1 приведен перечень основных управленческих компетенций, приобретение и развитие которых может способствовать формированию управленческой культуры руководителя современной образовательной организации.

Таблица 3.1 – Основные управленческие компетенции

Код	Содержание компетенции
ОК-4	способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия
ОК-5	способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОК-6	способность к самоорганизации и самообразованию
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК-3	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК-4	способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации
ОПК-6	владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций

ОПК-7	способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ПК-1	владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы
ПК-3	владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК-5	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК-6	владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов
ПК-7	умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации

Проведем анализ способов формирования управленческой культуры руководителя образовательной организации.

Дистанционные образовательные технологии. В современных условиях развития техники и технологий, обучающие программы в системе образования должны отвечать требованиям времени, своевременно реагировать на образовательные потребности потенциальных обучающихся, в т.ч. сотрудников и руководителей образовательных организаций, иметь модульный характер построения, быть экономически обоснованными и опираться на современные средства передачи информации. Это предполагает реализацию вышеперечисленного на основе использования дистанционных образовательных технологий, представляющих собой «образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационных и телекоммуникационных технологий при опосредованном (на расстоянии) или не полностью опосредованном взаимодействии обучающегося и педагогического работника» [19].

Преимуществами дистанционных технологий являются: удобная и экономичная локация обучающегося вне привязки к месту расположения образовательной организации; индивидуализация обучения, построение индивидуальной образовательной траектории; привлечение лучших отечественных и зарубежных преподавателей к образовательному процессу; электронный контроль знаний как гарантия объективности и независимости оценки достижений обучающегося; удобное время проведения консультаций с использованием электронной образовательной информационной среды образовательной организации; индивидуализация периода образовательного процесса, непрерывное или дискретное обучение по желанию обучающегося.

Наиболее распространенным является использование модульных технологий дистанционного обучения, основанных на самообучении студентов по принципу блочного построения и освоения образовательной программы, контроля усвоения знаний и сформированности компетенций [42].

Сущность применения модульного принципа в образовании заключается в самостоятельном поэтапном достижении обучающимся конкретных целей в процессе работы с модулем, представляющим собой целевой блок дисциплин определенной области знаний, включающий понятийный аппарат, учебное содержание дисциплин модуля, технологию овладения знаниями и навыками. Общение осуществляется через личный кабинет обучающегося на сайте образовательной организации, в котором размещаются модули дисциплин, контрольно-измерительный и лекционный материал, задания для закрепления знаний, критерии оценивания сформированности компетенций.

При применении модульных образовательных технологий, обучающийся самостоятельно и целенаправленно планирует свое обучение, организует, применяя самоконтроль, самооценку и самокоррекцию. Это

дает возможность обучающемуся включиться в образовательный процесс с уровнем интенсивности, соответствующем его индивидуальным особенностям, рабочему графику, иным факторам, оказывающим влияние на осуществление образовательного процесса, что в конечном итоге, приводит к развитию всех составляющих управленческой культуры: личностно-творческой (посредством развития способностей к планированию своей деятельности), организационно-управленческой (посредством приобретения профессионально значимых компетенций), коммуникативной (посредством развития навыков общения и взаимодействия, в том числе и в информационной среде), информационно-инновационной (посредством использования в процессе обучения электронной информационной образовательной среды образовательной организации) и рефлексивной (посредством позиционирования себя в профессиональном пространстве, осмысления собственных профессиональных и личностных возможностей).

Дистанционные образовательные технологии способны сыграть важную роль в подготовке руководителей образовательных учреждений без значительных финансовых и временных затрат на образование. При этом определяющим фактором в данном контексте должна стать не только готовность руководителей образовательной организации к самообразовательной деятельности, но и их информированность о существующих способах формирования управленческой культуры.

Самоменеджмент. «Не потеряла своей актуальности и Лиссабонская стратегия, и программа ЮНЕСКО «Образование для всех», поскольку провозглашенные ими цели и задачи не решены в полной мере, и особую важность приобретает философия и стратегия образования «Обучение на протяжении всей жизни» [27].

Самоменеджмент включает: управление личной карьерой; управлением собственным временем; управление информационным

обеспечением профессиональной деятельности; управление коммуникациями в профессиональной деятельности; личный самоконтроль в профессиональной деятельности.

Технологии самоменеджмента – это система действий руководителя, имеющих целью повышение эффективности профессиональной и управленческой деятельности, совершенствования профессионально-личностных качеств. Специалисты по самоменеджменту выделяют семь основных функций: самоанализ и постановка цели, самопланирование, самостоятельное принятие решений, самостоятельная реализация и организация деятельности, самоконтроль, включенность в коммуникативный процесс, самомотивация.

1. Самоанализ и постановка цели, требует комплексного исследования внутренних возможностей и внешнего окружения для сбора и обобщения информации о состоянии системы. На данном этапе И. Манн предлагает провести SWOT-анализ собственной личности, позволяющий «выявить сильные и слабые стороны, угрозы и возможности собственного развития, установить связи между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии и оценки реалистичности запланированных результатов собственной деятельности» [31].

По мнению П. Шелдукова «эффективным инструментом управления собственным профессиональным развитием является создание рефлексивного портфолио, содержащего четыре раздела: 1) CV (описание «жизненного пути» специалиста, содержащего протокольную информацию о нем самом, полученном им образовании и имеющемся у него квалификации и опыте работы); 2) фундамент (описание его компетенций, проявленных в специфике и характере его деятельности); 3) достижения (проявляющие его компетентность, профессиональную активность и уникальность через реализованные им проекты); 4) устремления (актуальные для него замыслы своего личностно-профессионального

развития и развития своей профессиональной деятельности)» [47]. Таким образом, уже на начальном этапе самоменеджмента формируется рефлексивная составляющая управленческой культуры руководителей образовательной организации.

2. Самопланирование. Для достижения заданной цели необходимо четкое планирование этапов ее достижения, которое позволяет определить оптимальное направление развития, концентрировать внимание на наиболее важных аспектах деятельности, устанавливать реальные сроки, создавать резервы времени. Рабочие инструменты – дневник времени, календарик – «пинарик», дневное, декадное, месячное и годовое планирование, тайм-менеджмент.

3. Самостоятельное принятие решений – предполагает определение целеориентированных и однозначно трактуемых приоритетов. Рабочие инструменты – использование принципа Парето при распределении приоритетов исполнения управленческих решений, делегирование дел, распределение обязанностей и ответственности.

4. Самостоятельная реализация и организация деятельности. Рабочие инструменты – график-план очередность исполнения дел.

5. Самоконтроль. Рабочие инструменты – дневник самоконтроля.

6. Включенность в коммуникативный процесс. Рабочие инструменты – четко налаженная система информирования и взаимодействия, поиск и обмен информацией, осуществление коммуникационных связей.

7. Самомотивация. Проявляется в построении планов на будущее с фиксацией желаемого результата и награды за достижение цели. «Самомотивация отвечает за поступательность естественного развития в процессе непрерывного образования, гарантирующую продуктивность деятельности специалиста в целом. Это предполагает принятие

ответственности за результат посредством внутреннего контроля над достижением цели» [32].

По нашему мнению самоменеджмент является основным инструментом достижения заданной цели в процессе формирования управленческой культуры руководителя образовательной организации, посредством развития акмеологической, аксиологической, когнитивной, коммуникативной, личностно-творческой, организационно-управленческой, рефлексивной, социально-детерминированной составляющих.

Коучинг. В последние годы в современном послевузовском образовании возникает все большая потребность в применении новых форм и методов обучения специалистов. Это связано, прежде всего, с внедрением в образовательные стандарты подготовки и переподготовки специалистов идей личностно-ориентированного образования, а также с доминирующей в психологической и педагогической науке идеи активности самого человека и его ответственности за личностный рост в процессе профессионализации. Именно поэтому коучинг привлек внимание педагогов-новаторов как эффективная, апробированная на практике система развивающего взаимодействия.

Приведем определения ученых, специализирующихся на изучении коучинга. Так, А. С. Огнев считает, что коучинг – это «система принципов и приемов, способствующих развитию потенциала личности и группы совместно работающих людей, а также обеспечивающих раскрытие этого потенциала». М. Дауни в работе «Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей» отмечает, что «результатом коучинга является процесс освоения субъектом управления универсальных способов решения проблем, планирования, организации, осуществления и оценки собственных действий, способов управления самообучением и саморазвитием, становление реалистичного отношения к окружающей действительности».

И. В. Налетова, Н.В. Копытова отмечают, что в «рамках межкурсового сопровождения слушателей курсов повышения квалификации наиболее эффективно может быть использован карьерный коучинг (повышение квалификации как направленность на карьерный рост), бизнес-коучинг (повышение квалификации как соответствие требованиям организации), лайф-коучинг (повышение квалификации как решение индивидуальных стратегий развития личности руководителей учреждений образования)».

Одной из форм коучинга, применяемых в процессе целевого повышения квалификации в Российской Федерации, является работа в микст-группах, в процессе которой участники совместной деятельности приобретают навыки командной работы и совместного принятия решений, проявления своих лидерских качеств и понимания необходимости нести ответственность за принятые решения.

По нашему мнению, коучинг может способствовать развитию коммуникативной, личностно-творческой, организационно-управленческой, рефлексивной и технологической составляющих управленческой культуры руководителя образовательной организации.

Повышение квалификации. Необходимо отметить, что процесс развития управленческой культуры руководителей образовательных учреждений, как правило, осуществляется в системе дополнительного профессионального образования, наиболее распространенной формой которого являются курсы профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

Преимуществами данной формы развития управленческой культуры руководителей образовательных учреждений являются:

- 1) гибкая «подстройка» программ курсов под потребности слушателей, в том числе при составлении графика занятий;
- 2) возможность учета их профессиональных запросов и требований;

3) большой выбор программ дополнительного профессионального образования, что обусловлено более «мягкими» требованиями к организациям, осуществляющим обучение по программа ДПО.

Анализируя составляющие, развитию которых способствует система ДПО руководителей образовательной организации, можно сделать вывод, что достаточно полно реализуется информационно-инновационная составляющая, чуть менее полно – организационно-управленческая и рефлексивная составляющие, еще в меньшей степени – коммуникативная и личностно-творческая составляющие управленческой культуры руководителя образовательной организации.

Контекстное обучение. В условиях тотальной информатизации и цифровизации производственных и социальных, в т.ч. управленческих процессов, которые сегодня характерны большинству стран, регионов, предприятий, становится актуальной активизация инновационного направления профессиональной подготовки руководителей образовательных учреждений. В их числе и технологии активного, т.н. контекстного, обучения. Особую роль в этом играют формы, методы и технологии обучения, активизирующие сознание и подсознание участников процесса обучения, на развитие творческих способностей, обучение современным способам взаимодействия, новым технологиям концептуальной поддержки принятия управленческих решений.

«В основе имитационных методов и форм лежит имитационное или имитационно-игровое моделирование, то есть воспроизведение в условиях обучения с той или иной мере адекватности процессов, происходящих в реальной системе. В соответствии с одним из признаков классификации – наличие ролей – предлагается игровая процедура в работе с моделью, то есть общение слушателей между собой и с преподавателями в процессе имитации. По этому признаку все имитационные технологии делятся на игровые и неигровые. К неигровым методам относятся конкретные

ситуации – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – решения ситуаций (кейсов)» [4]. Непосредственная цель данного метода – «совместными усилиями группы обучающихся проанализировать ситуацию, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы. Таким образом, данный метод позволяет в сжатые сроки как развить коммуникативный, так и организационно-управленческий компонент управленческой культуры» [4].

Всё большее распространение получают тренинги лидерских навыков руководителей, в ходе которых они осваивают различные аспекты управления. В результате такого обучения руководители не только анализируют сам процесс управленческой деятельности (планирование, принятие решений, оценка, контроль и др.), но и усваивают знания и алгоритмы решения управленческих задач и работают над развитием своего лидерского потенциала.

По нашему мнению контекстное обучение способствует развитию коммуникативной и личностно-творческой составляющим в составе управленческой культуры.

Рефлексивное обучение. Важную роль в профессиональной подготовке руководителя и развитии рефлексивного компонента управленческой культуры играют «рефлексивно-психологические методы развития профессионализма и творческого потенциала». «В рефлексивной психологии разработаны и апробированы на практике эффективные методы диагностики развития управленческих кадров в условиях специально организованного рефлексивно-инновационного тренинга», применение которых дало хорошие результаты в управленческой деятельности руководителей производственной сферы. Главная цель рефлексивного

обучения – научить педагога постоянно осуществлять рефлексивный анализ своих действий, уметь давать им оценку, корректировать поведение на основе результатов проведенной оценки. Владение методами рефлексивного анализа позволяет руководителю образовательной организации принимать более взвешенные решения на основе сопоставления прошлого удачного опыта управленческой деятельности, предлагать к реализации более взвешенные механизмы достижения заданных целей, делать выбор в пользу более успешных стратегий управления образовательным учреждением и тем самым повышает эффективность своей управленческой деятельности. Рефлексивное обучение способствует развитию рефлексивной составляющей в составе управленческой культуры.

Социально-психологические тренинги. В настоящее время практической психологией предлагается широкий спектр довольно интересных и продуктивных индивидуальных и групповых методик, которые могут использоваться для развития тех или иных составляющих управленческой культуры. В целях активизации и развития управленческого мышления руководителей образовательных учреждений чаще всего используются такие методики, как мозговой штурм, бисоциации (комбинации из двух идей, взятых из разных контекстов, ранее казавшихся несовместимыми), «мыслительные шляпы» и другие. Однако, чаще всего применяемой креативной методикой являются «ментальные карты» («карты памяти», «картография ума»). Создание таких карт облегчает руководителю понимание проблемы, активизирует пространственно-образное мышление и позволяет по другому взглянуть на проблемную ситуацию, способствует развитию творческого подхода при решении поставленных задач.

В целях развития коммуникативной и личностно-творческой составляющих управленческой культуры в рамках как повышения квалификации, так и в повседневной деятельности целесообразно

использовать социально-психологический тренинг как «форму специально организованного общения, психологическое воздействие которого основано на активных методах групповой работы и позволяет наиболее эффективно решить вопросы развития личности, а также успешно сформировать коммуникативные навыки». Такими формами могут стать тренинги личностного роста, развития коммуникативных умений, специализированные тренинги лидерских качеств, тренинги деловых качеств, а также ряд психотехнологий, позволяющих работать с образами прошлого, настоящего и будущего.

«В качестве акмеологической технологии для развития коммуникативного компонента управленческой культуры может быть использован вариант проектирования переговоров как средства разрешения конфликтной ситуации, предложенный в диссертационном исследовании А.С. Огнева», в ходе которого развиваются не только навыки делового общения, но и умение проектировать и прогнозировать развитие ситуации.

Связь между составляющими управленческой культуры (см. таблицу 1.1), управленческими компетенциями (см. таблицу 3.1) и способами формирования управленческой культуры руководителя образовательной организации представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Способы формирования управленческой культуры руководителя образовательной организации

№	Способ формирования управленческой культуры	Управленческие компетенции	Составляющая управленческой культуры
1.	Дистанционные образовательные технологии	ОК-4, ОК-6, ОПК-4, ПК-5, ПК-12	Информационно-инновационная, коммуникативная, личностно-творческая, организационно-управленческая, рефлексивная
2.	Контекстное обучение	ОК-4, ОК-5, ОК-6, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4,	Коммуникативная, личностно-творческая

		ОПК-6, ПК-1, ПК-3	
3.	Коучинг	ОК-4, ОК-5, ОК-6, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6, ПК-1, ПК-3	Коммуникативная, личностно-творческая, организационно-управленческая, рефлексивная, технологическая
4.	Профессиональная переподготовка и повышение квалификации	ОК-4, ОК-6, ОПК-7	Информационно-инновационная, коммуникативная (не в полной мере), личностно-творческая (не в полной мере), организационно-управленческая, рефлексивная (не в полной мере)
5.	Рефлексивное обучение	ОК-4, ОК-5, ОК-6	Рефлексивная
6.	Самоменеджмент	ОК-4, ОК-6, ОПК-2, ОПК-4, ОПК-6, ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-11, ПК-12	Акмеологическая, аксиологическая, когнитивная, личностно-творческая, организационно-управлявльнческая, рефлексивная, социально-детерминированная
7.	Социально-психологические тренинги	ОК-4, ОК-5, ОК-6, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6, ПК-1	Коммуникативная, личностно-творческая

Для развития навыков анализа и прогнозирования процессов, т.е. развития личностно-творческой составляющей управленческой культуры руководителя образовательной организации, А.С. Огнев предлагает использовать «технологические карты характеристик организаций, включающие описание целей, стратегии, состава и структуры организации, преобладающих типов корпоративной культуры, социально-психологического климата в организации».

По его мнению, использование данной технологии позволяет получить полный объем информации об организации, выявить тенденции и закономерности в динамике развития организации, выработать аргументированное мнение о степени прогрессивности организации и ее перспективах, предложить руководству организации направления совершенствования управленческой культуры, соответствующей реальному состоянию дел в организации и ее позиции в окружающем социально-экономическом пространстве.

Комплексный, многокомпонентный характер деятельности руководителя образовательной организации предполагает наличие управленческих компетенций по большинству составляющих управленческой культуры, что означает необходимость постоянного совершенствования профессиональных знаний, накопление опыта успешной профессиональной деятельности, ориентацию на передовые форматы организации взаимодействия с участниками образовательного процесса.

При этом наиболее востребованными методами обучения, способствующими развитию составляющих управленческой культуры, становятся активизирующие методы (кейс-технологии, дискуссии, имитационное моделирование, деловые игры и др.) и постоянное осуществление самоменеджмента, как наиболее действенного способа внутреннего самопознания и саморазвития, что, в совокупности, способствует не только получению информации в готовом виде, но внедрению ее в повседневную управленческую практику.

Выводы по 2 главе

Подводя итог изложенному во второй главе, можно сделать следующие выводы:

– организационная и управленческая культура имеют общие составляющие как с точки зрения определения данных понятий, так и с позиций анализа содержащихся в них элементов. Это связано с тем, что организационная культура является одной из внутренних функциональных зон управления в организации. В то же время организационная культура не только элемент управленческой культуры, но и часть философского содержания миссии организации, отображение как глубинных слоев системы отношений внутри организации, так и внешних проявлений специфических особенностей организации в пространстве профессионального и общественного взаимодействия. По нашему мнению данные социальные феномены имеют общую область наряду со специфической сферой, свойственной каждому из них;

– и организационная и управленческая культура имеют важное значение для развития организации и являются ее неотъемлемыми частями. Поэтому разработка стратегических планов развития должна базироваться на учете как общих составляющих организационной и управленческой культур, так и их отличительных особенностей. Кодекс успешного руководителя немислим без понимания важности морально-ценностных и социально-психологических составляющих культуры руководителя, а формирование имиджа организации посредством наполнения представительскими, рекламными, статусными компонентами, не может быть успешным без учета составляющих управленческой культуры: управленческих знаний, опыта успешной управленческой деятельности и управленческого мышления руководителя;

– управленческий капитал, как часть управленческой культуры, является одним из ее элементов, отвечающих за обеспечение деятельности организации всеми видами ресурсов: человеческими, отношенческими, организационными;

– проведенное в Школе исследование уровня сформированности управленческой культуры показало, что в целом коллектив образовательной организации соответствует целям и задачам своего развития. Руководящий состав по индивидуально-психологическим характеристикам отмечается высокими и средними показателями. И в разрезе возрастного состава, и с позиции различий между мужским и женским стилем управления, представители руководства характеризуются высоким коммуникативным потенциалом, приветливый, открытый и внимательный к людям, естественный в общении и легко сокращающий дистанцию, обладающий развитым мышлением, умеющий анализировать ситуацию, эмоционально устойчивый, здраво и самостоятельно мыслящий, обязательный, ответственный, дисциплинированный, приверженный выполнению обещаний, поддерживающий общественные нормы и правила, добросовестный, настойчивый в достижении целей своих и целей организации;

– результаты исследования рефлексивности свидетельствуют, что большинство руководителей Школы обладают средним уровнем рефлексивности, тщательно планируют свою будущую деятельность, беспокоятся о будущем, не в полной мере анализируют текущую деятельность, не слишком щепетильны в аналитических расчетах, тщательно выясняют причины и следствия принятых ими управленческих решений, что в итоге, приводит к формальному исполнению большинства поставленных перед ними задач, упущенным возможностям и частичной утрате контроля над текущим состоянием дел в подчиненном им коллективе;

– относительно системы дополнительного профессионального образования, было установлено, что 75% респондентам требуются дополнительные знания в области управленческой деятельности, 80% указали на необходимость реализации модели повышения квалификации управленческих кадров, предусматривающей адресный подход, непрерывность образования и применение современных образовательных дистанционных технологий. В качестве наиболее востребованных направлений и программ были обозначены: правовое образование (80%), финансово-хозяйственная деятельность в управлении образовательным учреждением (75%), передовые образовательные технологии (65%). Наиболее полезными и продуктивными формами проведения занятий в рамках курсов ДПО были названы: метод анализа конкретных результатов (кейс-метод) – 70%, дискуссия и круглый стол – 50%, стажировка в ведущих вузах страны – 50%, деловые игры и тренинги – 50% опрошенных.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Многие руководители не учитывают мощный потенциал воздействия управленческой культуры на эффективность управления персоналом, развития образовательной организации и формирования организационного сознания, которое определяет поведение, цели и даже мироощущение всех сотрудников данной организации, характеристики управленческой культуры будут влиять на все процессы, происходящие в организации. Знание особенностей позволит увеличить эффективность необходимых для организации процессов и снизить вредное воздействие негативных явлений как внешней, так и внутренней среды, тем самым повысить эффективность и стабильность образовательной организации. Затраты на изучение, формирование и совершенствование управленческой культуры не только окупаются, хоть и в далекой перспективе, но и способствуют сохранению и процветанию организации в условиях усиления конкуренции.

В настоящее время развитие теории и практики управленческой культуры переживает очередной этап, характеризующийся осмыслением руководителями ее роли в жизнедеятельности организации, так как сильная и эффективная управленческая культура дает конкурентные преимущества и требует планомерного, сознательного формирования.

Исследование проблем развития педагогической культуры руководителя образовательной организации подтверждает основные положения выдвинутой гипотезы и дает основание сформулировать ряд обобщенных выводов теоретического характера и рекомендации практического значения.

Исследованию проблем управленческой культуры руководителя образовательной организации посвящено немалое количество научных работ, несмотря на это, остаются малоисследованными многие вопросы.

Недостаточно полно раскрыты такие понятия, как «управленческая культура», «управленческая культура» и соответственно структура процесса развития этих качеств у руководителя.

Итоги проведенного теоретико-экспериментального исследования позволяют нам сделать следующие выводы:

1. Изучение историко-педагогической литературы по проблемам подготовки отечественного педагога (XVIII-XX вв.) позволило проследить становление образа педагога-менеджера и сделать вывод о необходимости развития управленческой культуры руководителя образовательной организации.

2. На основе интеграции философских, культурологических, социологических и психолого-педагогических подходов обоснована сущность понятия «управленческая культура», которая представляет собой сложную характеристику основных сфер личности (эмоциональной, интеллектуальной, поведенческой, организационной) и включает в себя компоненты - аксиологический, гносеологический, технологический.

3. Сформированность основных компонентов управленческой культуры руководителя отражает социально-ценностную позицию как показатель уровня сбалансированности его профессионально - личностных качеств, информационного обеспечения, позволяющие специалисту эффективно и творчески использовать накопленный опыт в форме технологий педагогического управления и проявляется в своеобразии его профессионально - педагогического имиджа.

Изучение управленческой культуры руководителя образовательной организации с точки зрения педагогов данной организации показало, что оценка управленческих умений руководителя находится на среднем уровне, также мы выяснили, что тип организационной культуры – рыночная культура, при том, что у всех педагогов в предпочтительном образе организационной культуры преобладают ценности клановой культуры.

Проведенное исследование, позволило создать систему управленческих действий по развитию управленческой культуры руководителя образовательной организации.

сформулировать ряд методических рекомендаций по совершенствованию управленческой культуры руководителя образовательной организации.

Мы осознаем, что не все поставленные нами задачи решены в равной мере глубоко и основательно. Выполненное исследование не охватывает всех проблем развития управленческой культуры руководителя образовательной организации. Возможно дальнейшее научное исследование данной проблемы.

Управленческая культура все больше признается важнейшим фактором эффективного управления персоналом. Она, как наука, стоит только в начале своего развития и имеет огромные перспективы изучения и использования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреева, Г.М. Социальная психология [Текст] / Г.М. Андреева. – М.: Аспект пресс, 2007. – 363 с.
2. Аниканов, В.В. Стратегии рефлексивного обучения в вузах [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – Режим доступа <http://science-education.ru/ru/article/view?id=16135> (дата обращения: 04.02.2021).
3. Афанасьев, В.Г. Общество: системность, познание и управление [Текст] / В.Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1981. – 432 с.
4. Афонин, Ю.А. Управленческая культура как фактор перехода к новой концепции управления «человеческим ресурсом» [Текст] / Ю.А. Афонин, О.В. Галкина // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – № 1 (10). – С. 13-16.
5. Бабосов, Е. М. Социальный портрет современного руководителя [Текст] / Е. М. Бабосов, А. А. Трусъ // Проблемы управления. – 2015. – № 1. – С. 47-53.
6. Багирова, З.К. Управленческая культура руководителя общеобразовательной школы: структура и содержание [Текст] / З. Г. Багирова // Мир наук, культуры, образования. – 2015. – № 2. – С. 40-42.
7. Бахенская, М.В. Интеллектуальный капитал организации: методологические подходы к определению [Текст] / М. В. Бахенская // Вестник СПбГУ. – 2021. – Вып. 3. – С. 280-285.
8. Белолипецкий, В.К. Этика и культура управления [Текст]: учебно-практическое пособие для гуманитарных факультетов вузов, работников муниципальной и государственной службы / В. К. Белолипецкий, Л. Г. Павлова. – Москва; Ростов-на-Дону: МарТ, 2004. – 383 с.
9. Бобылев, С.Н. Развитие человеческого потенциала в России

[Текст] / С. Н. Бобылев // Вестник Московского университета. – Серия 6. Экономика. – 2006. – № 1. – С. 36-46.

10. Бондаревская, Е.В. Теория и практика личностно ориентированного образования [Текст] / Е.В. Бондаревская. – Ростов нД: Изд-во РПУ, 2020. – 254 с.

11. Брасс, А.А. Тайм-менеджмент в подготовке инновационных руководителей [Текст] / А.А. Брасс, А. П. Сорокина // Проблемы управления. – 2018. – № 1 (26). – С. 139-144.

12. Бурлаченко, Д.С. Проблемы определения содержания и развития организационной культуры как фактора управления организацией [Текст] / Д.С. Бурлаченко // Вестник камчатского государственного технического университета. – 2007. – № 6. – С. 182-186.

13. Васьков, М.А. Теоретико-методологические подходы к анализу управленческой культуры [Текст] / М.А. Васьков // Россия реформирующаяся. – М.: Новый хронограф, 2010. – С.61-75.

14. Вербицкий, А.А. Активное обучение в высшей школе: Контекстный подход [Текст] / А. А. Вербицкий. – М.: Высшая школа, 1991. – 207 с.

15. Гладышев, А.Г. Основы социального управления [Текст]: учебное пособие / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, В. И. Патрушев. – М.: Высшая школа, 2001. – 271 с.

16. Горюнова, Т.М. Развитие управленческой культуры будущего педагога дошкольного образования [Текст]: дис. ...канд.пед.наук : 13.00.08 / Горюнова Татьяна Максимовна. – Н.Новгород, 2000. – 221 с.

17. Дауни, М. Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей [Текст] / М. Дауни. – М.: Издательство: Добрая Книга, 2008. – 479 с.

18. Деркач, А.А. Акмеология [Текст] / А.А.Деркач. –СПб.: Питер, 2003. –256 с.

19. Добрынин, А.И. Человеческий капитал в транзитивной экономике: Формирование, оценка, эффективность использования [Текст]: монография / А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, Е. Д. Цыренова. – СПб.: Наука, 2017. – 309 с.
20. Дорожкин, Ю.Н. Управленческая культура кадров в условиях реального времени [Текст] / Ю. Н. Дорожкин, И. М. Орешников. М., 2000. 43 с.
21. Ермолов, Ю.А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» [Текст] / Ю.А. Ермолов // Вестник ТГУ. – 2012. – Выпуск 9 (113). – С. 78-85.
22. Зень, С.И. Социология управления и организаций [Текст] / С. И. Зень. – Минск: МИУ, 2005. – 196 с.
23. Зубра, А.С. Культура личности как духовная ценность [Текст]: пособие для педагогов, воспитателей, студентов / А. С. Зубра. – Минск: Университетское образование, 2001. – 182 с.
24. Ильиных, С.А. Управленческая культура: новые горизонты феномена [Текст] / С.А. Ильиных // Вестник ЗабГУ. – 2016. – Т. 12. – № 12. – С. 60-65.
25. Капелюшников, Р.И. Российская модель рынка труда: что впереди? [Текст] / Р.И. Капелюшников // Вопросы экономики. – 2007. – № 4. – С. 84.
26. Каплюк, М.А. Понятие и виды высших учебных заведений: проблемы их правового определения [Текст] / М. А. Каплюк // Юридическое образование и наука. – 2006. – № 3. – С. 19-22.
27. Кванина, В.В. Понятие и сущность «правового положения» учреждения [Текст]: в 3 т. / В.В.Кванина // Научные труды. Выпуск 5. – Том 2. – М.: Издательская группа «Юрист», 2005. – 309 с.
28. Кинан, К. Самоменеджмент [Текст] / К. Кинан. –М.: ЭКСМО, 2007.– 80 с.

29. Ковалев, М. М. Человеческий капитал – фундамент экономики знаний [Текст] / М. М. Ковалев, Е. Г. Господарик // Проблемы управления. – 2011. – № 3. – С. 46-56.
30. Козлов, В.В. Корпоративная культура [Текст]: учеб.-практ.пособие / В. В. Козлов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 301 с.
31. Коломинский, Я.Л. Психологическая культура руководителя [Текст] / Я.Л. Коломинский, А.А. Трусъ // Управление в образовании. – 2015. – № 5. – С.13-17.
32. Кузнецов, В. В. Управленческая культура руководителя [Текст]: учебное пособие / В.В. Кузнецов. – М.: Эгвес, 2018. –177 с.
33. Кулик, В.С. Целевое повышение квалификации как механизм эффективного менеджмента человеческих ресурсов в сфере образования [Текст] / В.С. Кулик // Управление в образовании. – 2009. – № 1. – С.47-53.
34. Кумунджиева, Е.Л. Теоретический анализ педагогического тезауруса культуры управления [Текст] / Е.Л.Кумунджиева // Вестник екатерининского института. – 2014. – № 3 (27). – С. 30-34.
35. Курганский, С.А. Человеческий капитал: сущность, структура, оценка [Текст] / С. А. Курганский. – Иркутск: Изд-во ИГЭА, 1999. – 287 с.
36. Лебедева, М.Б. Дистанционные образовательные технологии в системе повышения квалификации педагогических кадров [Текст] / М.Б. Лебедева, Т.В. Семенова // Человек и образование. – 2013. – № 1. – С. 117-122.
37. Лизина, Н.В. Управленческая культура как качественный показатель управленческой деятельности [Текст] / Н. В. Лизина // Ползуновский вестник. – 2006. –№ 1. – С. 231-234.
38. Любимов, Б.И. Функциональная грамотность как фактор понимания и ориентированности личности в кризисных ситуациях [Текст] / Б. И. Любимов // Проблема функциональной грамотности: сборник научных трудов. – СПб.: ИОВ РАО, 1993. – С. 86-94.

39. Макеев, В.А. Структура корпоративной культуры организации [Текст] / В. А. Макеев // Власть. – 2010. – № 7. – С. 65-68.
40. Манн, И.Б. Номер 1. Как стать лучшим в том, что ты делаешь [Текст] / И. Б. Манн. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 240 с.
41. Милютин, П.В. Управленческая культура личности и факторы ее развития [Текст] / П. В. Милютин // Власть. – 2007. – № 5. – С. 90-92.
42. Митин, А.Н. Культура управления: [Текст]: учебное пособие / А. Н. Митин. – Екатеринбург: Уралвнешторгиздат, 2000. – 526 с.
43. Михеев, В.М. Управленческие кадры – к новому качеству [Текст] / В. М. Михеев // Проблемы управления. – 2008. – № 4. – С. 5-10.
44. Налетова, И. В. Коучинг – стратегии в межкурсовом сопровождении слушателей повышения квалификации [Текст] / А. В. Налетова // Педагогическое образование в России. – 2012. – № 2. – С. 166-170.
45. Огнев, А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг [Текст] / А. С. Огнев. – СПб: Речь, 2003. 192 с.
46. Олейникова, О.Н. Обучение в течение всей жизни как инструмент реализации Лиссабонской стратегии [Текст] / О. Н. Олейникова – М.: РИО ТК им. Коняева, 2009. – 131 с.
47. Панова, Н.В. Роль самоменеджмента, мотивации и рефрейминга в достижении эффективной деятельности специалиста [Текст] / Н. В. Панова // Экономикс. – 2013. – № 2. – С. 20-26.
48. Плотникова, О.А. Управленческая культура в условиях модернизации российского общества: социально-философский подход [Текст] / О.А.Плотникова. – Пятигорск: Изд-во «Пятигорский гуманитарно-технологический ун-т», 2012. – 79 с.
49. Полянская, О. В. Структура организационной культуры [Текст] / О. В. Полянская // Научный вестник МГТУ ГА: серия История, философия, социология. – 2006. – № 101. – С. 132-136.

50. Прутченков, А.С. Социально-психологический тренинг в школе [Текст] / А.С. Прутченков. 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Изд-во ЭКСМО, 2001. – 640 с.
51. Свеницкий, А.Л. Социальная психология управления [Текст]: учеб. пособие / А. Л. Свеницкий. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1986. – 175 с.
52. Селина Т.М. Формирование управленческой культуры руководителя образовательного учреждения в системе повышения квалификации [Текст] / Т. М. Селина // Сибирский педагогический журнал. – 2013. – № 5. – С.56-59.
53. Сергеева, Л.Б. Детерминанты развития управленческой культуры руководителя в вузе [Текст] / Л. Б. Сергеева // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 6. – С.190-193.
54. Слабодян, В. Можете ли вы стать сильным менеджером [Текст] / В. Слабодян // Кредо. – 1999. – № 4. – С.4-9.
55. Слостенин, В. А. Педагогика: инновационная деятельность [Текст] / В.А. Слостенин, Л.С. Подымова. – М.: Магистр, 1997.–153 с.
56. Слостенин, В.А. Педагогика [Текст]: учеб. пособие для студентов педагогических учебных заведений / В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, П.И. Мищенко, Е.И. Шиннов. – М.: Школа-Пресс, 1997. – 512 с.
57. Стюарт, Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации [Текст] / Т. Стюарт // Новая постиндустриальная волна на Западе: антология / под ред. В. Иноземцева. – М.: Academia, 1999. – С. 640.
58. Сыманюк, Э. Э. Психология профессионально-обусловленных кризисов [Текст] / Э. Э. Сыманюк. – М.: Издательство МПСИ, 2004. – 320 с.
59. Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента [Текст] / Ф.Тейлор; пер. с англ. А.И. Зак. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.

60. Третьякова Т.О. Управленческая культура в образовательных учреждениях [Текст] / Т. О. Третьякова // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2017. – Т. 6. № 3 (20). – С. 268-270.
61. Трусъ, А. А. Самоанализ руководителя: управление начинается с себя [Текст] / А. А. Трусъ // Управление в образовании. – 2015. – № 9. – С. 21-26.
62. Хмельницкая, Н.И. Анализ понятия «Организационная культура» как подход к разработке ее содержания [Текст] / Н. И. Хмельницкая // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – № 3 (257). – С. 47-54
63. Хоруженко, К.М. Культурология [Текст]: Энциклопедический словарь / К. М. Хоруженко. – Ростов-н/Д: Феникс, 1997. – 640 с.
64. Цицнадзе, Н.С. Актуальные проблемы гражданско-правового регулирования самостоятельной экономической деятельности государственных образовательных учреждений Российской Федерации [Текст] / Н.С. Цицнадзе // Вестник Тамбовского государственного университета. – 2012. – № 6 (110). – С. 248-257.
65. Цырельчук, Н.А. Рефлексивное управление [Текст] / Н. А. Цырельчук, И. Н. Цырельчук, Н. Н.Цырельчук. – Минск: МГВРК, 2008. – 512 с.
66. Чинапах, В. Развитие людских ресурсов и планирование образования [Текст] / В. Чинапах, Я. И. Лефстред, Г. Вайлер // Перспективы. – 1990. – № 1. – С. 9-26.
67. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами [Текст] / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова; 4-е изд., стер.– М.: 2007. – 384 с.