



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ ЗАОЧНОГО ОБРАЗОВАНИЯ И ДИСТАНЦИОННЫХ ОБРАЗОВА-
ТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
КАФЕДРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИСТАНЦИОННОГО ОБУ-
ЧЕНИЯ**

**Организационно-педагогические условия формирова-
ния управленческой культуры в педагогическом коллективе
колледжа**

**Выпускная квалификационная работа
по направлению 44.04.01 Педагогическое образование
код, направление**

**Направленность программы бакалавриата/магистратуры
«Управление образованием»**

Работа допущена к защите
« ___ » _____ 20__ г.
зав. кафедрой ОТиДО
(название кафедры)
_____ Беликов В.А.

Выполнил (а):
Студент(ка) группы ЗФ-211/169-2-1 (Рд)
Банникова Вероника Викторовна
Научный руководитель:
уч. степень, должность
д.ф.н., профессор Кожевников М.В.

**Челябинск
2017**

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. Теоретические основы развития управленческой культуры руководителей учреждений образования	6
1.1. Сущность понятия «культура управления», ее специфические особенности	6
1.2 Классификация и типы культуры управления, их характеристики	10
1.3 Функции управления и культуры управления.....	15
1.4 Факторы влияющие на управленческую культуру и ее изменения	17
Выводы по главе 1.....	21
ГЛАВА II. Особенности формирования управленческой культуры в образовательных учреждениях	23
2.1 Управленческая культура руководителя, ее сущность. Классификация типов менеджеров	23
2.2 Роль и функции руководителя образовательного учреждения	28
2.3 Мотивация, как способ формирования управленческой культуры	35
Выводы по главе 2.....	41
ГЛАВА III Модель управления методической службой КГКП «Рудненский социально-гуманитарный колледж имени И.Алтынсарина»	43
3.1 Обзор внешней и внутренней сфер образовательного учреждения (ГККП «Рудненский социально-гуманитарный колледж им. И. Алтынсарина») с применением SWOT-анализа ...	43
3.2 Создание модели имиджа образовательного учреждения через модель имиджа ее руководителя	52
3.3 Критерии оценки уровня сформированности управленческой культуры руководителей образовательных учреждений.	59
Выводы по главе 3.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	68
ПРИЛОЖЕНИЕ	75

ВВЕДЕНИЕ

Необходимость формирования эффективного руководителя, обладающего высоким уровнем культуры управления, можно обосновать растущими требованиями к его профессионализму, так как это предполагает его готовность к управленческой деятельности. Соответствие нормам и правилам сменяется управленческими знаниями и идеями, умением оценивать, анализировать и прогнозировать как ценности управленца.

Термин «культура» (*от лат. cultura*) означает возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание. Управленческая культура – это достаточно глубокое и сложное явление, которое можно рассмотреть как

определенную степень овладения руководителем опытом управления, уровень его компетентности, личностного развития и, конечно же, его стремление к непрерывному самосовершенствованию.

Таким образом, можно ясно увидеть, как управленец относится к себе, к своему делу, насколько он понимает свою роль в управлении педагогическим процессом, стиль управленческой деятельности.

Актуальность исследования. Динамичные изменения в жизни современного общества и переход к рыночным отношениям являются доказательством того, что в настоящее время вопрос репутации, общественного мнения о конкретной организации и, следовательно, формирование и управление ее привлекательным образом получают все более широкий резонанс в сфере образования, в средствах массовой информации, на уровне межличностного общения руководителей, педагогов, учащихся и их родителей.

Появилась необходимость в управленце нового типа, который повлияет не только на работоспособность своих подчиненных, но и сможет отвечать на «внешние вызовы», что значит видеть стратегические проблемы, создавать новые концепции, которые позволят обновлять содержание образования и поддерживать инициативу и творчество педагогов.

Для того чтобы эффективно решать педагогические задачи, современному руководителю нужно обладать достаточным уровнем научных знаний по управлению, рационально планировать, организовывать, мотивировать и контролировать работу педагогического коллектива. Для успешного руководства необходима управленческая культура, предполагающая осознание и осмысление опыта управленческой деятельности.

Цель исследования: теоретическое обоснование системы повышения квалификации директоров образовательных учреждений, направленной на становление управленческой культуры руководителя.

Задачи исследования:

1 Теоретически углубить научное представление о специфике управленческой деятельности, выявить сущность и раскрыть содержание ключевого понятия «управленческая культура руководителя образовательного учреждения».

2. Проанализировать педагогические условия, в которых формируется управленческая культура в системе повышения квалификации директоров образовательных учреждений.

3. Создать модель имиджа образовательного учреждения через управленческую культуру руководителей.

4. Разработать критерии оценки уровня сформированности управленческой культуры руководителей образовательных учреждений.

Объект исследования: процесс формирования управленческой культуры руководителя, определяющий успешность и работоспособность коллектива в образовательном учреждении.

Предмет исследования: средства формирования управленческой культуры руководителей образовательных учреждений.

Гипотеза исследования.

Управленческая культура, объединяющая профессиональные, деловые и личностные качества руководителя образовательного учреждения, является фактором формирования внутреннего и внешнего имиджа образовательного

учреждения, когда она основана на целостности, завершенности и взаимобусловленности согласно:

- обзору внешней и внутренней сфер образовательного учреждения с применением SWOT-анализа;
- установлению коммуникативной политики учреждения исходя из его стратегии.

Научная новизна исследования:

- выявлены педагогические условия для реализации структурно-функциональной модели формирования имиджа учреждения в условиях управленческой культуры руководителя (исследование внешней и внутренней среды образовательного учреждения с применением SWOT-анализа);
- разработаны критерии сформированности управленческой культуры директоров школ для мониторинга эффективности их деятельности;
- создана модель имиджа образовательного учреждения, включающая систему мероприятий по созданию: миссии учреждения, его внутреннего и внешнего имиджа для укрепления конкурентных позиций на рынке образовательных услуг и успешную деятельность в долгосрочной перспективе.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБРАЗОВАНИЯ

1.1. Сущность понятия "культура управления", ее специфические особенности.

Развитие управления образованием обучения началось в Соединенных Штатах в начале XX века. Развитие в Соединенном Королевстве появилось еще в 1960-х годах.

Не существует единого принятого определения управления образованием, поскольку его развитие наблюдается в нескольких дисциплинах или областях, таких как бизнес, промышленность, политология, экономика, администрация и право. Поэтому, определяя смысл термина «управление образованием», можно сказать, что «Управление образованием - это сложное человеческое предприятие, в котором различные ресурсы объединены и доступны для достижения желаний и ожидаемых целей или задач[5, с.2].

Во многих странах на постсоветском пространстве за последние несколько лет происходят грандиозные изменения в сфере образования. Все они направлены на ведение инновационной научной деятельности при взаимодействии с учащимися и коллегами: учителя и завучи массово отправляются на курсы повышения квалификации, проводятся тренинги и мастер-классы, где говорят о том, как теперь обучать, как проводить контроль знаний, какие учебники использовать, какие методы и приемы будут наиболее эффективны. Но ни одна из этих реформ не рассматривает необходимость значительного изменения организационной деятельности учебных учреждений. В условиях перехода на рыночные отношения и ориентирования на зарубежный опыт возникает необходимость формирования современной модели управления и руководителя.

Школьное или коллежское руководство, как совокупность образовательной доктрины, включает в себя ряд принципов и предписаний, относящихся в первую очередь к методике преподавания [21, с.54], и в значительной степени основано на практике успешных учителей. Авторы этой области интерпретировали эти принципы и предписания по-разному, как правило, со ссылкой на более крупные и фундаментальные принципы психологии, социологии и этики.

Для Шулли Умана управление подразумевает упорядоченный образ мышления. В эксплуатационных терминах он описывает, что нужно делать, как это сделать и как мы сделали. Управление - это метод работы, и надлежащее управление должно привести к упорядоченной интеграции образования и общества [67, с.102].

В свете вышеприведенного обсуждения ясно видно, что управление образованием - это комплексные усилия, направленные на достижение определенных целей в области образования. В нем рассматриваются образовательные практики, тогда как философия образования устанавливает цели, педагогическая психология объясняет принципы [51, с.252], администрация образования рассказывает, как достичь образовательных целей и принципов. Это динамичная сторона образования.

Это касается всех учебных заведений, а также как людских [30, с.47], так и материальных ресурсов. Поскольку степень успешности управления образованием любой образовательной программы зависит от степени координации и организации этих ресурсов.

Образовательное учреждение - это не что иное, как общая платформа, где люди из разных слоев общества объединяются и работают как коллективная единица для достижения определенных целей и задач. Здесь трудятся люди со специализациями по разным учебным дисциплинам, квалификацией, категорией и опытом работы, но в направлении общей цели.

Они и являются основными активами организации и эффективно способствуют ее успешному функционированию. Для работников важно быть

лояльными к своей организации и стремиться к продвижению ее имиджа. Организация не может выжить, если сотрудники не серьезно относятся к ней и относятся к своей работе как к бремени [73, с.7].

Неполноценное владение и использование организационной теории в практике и недооценка роли управленческой культуры при работе с педагогическим коллективом образовательных учреждений может привести к обострению существующих противоречий и возникновению новых между всеми участниками процесса, неэффективное использование ресурсов [61, с.4] и как следствие неконкурентоспособность конкретной образовательной организации.

Так что же такое культура?

Отношение, черты и поведенческие закономерности, которые определяют то, как человек взаимодействует с другими, называют культурой. Культура - это то, что наследуется от его предков, и помогает отличать одного человека от другого [54, с.67].

У каждого человека есть определенные черты характера, которые помогают им стоять отдельно от толпы [26, с.10]. Ни один человек не ведет себя аналогичным образом. Точно так же организации имеют определенные ценности, политики, правила и рекомендации, которые помогают им создавать собственный образ.

В справочнике технического переводчика [60] культура управления характеризуется как комплексная, обобщающая характеристика управленческого труда, отражающая его качественные черты и особенности и включает совокупность знаний, их структуру и глубину, мировоззрение, морально-этические нормы работы, отношения к труду, навыки в организации работы, умение владеть собой и понимать особенности работающих рядом людей [60].

Рассмотрев понятия культуры управления представленных в различных научных источниках и проведя связь с образовательными учреждениями, можно вывести обобщенное понятие культуры управления в образователь-

ном учреждении как комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательным процессом [47, с.247], а так же ценностей, норм, характерных для данного учебного заведения обычаями, традициями, ритуалами [45, с.134],.

Культура организации относится к убеждениям и принципам конкретной организации. Культура, за которой следует организация, оказывает глубокое влияние на сотрудников и их отношения между собой.

Каждая организация имеет уникальную культуру, которая делает ее отличной от другой и дает ей чувство направления. Для сотрудников важно понимать культуру своего рабочего места, чтобы приспособиться. Попробуем представить две организации с полярно разными концепциями управленческой культуры - Организация А и Организация Б.

В организации А сотрудники не подвергаются дисциплинарной ответственности и меньше всего обеспокоены правилами и положениями. Они регулярно опаздывают, не соблюдают регламент учебных занятий, некачественно готовят учебный материал, редко посещают педагогические советы и общие собрания.

Организация Б придерживается политики образовательного учреждения, дружелюбной и адекватной по отношению к сотрудникам, и для всех обязательно придерживаться ее. Для сотрудников важно своевременно добираться до места работы, посетить собрания коллектива, принять участие в научных конференциях и других мероприятиях, где они могут утвердить и повысить имидж своей организации

Какая организация, по вашему мнению, будет работать лучше? - Очевидно, организация Б.

Сотрудники следуют определенной культуре в организации В, делая ее более успешной, чем организация А.

Ни одна из двух организаций не может иметь одну и ту же культуру [20]. Ценности или политика одного колледжа будут отличаться от другого колледжа.

В целом существуют два типа организации культуры[14, с.347],:

Сильная организационная культура: сильная организационная культура относится к ситуации, когда сотрудники хорошо подстраиваются, уважают политику организации и придерживаются руководящих принципов. В такой культуре людям нравится работать и принимать каждое задание в качестве шанса обучиться чему-то новому и стараться получить как можно больше. Они добросовестно принимают свои роли и обязанности.

Слабая культура организации: в такой культуре люди принимают свои обязанности из страха перед начальством и жесткой политикой. Сотрудники в такой ситуации делают все по принуждению. Они просто рассматривают свою организацию как простой источник зарабатывания денег и никогда не привязаны к ней.

1.2. Классификация и типы культуры управления, их характеристики.

Культура организации решает, как сотрудники ведут себя как среди тех, кто работает с ними в одном учреждении, так и людей вне организации. Существует большое количество подходов к управлению, а контекстов еще больше. В таком случае крайне удобно использовать различные классификации, которые объединяют разные подходы, опираясь на каким-то ключевым признаком, и определить, насколько эффективен тот или иной тип культуры управления, становится намного легче. [20],

Давайте рассмотрим различные классификации типов организации культуры:

В своем пособии "Культура управления", которое предназначено для студентов, обучающихся по специальности "Государственное и муниципальное управление", Габдурахманова Н.Н. [12, с.2], выделяет семь типов:

1. Информационный

Это то, насколько руководитель правильно умеет работать с документами и разрабатывать новые, владеет ли он культурой речи и каков его уровень сбора, обработки, хранения и выдачи информации.

2. Организационный

Умеет ли управленец организовать рабочие места для своих сотрудников, готовиться и проводить совещания, организовывать прием посетителей и разрабатывать регламенты и нормы для учебного учреждения.

3. Социальный

Это культура производственной среды и социальной защиты персонала.

4. Экономический

Владеет ли он культурой предпринимательства и хозяйствования.

5. Социально-психологический

Культура общения между всеми сотрудниками на разных уровнях, культура деловой одежды и ведения переговоров.

6. Правовой

То, как руководитель использует свою власть и полномочия.

7. Технический

Культура использования технических и организационных средств управления.

Чарльз Хэнди выделяет четыре фундаментально различных типа управленческой культуры (Таблица 1, Приложение А):

- Культура власти;
- Культура роли;
- Культура задачи;
- Экзистенциальная культура.

Каждому из них соответствует бог из греческой мифологии, олицетворяющий его, и визуальный символ, характеризующий смысл этой культуры, есть свои плюсы и минусы и подходящий контекст для осуществления[20].

Культура власти (Зевс)

Представляется как “паутина”, в центре находится лидер (“Зевс”), строящий свою сеть, привлекая людей, близких ему по духу, так как у людей, которые мыслят примерно одинаково, скорее всего совпадают ценности и поведение в определенных ситуациях. Решения принимаются быстро, но не всегда качественно. Для такого руководителя крайне важны доверие и схожесть, поэтому при приеме на работу он предпочтет тех, кого он уже хорошо знает или попытается узнать лучше при личном общении незнакомого претендента. Порою это очень недальновидно, так как за счет доверия процесс контроля незначителен. Реальная власть и полномочия определяются не официальной должностью, а близостью к руководителю, который ценит самостоятельность и инициативность со стороны сотрудников, но если те не оправдали доверия, отношения сменятся на жесткое и бескомпромиссное.

Культура роли (Аполлон)

Девиз такой учебной организации – «завтра будет похоже на вчера - предсказуемость и стабильность”. Это означает, что здесь крайне ценится опыт предыдущих поколений, который подвергается тщательному анализу и на его базе разрабатываются правила и нормы, из которых четко понятно что и как делать. Этот тип достаточно полезен и дает свои результаты в неизменяющейся среде, где все отлажено, ошибок нет или их количество крайне мало, не необходимости нанимать новых профессиональных специалистов-преподавателей, а результаты улучшаются за счет анализа опыта.

Индивидуальность и творчество является помехой эффективной работе. Все должны работать так, как написано, иначе существует опасность, что вся система может рухнуть. И такое отношение отталкивает ряд талантливых профессионалов, так как в этой культуре нужны заменяемые детали, а не люди. Эта система подходит людям, не желающим или неспособным брать инициативу и возлагать на себя большую ответственность.

Решения принимаются не скоро, так как есть нужда в множестве обсуждений из-за большого набора правил. Рейтинг такого учебного заведения со временем падает, и для его восстановления требуется помощь извне.

Культура задачи (Афина)

Основа менеджмента этой культуры – выявление проблем, поиск необходимых людей, способных решить задачи при предоставлении им ресурсов. во главе угла стоит профессиональная компетенция. Важными являются проблемные точки, а не центр или верхушка, как в предыдущих двух типах.

В таком учебном заведении все преподаватели и администрация работают в командах для решения общих задач, и применяется проектная методика, царит атмосфера сотрудничества и взаимопомощи.

Такая модель управления особенно хороша в быстроменяющемся мире образовательных услуг. Коллектив школы, колледжа или института может быстро адаптироваться к новым условиям и быстро найти множество неординарных решений, так они не выносят рутинную работу

Экзистенциальная культура (Дионис)

Если в трех предшествующих культурах сотрудник для организации, то в этой культуре – организация является средством достижения личных целей сотрудников. В современном мире кажется невероятным и малореалистичным, но она иногда встречается в некоторых колледжах и университетах, а так же если говорить о бизнесе в общем, то и в некоторых компаниях.

Символом служит круг, состоящий из слабо связанных точек, что значит, что работники учреждения независимы друг от друга и мало контактируют, “каждый сам в ответе за свою судьбу”.

Существует еще одна не менее интересная классификация видов управленческой культуры

1. Нормативная культура: в такой культуре нормы и процедуры организации predetermined, а правила и положения установлены в соответствии с существующими руководящими принципами. Сотрудники ведут себя идеально и строго придерживаются политики организации. Ни один сотрудник не осмеливается нарушать правила и придерживаться уже установленных политик.

2. Прагматическая культура: в прагматической культуре больше внимания уделяется внешним сторонам. Удовлетворение потребностей клиентов является основным мотивом сотрудников в прагматической культуре. Такие организации относятся к своим клиентам как к богам и не следуют никаким установленным правилам.

Так как образование теперь это услуга на рынке, и родители и учащиеся могут называться клиентами[16],

В зарубежном учебнике по макроэкономике отмечается: «Макроэкономисты различают кратко- средне- и долгосрочные периоды [8, с.32], и считают, что все определяется спросом в краткосрочном периоде, а именно доверием людей, уровнем технологий, и численностью рабочей силы в таких сферах как образование, исследования, сбережения и качество правительства в долгосрочном периоде »

3. Культура академическая: организации, следующие за академической культурой, нанимают опытных людей. Роли и обязанности делегированы в соответствии с базой, квалификацией в области образования и опытом работы сотрудников. Организации, следующие за академической культурой, очень подробно рассказывают о подготовке существующих сотрудников [35, с.286],. Они обеспечивают, чтобы на рабочем месте проводились различные учебные программы, чтобы оттачивать навыки сотрудников. Руководство прилагает искренние усилия для повышения уровня знаний сотрудников для повышения их профессиональной компетентности. Сотрудники академической культуры придерживаются организации на более длительный срок и также растут в ней. Учебные заведения, университеты, больницы практикуют такую культуру.

4. Культура "Бейсбольная команда": культура "Бейсбольной команды" рассматривает сотрудников как наиболее ценное владение организацией. Сотрудники - это настоящие активы организации, которые играют важную роль в ее успешном функционировании.

5. Клубная культура: Организации, следующие за клубной культурой, очень тщательно относятся к набору сотрудников. Лица нанимаются в соответствии с их специализацией, образовательной квалификацией и интересами. Каждый делает то, на что получается у него лучше всего. Высокопоставленных сотрудников поощряют соответствующим образом, и оценки являются регулярной особенностью такой культуры.

6. Культура "Крепость": существуют определенные организации, в которых сотрудники не очень уверены в своей карьере и долгом пребывании в учреждении. Сотрудники увольняются, если организация плохо работает.

7. Культура "Жесткий парень": здесь важны обратные связи. Производительность сотрудников периодически проверяется, и их работа тщательно контролируется. Сотрудники находятся под постоянным наблюдением.

8. Культура "Пари: ставка на свою организацию". Организации, которые придерживаются этой культуры, принимают решения, которые связаны с огромным риском, последствия также непредвиденны, и для получения результатов требуется время.

9. Культура процесса. Как следует из названия, сотрудники такой культуры придерживаются процессов и процедур организации. Отзывы и обзоры эффективности не имеют большого значения в таких организациях. Сотрудники соблюдают правила и положения и работают в соответствии с идеологиями рабочего места [18, с.67].

1.3. Функции управления и культуры управления

С точки зрения педагогического менеджмента деятельность руководителей учебных заведений выглядит как непрерывный процесс разрешения постоянных противоречий [13, с.49] между педантизмом и творчеством и поиск способов преодоления их.

К тому же в основе работы управленцев лежит постоянное взаимодействие с преподавателями, учащимися и их родителями [15], а ведь каждый из

них имеет не только физические особенности - разный возраст и пол, но и психические и личностные особенности.

Не мало важно определить функции управления.

Термин «функция» произошедший от латинского "functio" - «исполнение, совершение; служебная обязанность» [11], в современной интерпретации значит обязанность, сферы деятельности, назначение, роль.

Впервые понятие "функция управления" было введено

А. Файолем, по мнению которого, "управлять – значит

обеспечивать правильный ход шести основных функций" [64, с.93],:

- техническая деятельность (производство);
- коммерческая деятельность;
- финансовая деятельность;
- деятельность безопасности;
- эскаунтинг (деятельность по анализу, учету и статистике);
- управление (планирование, функция организации, распорядительство, координация, мотивация, контроль).

Классификация функций управления с позиций различных авторов

Автор	Функции управления
А. Файоль	Техническая (производство, изготовление, переработка); коммерческая; финансовая (изыскание и управление капиталами); защитная (защита имущества, материальных ценностей и т. д.); учетная (статистика, баланс, издержки, инвентарь); административная (предвидение, организация, распорядительство, согласование и контроль)
И.Н. Кузнецов	Техническое и организационное обслуживание производства; учет производства и осуществление финансовой деятельности предприятия; материально-техническое снабжение и организация сбыта готовой продукции; техническое развитие предприятия и подготовка производства; планирование производственной деятельности предприятия, контроль за выполнением плановых заданий; подбор, расстановка, воспитание и повышение культурно-технического уровня кадров
Г.Х. Попов	Этапы предварительного и оперативного управления, контроля
В.Г. Афанасьев	Выработка и принятие управленческих решений, организация, регулирование, корректирование, учет и контроль
А.Н. Ильин	Прогнозирование; планирование; организация; анализ и учет; согласование и координация; контроль

Функции управления не зависят от конкретных задач, которые решаются органами управления. Они неразрывно связаны с этапами процесса

управления, которые будут сменять друг друга и повторяться снова. Таким образом можно сказать, что это циклический процесс, в основе которого функции, осуществляются одновременно или в определенной последовательности и направлены на обеспечение эффективного развития управляемого образовательного учреждения.

Проанализировав теории различных авторов и определив этапы работы над формированием управленческой культуры, можно выделить, что несмотря на уровень управления менеджерам следует 40% времени использовать для выполнения основных функций управления [63, с.17].

Распределение ресурса времени			Уровень управления
10%	40%	50%	
Исполнение	Основные функции управления: маркетинг, планирование, организация, оперативное руководство, контроль, мотивация	Общение	Top management
Исполнение	Основные функции управления: маркетинг, планирование, организация, оперативное руководство, контроль, мотивация	Общение	Middle management
Исполнение	Основные функции управления: маркетинг, планирование, организация, оперативное руководство, контроль, мотивация	Общение	Low management
50%	40%	10%	

1.4. Факторы влияющие на управленческую культуру и ее изменения.

Управленческая культура представляет собой убеждения, идеологии, политику, практику организации. Это дает сотрудникам чувство направления, а также контролирует то, как они ведут себя друг с другом. Культура работы объединяет всех сотрудников [1, с.230], на общей платформе и объединяет их на рабочем месте.

На организационную культуру влияют несколько факторов. Первым и основным фактором, влияющим на культуру, является каждый человек [6, с.34], работающий в организацией. Сотрудники по-своему вносят свой вклад в культуру рабочего места. Отношение, менталитеты, интересы, восприятие

и даже мыслительный процесс сотрудников влияют на организационную культуру.

Например, организации, в которых много преподавателей "старой закалки" придерживаются строгой культуры [3, с.4], где весь коллектив соблюдает установленную руководящую политику. Работники не опаздывают. Именно мышление сотрудников формирует культуру этого места. Организации с большинством молодежи поощряют здоровое соревнование на рабочем месте.

Пол сотрудников [33, с.103], также влияет на культуру организации. Организации, в которых мужчины доминируют над женщинами-коллегами, следуют культуре, где засиживаться допоздна - это обычное дело. Работники мужского пола более агрессивны, чем женщины.

Цели и задачи также влияют на культуру организации[32, с.115],. Стратегии и процедуры, направленные на достижение целей организации, также влияют на ее культуру.

Клиенты и внешние стороны в какой-то степени также влияют на культуру работы этого места. Например, школы с продленной сменой работают дольше, так как многим работающим родителям удобно забирать детей, когда закончится рабочий день.

Управленец и его стиль работы с сотрудниками также влияют на культуру рабочего места. Существуют определенные организации, в которых руководство позволяет сотрудникам принимать собственные решения и позволить им участвовать в разработке стратегии. В такой культуре сотрудники привязаны к своему руководству и надеются на долгосрочную связь с организацией. Руководство должно уважать сотрудников, чтобы избежать культуры, когда сотрудники просто работают за деньги [41, с.6], и ничего больше, рассматривают организацию как простой источник зарабатывания денег и ищут перемены в течение короткого промежутка времени.

Культура организации никогда не может быть постоянной[55, с.191],. Он меняется со временем.

Давайте рассмотрим концепцию с помощью примера. Организация А была известной фирмой. Том, Сандра, Питер и Джек представляли руководство. Все четверо были не старше 30 лет, таким образом, подчеркнули, что нанимают молодых талантов. Не зря эта организация следила за молодежной культурой. Сотрудники стремились всегда делать что-то новаторское [58, с.8]. Организация следила, чтобы сотрудники, выполняющие свои обязанности исключительно хорошо, были оценены и вознаграждены соответствующим образом. Оценки и рекламные акции пришли в кратчайшие сроки, и отзывы были быстрыми. Руководство также поощряло [9, с.54], участие в официальных встречах, чтобы приблизить сотрудников и повысить уровень комфорта.

Спустя несколько лет некоторые личности решили двигаться дальше, чтобы получить лучшие возможности. Были наняты новые руководители и они не одобрили прежний стиль работы. Они привезли своих собственных людей из своих предыдущих организаций и, таким образом, создали проблемы для существующих сотрудников. Не было никаких отзывов или вознаграждений. Сотрудникам не хватало энтузиазма и исчезла потребность делать что-то новаторское.

Есть ли какие-либо изменения в культуре работы? Изменение руководства изменило весь стиль работы.

Новое руководство, новый руководитель вносит изменения в культуру организации. Новый сотрудник, но очевидный, будет иметь новые идеи, концепции и попытается использовать свой уровень для их реализации. Он хотел бы, чтобы работники соответствовали его стилю работы, поведения и идеологии и это определенно привело бы к изменению культуры работы. Финансовые потери, колебания рынка [43, с.72], также приводят к изменениям в культуре работы организации. Когда организация сталкивается с убытками, она не дает вознаграждения и оценки работникам, как это было раньше.

Приобретение новых клиентов может привести к изменению культуры работы. Сотрудникам, возможно, придется внести изменения в свой стиль работы, чтобы оправдать ожидания новых клиентов.

Сотрудники сами по себе могут понять, что им необходимо внести изменения [10, с.92] в их отношение, восприятие и стиль работы для достижения целей. Такая самореализация также изменяет культуру работы.

Принятие изменений в культуре работы - это самая сложная задача для сотрудника. Не все сотрудники могут с радостью адаптироваться к организационным изменениям.

Сотрудникам нужно время, чтобы справиться с новой культурой. Чудеса не могут произойти в одночасье, и привычки не меняются внезапно. Сотрудники должны потратить некоторое время, чтобы понять и приспособиться [10, с.93]. Особенно преподавателям с большим стажем и опытом трудно принимать новшества, и скорее всего это будет период некоего застоя и отсутствие принятия решений. Сотрудники должны стараться сделать все возможное, чтобы принять изменения и работать соответственно. Никогда не следует спешить. Руководство должно также дать время и не нажимать на подчиненных .

Сотрудники должны разобраться в новых стратегиях, новом плане действий и политике для решения новых задач. Идеи, которые были успешными раньше, могут теперь оказаться неуместными. Нельзя быть непреклонным. в данной ситуации будет уместно, если новый руководитель обсудит с коллегами все возможные варианты и попытается реализовать что-то, что наилучшим образом повлияло бы на новую культуру и принесет пользу организации.

Работнику придется изменить свое поведение и мыслительный процесс в соответствии с культурой. Очень важно быть гибким [28, с.50]. Быть адаптируемым на рабочем месте всегда оплачивается в долгосрочной перспективе.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

У каждой организации свой уникальный стиль работы, который часто способствует установлению ее культуры. Верования, идеологии, принципы и ценности организации формируют свою культуру. Культура рабочего места контролирует поведение людей как членов организации, так и вне ее. Культура решает, как сотрудники взаимодействуют на своем рабочем месте. Здоровая культура побуждает сотрудников оставаться мотивированными и лояльными к руководству.

Культура рабочего места также имеет большое значение для поддержания здоровой конкуренции на рабочем месте, и каждый старается сделать все возможное, чтобы работать лучше, чем их коллеги, и получать признание и оценку начальства. Именно культура рабочего места на самом деле мотивирует сотрудников выполнять в полной мере свои обязанности. Каждая организация должна установить руководящие принципы для сотрудников, чтобы они работали соответственно. Культура организации представляет собой определенную предопределенную политику, которая направляет сотрудников. Каждый человек ясно знает свою роль и предназначение в организации и знает, как выполнить поставленные перед ним задачи.

Ни одно образовательное учреждение не может обладать одинаковой рабочей культурой. Именно культура организации делает ее отличной от других. Культура работы имеет большое значение для создания имиджа и уникальности организации.

Культура организации объединяет всех сотрудников на общей платформе. К сотрудникам нужно относиться одинаково, и никто не должен чувствовать себя забытым и не замеченным. Для сотрудников очень важно хорошо адаптироваться к культуре организации, чтобы они могли достичь более высокого уровня.

Культура работы объединяет сотрудников, которые в любом случае имеют разный стаж, опыт, свои семьи и имеют разные взгляды и менталитеты. Культура дает сотрудникам чувство единства на рабочем месте.

Именно культура организации делает людей успешными профессионалами. Каждый сотрудник четко осознает свои роли и обязанности и прилагает все усилия для выполнения задач в течение заданного периода времени в соответствии с установленными правилами. Внедрение политики никогда не является проблемой в организациях, где люди следуют определенной культуре. Новые сотрудники также стараются сделать все возможное, чтобы понять культуру работы и сделать организацию более подходящей для работы.

Культура работы способствует здоровым отношениям между сотрудниками [29, с.106],. Никто не рассматривает работу как нечто обременяющее и формирует себя в соответствии с культурой.

Культура организации извлекает лучшее из каждого члена команды. В культуре, в которой руководство очень конкретно относится к системе отчетности, сотрудники, как бы они ни были заняты, отправят свои отчеты до конца дня. Никто не должен принуждать кого-либо к работе. Культура развивает привычку у людей, что делает их успешными на рабочем месте.

ГЛАВА II. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

2.1. Управленческая культура руководителя, ее сущность. Классификация типов менеджеров

В современном понимании менеджер - это "руководитель, наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы в рыночных условиях" [14, с.134]. Решения, которые он принимает, должны быть обоснованны.

Эдгар Шейн считает, что "уникальная и важнейшая функция лидера - это организация и управление организационной культурой". [71, с.112],

Вот список основных требований, которые как правило предъявляются к лидеру организации [27]:

- наличие знаний и компетентность в области управления организацией;
- владение навыками администрирования, предпринимательства, умение проявлять инициативу и принимать взвешенные решения;
- практика в сфере анализа экономической ситуации на рынках услуг, умение анализировать работу организаций-конкурентов;
- умение предвидеть спрос и тенденции развития в области образовательных услуг, чтобы удержать свои позиции;
- способность согласовывать решения с коллегами на всех уровнях и назначать сферы ответственности каждого из них;
- взаимодействие и знание членов администрации образовательного учреждения, их способностей при реализации конкретной вверенной им работы.

По словам А. Файоля, руководитель "должен устранить или предложить устранение всякого функционера, ставшего по какой-либо причине не

способным выполнять возложенные на него задачи" [72, с.24], что безусловно касается нравственных качеств руководителя .

Классификаций типов менеджеров так же много, как и видов управленческой культуры [62, с.46],.

Классификация руководителей по компетентности:

1. Желаящий что-то изменить , но не знающий как. Имеет большое желание и благие намерения. Знает что нужно менять, но у него низкий профессиональный уровень, и поэтому то, что получается выглядит очень "топорно";

2. Фантазёр. Не базируется на существующем опыте, на первое место выдвигает свои личные фантазии;

3. Аналитик-конструктор. Умеет самостоятельно определить необходимость изменений и смоделировать систему решения поставленных задач.

4. Технолог-организатор. Отлично дополняет третий тип управленца. Имеет представление о том что нужно изменить и каких результатов ждать. Умеет организовать людей, мыслит стратегически.

Кейт Розен, опираясь на свой многолетний опыт, в своей статье описывает семь возможных типов начальников, использовать которые можно для определения качеств необходимых, чтобы быть эффективным "боссом"[53].

1. Менеджер по устранению неполадок

Этот босс ориентирован на конкретные задачи и на достижение целей. Эти решатели проблемы постоянно устраивают хаос. Парадокс здесь заключается в следующем: часто сам менеджер создает те проблемные ситуации, которых они так стараются избежать.

2. Менеджер "Вилы"

Люди, которые управляются такими менеджерами , выполняют работу тяжело и под перманентным контролем, так как их начальники требуют прогресса и постоянной подотчетность, подталкивают к достижению результатов с помощью угроз. Этот стиль жесткого, безжалостного управления бо-

лезнен для людей, которые поставлены в положение, когда их подталкивают, чтобы избежать последствий, а не потому что они стремятся к желаемой цели.

3. Менеджер "Понтифик"

Эти менеджеры с готовностью признают, что не придерживаются какой-либо конкретной стратегии управления. Вместо этого они действуют спонтанно и непоследовательно.. В результате они часто оказываются в неловких ситуациях. Этот тип руководителя может поговорить с кем угодно и сразу заставить людей чувствовать себя комфортно. Эта черта характера становится опорой для их стиля руководства, часто не давая им понять необходимость в дальнейшем систематизировании их подхода.

4. "Самонадеянный" менеджер

Самонадеянные менеджеры больше сосредотачиваются на себе. Для них их личное признание и достижения имеют приоритет над их сотрудниками и ценностями. Они часто ставят свои личные потребности и задачи выше потребностей своей команды, поэтому испытывают больше истощения от проблем, связанных с управлением командой, чем любой другой тип менеджера. Как правило, руководствуются своим эго, чтобы хорошо выглядеть и превосходить остальных членов команды. Самонадеянные менеджеры порождают не среду сотрудничества, а нездоровую конкуренцию.

5. "Совершенный" менеджер

Они обладают прекрасными качествами. Эти менеджеры открыты для перемен, инноваций и личностного роста, Эта замечательная черта часто становится их слабостью. В своем поиске новейшего никогда не получают преимущества от последовательности. Руководители полагаются на свой огромный объем знаний и опыта управления и развитии своих коллег. Из-за этого большого дисбаланса, этот менеджер часто не справляется с развитием своих межличностных навыков, которые сделают их более человечными.

6. "Пассивный" менеджер

Пассивные менеджеры развивают тесные отношения со своей командой и коллегами на новом уровне. У этих менеджеров есть одна конечная цель: сделать людей счастливыми. Хотя это, безусловно, замечательная черта, она может быстро стать препятствием.

Этот тип босса рассматривается как некомпетентный, непоследовательный и невежественный, часто ему не хватает уважения со стороны его подчиненных, чтобы эффективно строить команду. Вы можете обнаружить пассивного менеджера, посмотрев на своих коллег и посчитав количество людей, которых нужно было уволить уже давно. Потому что все пассивные менеджеры хотят сделать это, но они более робкие и пассивные в своем подходе. Эти менеджеры сделают все, чтобы избежать конфронтации.

7. "Проактивный" менеджер

Проактивный менеджер включает в себя все хорошие качества, которыми обладают другие типы менеджеров, но без всех их подводных камней. Он является свидетельством владения всех необходимых навыков, которые каждый менеджер должен развивать, чтобы создать команду мирового класса.

Также могут быть следующие виды менеджеров, основанные на четырех наиболее известных типах стилей управления [44, с.130],.

1. Авторитарный менеджер - тот, кто является единственным ответственным за принятие решений для своего пункта управления и предпочитает, чтобы подчиненные выполняли свои задачи точно так, как он изложил. В некотором смысле, этот тип менеджера облегчает работу своему сотруднику, поскольку последний точно знает, что от него ожидается и как должна выполняться задача. Мыслительная часть остается за боссом, в то время как выполняющая часть лежит на подчиненном. Этот тип менеджера имеет управленческие навыки сильного лидерства и руководства.

2. Демократический менеджер - это тот человек, который верит в согласие большинства и принимает какое-либо решение только после консультации с его подчиненными. Этот тип менеджера характеризуется стилем

управления, когда позволяя своим подчиненным принимать участие в процессе решения проблем и задач, даёт им чувство принадлежности и более глубокого участия в организационной структуре.

3. Патерналистский менеджер - тот, кто действует как родитель со своим подчиненными и регулярно общается с ними, чтобы выслушать их профессиональные проблемы и оказать помощь, чтобы облегчить их операционные трудности. Он поощряет своих подчиненных работать как семья и прилагать коллективные усилия для большего организационного благополучия.

4. Менеджер с политикой попустительства поручает своим подчиненным выполнение задач и устанавливает цели и сроки. Методы решения оставляет за подчиненными. Пока сотрудники выполняют задачу в соответствии с организационными стандартами и в определенный срок, руководитель не имеет понятия, как идет процесс..

Вот еще не менее интересная идея о том, как определить тип управленца [36, с.22],:

1. Менеджер-патерналист

Играет роль "главы семьи". Если большинству работников импонирует его метод, то работа будет отлажена и давать хорошие результаты.

2. Менеджер-маклер

Хорош в условиях кризиса, так как его умения и навыки продвигать организацию принесут свои плоды.

3. Менеджер-организатор

В крупных организациях его единоличное правление становится невозможным. Ему необходимы единомышленники.

4. Менеджер-дипломат

Он хорош в посреднической деятельности - налаживание деловых связей, ведение переговоров, поиски компромиссных решений.

5. Менеджер-лидер

Он обладает не только профессиональными качествами, но и личностными.

6. Менеджер-воспитатель

С постоянно изменяющимися и совершенствующимися технологиями, усложнения программ, растут и его требования к сотрудникам.

7. Менеджер-инноватор

Не экономит на новшествах, всегда идет в ногу со временем.

8. Менеджер-человек

Ничто человеческое не чуждо ему. Он отлично понимает, что кроме выполнения своих прямых обязанностей, каждому человеку присущи те или иные нормы поведения, в том числе и ему самому.

9. Менеджер-управляющий

Он хорошо профессионально подготовлен, четный, умеет вести деловые переговоры, разбирается в педагогике и психологии и умело применяет свои знания на практике.

2.2. Роль и функции руководителя образовательного учреждения

Чтобы разобраться каким же должен быть лидер образовательного учреждения, чтобы справляться с управлением в нем, нужно определить его назначение, понять какая роль отведена ему [4, с.49],.

Работа с людскими ресурсом [16], является неотъемлемой частью любой организации. И это не исключение для сферы образования. Она в образовании уникальна и отличается от других организаций, так как кроме директоров есть их заместители, учителя, родители или опекуны детей и сами учащиеся. Их основные обязанности - управлять, обучать, воспитывать и готовить будущие человеческие ресурсы общества, которые будут руководить страной, обществом и семьей. Их нововведения приведут страну к своему великому росту [19, с.5],. Процветание страны носит характер этих ресурсов. Люди, которые несут ответственность за развитие этих перспективных людских ресурсов, являются величайшими людьми страны и общества. Их рабо-

чие места действительно уникальны и на них лежит большая ответственность.

Поскольку развитие образовательной системы происходит по всему миру [19, с.6], руководители школ, колледжей, университетов не только сталкиваются с давлением реформ, но также с трудновыполнимыми контекстуальными требованиями [23, с.25]. Кроме того, руководители должны найти учителей и преподавателей, которые являются высококвалифицированными, совершенными и подготовленными к решению задач в рамках обновления образовательных программ. Связанное с этим исследование показывает, что почти 60 процентов успеваемости в школах и колледжах обусловлено эффективностью учителей.

Директоры образовательных учреждений и ключевые факторы в образовании играют решающую роль в осуществлении реформы образования и развития. Как главный представитель своей организации директор должен реагировать на малейшие изменения в образовании [27]. Невозможно переоценить важность роли директоров в школе. Принципы и методы очень уникальны в образовательных организациях. В этой системе руководитель как администратор влияет на своих преподавателей для достижения целей и задач колледжа. Основная цель колледжа - укрепить процесс обучения и учения. Успех директоров в образовании зависит как от их личной эффективности, так и эффективности преподавателей.

Таким образом, мы видим, что успех каждого участника учебного процесса будет играть важную роль в становлении и достижениях всей организации.

Сейчас очень часто можно услышать или прочесть множество статей на просторах глобальной сети Интернет на тему необходимости эффективных школ. Шарандина Н.Н., [70], которая является начальником отдела экспериментальной работы и инновационной деятельности, сообщает, что " в рамках Федеральной целевой программы развития образования на 2016 – 2020 годы, по мероприятию «Повышение качества образования в школах с

низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов» начата реализация проекта по осуществлению методической, консультационной и экспертной помощи регионам, муниципалитетам и образовательным организациям в разработке программ поддержки школ." И что уже разработаны модели правовых актов и методические материалы для руководителей школы, чтобы перевести их на эффективный режим работы.

По мнению Лидии Антоновой "Эффективная школа – это школа, которая внедряет инновации" [2].

Пинская Марина Александровна, кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник Центра социально-экономического развития школы

Института образования НИУ ВШЭ, [48, с.20], считает, что "в эффективной школе происходят процессы, которые улучшают образовательные результаты ученика. К таким процессам относится и развитие персонала — это огромный ресурс для изменения и улучшения всей образовательной организации."

На протяжении большей части своей истории государственные школы и колледжи оценивались на основе ресурсов, процессов и программ [48, с.22].

Теории организационного управления дали достаточно оснований для эффективного исследования политики, управленческой культуры и принципов организации, чтобы выявить критерии понятия "эффективная школа"[38, с.103]:

✓ Учебное руководство

В эффективной школе главный выступает в качестве инструктора-лидера и эффективно и настойчиво передает миссию школы персоналу, родителям и студентам. Кроме того, руководитель понимает и применяет особенности учебной эффективности в управлении учебной

организацией. Очевидно, что роль директора как артикулятора миссии школы имеет решающее значение для общей эффективности школы.

✓ Цель и миссия организации [22, с.59],

В эффективной школе есть четко сформулированная миссия школы, через которую сотрудники разделяют понимание и приверженность целям, приоритетам, процедурам оценки и подотчетности учебного учреждения.

✓ Безопасная среда [31, с.15],

В эффективной школе царит упорядоченная, целеустремленная, деловая атмосфера, свободная от угрозы физического вреда. Школьный климат не угнетает и способствует обучению.

✓ Климат высоких ожиданий

В эффективной школе существует атмосфера высоких ожиданий, когда сотрудники считают, что все учащиеся могут овладеть основной учебной программой школы или колледжа. Они также считают, что они, сотрудники, имеют возможность помочь им овладеть этим мастерством. Совершенно откровенно, есть мир различий между высокими стандартами и высокими ожиданиями[34, с.49],. Высокие стандарты - это те внешние эффекты, которые мы хотели бы увидеть в обучающихся, то есть требования к конечному результату. Ожидание - внутреннее убеждение, что дети могут и будут соответствовать тем более высоким стандартам. Ожидания имеют решающее значение.

✓ Частое наблюдение за студенческим прогрессом

В эффективной школе успеваемость учеников часто измеряется и контролируется, а результаты этих оценок используются для улучшения индивидуального поведения и выступлений учащихся, а также для улучшения учебной программы в целом.

✓ Позитивные отношения

В эффективной школе родители понимают и поддерживают основную миссию школы и получают возможность играть важную роль в оказании помощи организации в достижении ее миссии.

✓ Возможность обучения

В эффективной школе учителя выделяют значительную часть обучения в классе. Как Лейтвуд и Рил предлагают в своем обзоре исследований успешного руководства школы: «Лидерство оказывает значительное влияние на обучение студентов, уступая только качеству учебной программы и учителей» [65], Эта точка зрения усиливает идею о том, что руководство школы в первую очередь касается обучения. Это также подкрепляется мыслью Офстеда о том, что лидерство - это четкое видение, чувство цели и неустанное внимание к студентам, а также знающее и инновационное лидерство в обучении и учебном плане [59, с.5],

Есть три функции руководства:

1. Лидерство контекстуализировано. Невозможно добиться успеха во всех ситуациях, поскольку «исключительное лидерство чрезвычайно чувствительно к контексту, в котором оно осуществляется» [59, с.4],

2. Лидерство обширно, потому что мы больше думаем о лидерстве, чем просто о лидере. Долгосрочная вера в отдельного лидера, работающего в изоляции, теперь ослабевает. Вера в силу одного уступает место вере в силу каждого.

3. Лидерство - это обеспечение чувства направления, знание, куда идет учебное заведение. Лидеры смотрят вперед, чтобы увидеть, что находится на горизонте, и что это означает для его организации. Они знают о тех моделях и тенденциях за пределами школы, которые будут иметь последствия для потребностей учащихся в обучении сегодня и завтра. Они работают над тем, чтобы развивать людей и организацию для решения задач, что бы дать больше возможностей для студентов, персонала и организации в целом.

По словам Карпопа П.В., Начальника Управления развития кадрового потенциала системы образования Департамента образования города Москвы, который ранее был директором учебного заведения, положение директора школы в наши дни стремительно меняется во всем мире. Он связывает это с тем, что руководитель должен сочетать в себе качества директора-наставника преподавателей и директора-администратора[27].

Руководитель школы или колледжа отвечает за эффективное общее управление своей организацией, за обеспечение академического лидерства и стратегического видения, а также за качество студенческого опыта. Глава школы будет держателем бюджета, после переданных ему полномочий, и будет финансово подотчетен.

Обязанности руководителя включают:

- ✓ Стратегическое и бюджетное планирование;
- ✓ Разработка стратегического плана для учреждения;
- ✓ Привлечение сотрудников к разработке и согласованию плана;
- ✓ Обзор деятельности колледжа с точки зрения его стратегического плана и его ресурсов;
- ✓ Ответственность за все финансовые вопросы, включая финансовое планирование, распределение ресурсов, выявление новых источников дохода, контроль за предоставлением ресурсов [39, с.15], соблюдение финансовой политики колледжа; чтобы все сотрудники знали о существовании и объеме финансового положения колледжа;
- ✓ Управление и контроль за реализацией процесса распределения ресурсов в рамках колледжа.

Кроме этого в его обязанности входит работа с персоналом:

- ✓ Работа с вопросами вербовки персонала, которые относятся к компетенции школы;
- ✓ Членство в отборочных комитетах для всех назначений в Школе;

- ✓ Создание благоприятной рабочей среды для всех сотрудников в школе и содействие развитию их карьеры;
- ✓ Распределение обязанностей персонала в соответствии с политикой колледжа;
- ✓ Рассмотрение жалоб персонала и принятие мер.
- ✓ Наблюдение за соблюдением дисциплинарных процедур как персонала, так и студентов.

Обязанности в области обучения, преподавания и исследований:

- ✓ Ответственность за управление школьной программой обучения и исследований и осуществление академической политики колледжа;
- ✓ Обеспечение эффективной доставки высококачественного обучения и поддержания академических стандартов;
- ✓ Продвижение культуры обучения, которая направлена на удовлетворение потребностей учащихся, и информирование об исследовательских интересах персонала колледжа;
- ✓ Содействие развитию академической политики и инициатив в контексте долгосрочных стратегий колледжа;
- ✓ Разработка и поддержание яркой исследовательской культуры международных стандартов, включая продвижение исследовательских инициатив и сетей;
- ✓ Содействие междисциплинарности;
- ✓ Содействие совершенствованию во всех вопросах преподавания, обучения, исследований и администрирования;
- ✓ Обеспечение регулярного обзора, оценки и развития программ, предлагаемых колледжем;
- ✓ Содействие сотрудничеству не только внутри колледжа, но и с другими учреждениями.

Общие обязанности:

- ✓ Представление колледжа как внутри страны, так и за ее пределами;
- ✓ Управление информационным потоком для студентов и преподавателей;
- ✓ Обеспечение эффективной работы колледжа в соответствии с утвержденными процедурами управления.
- ✓ Общее руководство, в соответствии с политикой колледжа, физических средств и оборудования, включая распределение учебных аудиторий и другого пространства;
- ✓ Подготовка годового отчета по согласованию с Исполнительным комитетом колледжа и для рассмотрения комитетом колледжа.

2.3. Мотивация, как способ формирования управленческой культуры.

Конечно, на руководителя вообще и на руководителя учебного заведения в частности, ложатся не только административные обязанности. Одним из не менее важных факторов является мотивация. Мотивация преподавателей позволит организации стать самодостаточной и саморегулируемой системой, так как в своем большинстве обучение - это творческий процесс, а значит и персонал колледжа - творческий.

Требуется больше условий для выявления потенциала своих подчиненных, так как это очень связано с жизнеспособностью и конкурентоспособностью организации.

В этой области накопилось достаточно проблем и теперь одной из главных задач является поиск способов их разрешения.

Закон менеджмента гласит "Успешность работы организации является производением способностей и мотивации ее сотрудников." [54, с.73]

Мотив (от лат. moveo — «двигаю»), — многозначное понятие: Обратимся к расшифровке этого понятия к психологии, которая определяет мотив как "динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость. В российской науке часто определяется как «опредмеченная потребность»." [11]

А это значит, что он выступает смыслом деятельности.

Мотивация – это динамический психофизиологический процесс, выраженный в побуждении к действию, чтобы удовлетворить свои потребности через какую-либо деятельность. (Рисунок 1, Приложение Б)

Для работников любой организации мотивация имеют огромное значение. Чтобы понять какое именно, обратимся к известной теории иерархии потребностей американского психолога Абрахама Маслоу. По этой теории можно выделить основные концептуальные идеи [24]:

Для человека обыденно ощущение постоянных потребностей в чем-либо, которых может несколько одновременно, а иногда они даже взаимосвязаны;

Все потребности могут быть объединены в группы и расположены иерархически - от самых важных до тех, неудовлетворение которых не причинит большого вреда;

Если потребность не удовлетворена, то она служит причиной для активизации деятельности;

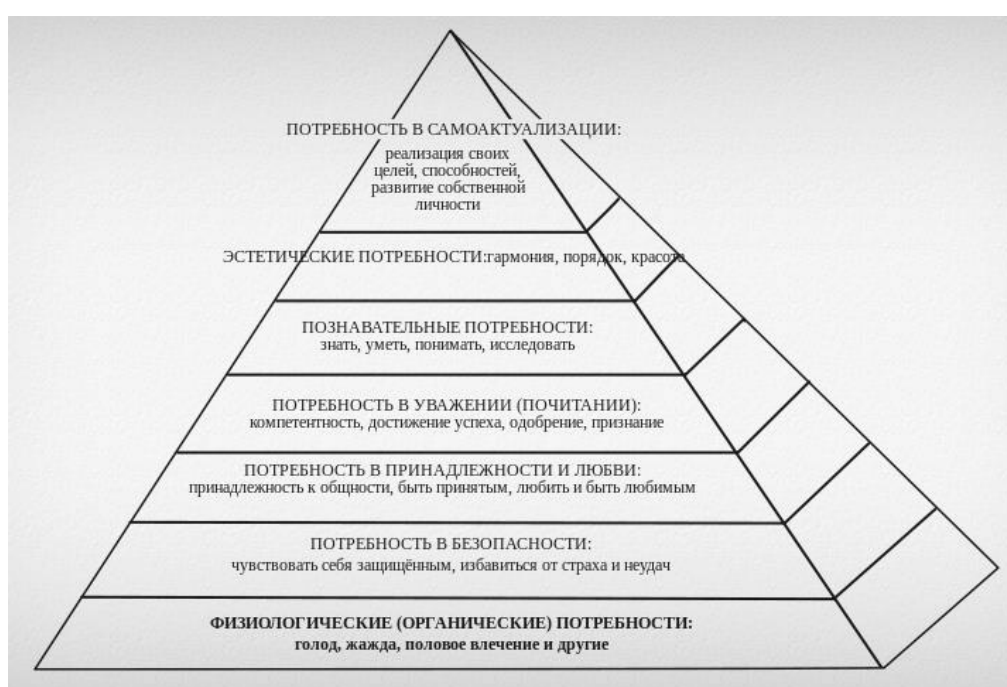
Когда одна потребность удовлетворена на место ее приходит другая;

Сначала удовлетворяются те потребности, которые находятся в основании пирамиды - физиологические потребности и потребность в безопасности, затем на человека оказывают влияние потребности более высокого уровня, при этом их удовлетворение возможно большим количеством приемов, чем базовых потребностей.

В верхние два уровня пирамиды входят уважение и самореализация. Успешные организации сосредоточены на двух верхних уровнях пирамиды,

предоставляя сотрудникам необходимое признание и расширяя возможности для сотрудников чувствовать, что они делают ценную работу и достигают своего потенциала в компании.

Позже он добавил к своей пирамиде еще несколько высших потребностей, назвав их "потребности роста" - завершенность, красота, честность и прочее. Все это часто выступает мотивом активности человека и являются компонентом системы личностного развития [24]. (Таблица 2, 3, Приложение В)



В 1960-х годах Дуглас Макгрегор представил две теории, связанные с мотивацией и управлением сотрудников [17, с.37]. Он разделил сотрудников на две категории. Сотрудники Теории X избегают ответственности, и для их мотивации руководители должны применять наказания. Подчиненные из Теории Y применяют усилия на работе, когда они под контролем на рабочем месте. Работодателям следует практиковать давать больше возможности сотрудникам брать на себя ответственность и демонстрировать творчество. Третья теория, Теория Z, была разработана доктором Уильямом Оучи, который поощряет групповую работу и социальное взаимодействие, чтобы мотивировать сотрудников организации.

После проведения серии экспериментов Элтон Майо разработал эффект Хоторна, когда предполагается, что сотрудники более продуктивны, когда знают, что их работа измеряется и изучается, когда они получают отзывы о своей работе. Рабочие нуждаются в признании за отлично выполненную работу и заверения в том, что их мнение имеет значение на рабочем месте, и должно быть мотивацией для выполнения задач.

Теория справедливости Джона Стейси Адамса [20], утверждает, что сотрудники мотивированы, когда воспринимают обращение с ними на рабочем месте как справедливое. В организации это предполагается как предоставление сотрудникам признания за работу, которую они выполняют, и предоставление всем сотрудникам возможности продвигаться или получать бонусы и другие виды поощрений.

Мотивация - это целевая характеристика, которая помогает человеку достичь своих целей [11]. Она подталкивает человека работать над их достижением. Исполнительная власть должна иметь правильные черты лидерства, чтобы влиять на мотивацию. Однако для мотивации нет конкретного плана.

Управленцу нужно быть открытым по отношению к природе человека. Знание различных потребностей подчиненных, безусловно, облегчит процесс принятия решений.

Эффективный лидер должен иметь глубокие знания мотивационных факторов для других. Он должен понимать основные потребности сотрудников. Лидерство используется как средство мотивации других.

Ниже приводятся важные рекомендации, в которых излагается основной взгляд на мотивацию:

Гармонизировать и сопоставлять потребности подчиненных с потребностями организации. Исполнительная власть в лице директора должна обеспечить, чтобы в коллективе были одинаковые мораль и этика. Он должен следить за тем, чтобы его подчиненные поощрялись и обучались таким обра-

зом, который отвечает потребностям людей работающих в сфере образования.

Признание и награды являются ключевыми мотиваторами, которые влияют на человека для достижения желаемой цели. Награда за хорошее / исключительное поведение с небольшим признаком благодарности, в виде сертификата или письма может стать отличным мотиватором. Если сертификат вручается конкретному работнику, он должен содержать пункт, в котором указано качество или достижение, за которое тот получает вознаграждение.

Быть образцом для подражания [7, с.200] также является ключевым мотиватором, который влияет на достижение людьми своих целей. Лидер должен служить хорошим примером для того, чтобы его люди могли расти и эффективно добиваться своих целей.

Поощрение отдельных лиц за участие в процессе планирования и решения важных вопросов не только мотивирует их, но и учит тонкостям ключевых факторов принятия решений. Более того, это поможет каждому лучше понять свою роль в организации. Связь будет недвусмысленной и непременно привлечет к себе желающих, которые ищут признание лидера.

Развитие морального и командного духа, безусловно, оказывает важное влияние на благосостояние организации. Эмоциональное состояние человека является отражением его моральной структуры[42, с.24]. Действия и решения лидера влияют на моральный дух его подчиненных. Следовательно, он всегда должен обдумывать свои решения и действия. Командный дух - это скелет организации. Лидер должен всегда следить за тем, чтобы его подчиненные наслаждались исполнением своих обязанностей в команде и чувствовали себя частью планов организации.

Лидер должен уметь вставать на место подчиненных [10, с.92], и взглянуть на вещи под другим углом. Он должен сочувствовать им в трудные времена. Сочувствие их личным проблемам делает их сильнее - умственно и эмоционально.

Исполнительный директор должен заставить своих сотрудников почувствовать, что они выполняют важную работу, необходимую для благополучия и успеха организации. Этот мотивационный аспект заставляет их стремиться выполнять общие цели.

Чтобы стать эффективным лидером, сам руководитель должен быть мотивирован [69, с.8],. Он должен знать свою личность, свои потребности, и иметь сильное желание сделать что-либо для достижения своих целей. Когда управленец будет мотивирован, только тогда он может мотивировать других на достижение своих целей и согласовать свои личные цели с общими целями организации.

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

Руководитель — это субъект управления, имеющий профессиональное образование, связанное с занимаемой им должностью, в соответствии с которой он ставит цели и разрабатывает меры и средства их достижения.

Одна из главных задач управления — повысить результативности труда своих подчиненных, и решается она за счет разделения труда, которое зависит от их профессионального образования, компетенции, стажа, сферы деятельности и вверенных ему полномочий и границ ответственности..

Существует определенный спектр первостепенных функций, которые должны быть реализованы лидером образовательного учреждения. Среди них: наличие знаний и компетентность в области управления организацией, владение навыками администрирования, предпринимательства, умение проявлять инициативу и принимать взвешенные решения, практика в сфере анализа экономической ситуации на рынках услуг, умение анализировать работу организаций-конкурентов, умение предвидеть спрос и тенденции развития в области образовательных услуг, чтобы удержать свои позиции, способность согласовывать решения с коллегами на всех уровнях и назначать сферы ответственности каждого из них, взаимодействие и знание членов администрации образовательного учреждения, их личных и профессиональных способностей и многое другое.

Владеть навыками мотивации своих сотрудников, так как мотивация — это главная характеристика, которая помогает человеку достигать своих целей. Исполнительная власть в лице директора колледжа должна иметь правильные черты лидерства, чтобы корректно использовать приемы мотивации по отношению к своим подчиненным.

Существует несколько классификаций типов управленцев. Наличие тех или иных профессиональных и личных качеств могут идентифицировать тип руководителя и его методику работы с коллективом для организации культуры управления в образовательном заведении. Его личное умение справляться

с задачи и иметь желание это делать напрямую влияет на характер работы его подчиненных.

ГЛАВА III. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБРАЗОВАНИЯ

3.1. Обзор внешней и внутренней сфер образовательного учреждения (ГККП «Рудненский социально-гуманитарный колледж им. И. Алтынсарина») с применением SWOT-анализа

Нами проводилось диагностическое исследование педагогических условий, в которых формируется культура управления в ГККП «Рудненский социально-гуманитарный колледж им. И. Алтынсарина» (г. Рудный, Р. Казахстан) с целью сбора информации о состоянии управленческой культуры [49, с.4], а именно качество деятельности, характер профессиональной мотивации, взаимоотношений, имиджа руководителя и организации и то, насколько эффективна его работа по формированию корпоративной культуры в данном учебном заведении и выявление актуального уровня развития управленческой культуры руководителя.

Задачи эмпирического исследования:

- Исследование личностных характеристик и уровня рефлексии руководителя колледжа, влияющих на эффективность управленческой деятельности;
- Исследование уровня рефлексии лидера колледжа;
- Исследования уровня развития менеджерских способностей;
- Интерпретация результатов исследования.

Для проведения анализа использовался SWOT - анализ [54, с.20].

SWOT - это аббревиатура, которая взята из английского языка и расшифровывается как Сила, Слабость, Возможности и Угрозы. По определению, Силы (S) и Слабые стороны (W) считаются внутренними факторами, по которым у руководителя есть определенный контроль. А возможности (O) и

угрозы (Т) считаются внешними факторами, по которые по существу не контролируются им. (Таблица 4, Приложение Г)

SWOT-анализ - это самый известный инструмент для анализа общей стратегической позиции бизнеса и его среды. Его основная цель - выявить стратегии, которые создадут фирменную конкретную бизнес-модель, которая наилучшим образом совместит ресурсы и возможности организации с требованиями среды, в которой работает учреждение.

Другими словами, это основа для оценки внутреннего потенциала и ограничений и вероятных возможностей и угроз из внешней среды. Он рассматривает все положительные и отрицательные факторы внутри и вне системы учреждения, которые влияют на успех. Последовательное исследование среды [54, с.21], в которой работает организация, помогает в прогнозировании меняющихся тенденций, а также помогает включить их в процесс принятия решений в организации.

Ниже приводится обзор четырех факторов (Сильные стороны, Слабые стороны, Возможности и Угрозы).

1. Сильные стороны. Сильные стороны - это качества, которые позволяют выполнять миссию организации. Это основа, на которой можно добиться дальнейшего успеха и продолжительного устойчивого развития.

Сильные стороны могут быть либо осязаемыми, либо неосязаемыми. Это то, в чем лидер хорошо разбирается [52, с.54], и то, что у него есть опыт, определенные качества, которыми обладают и его сотрудники (индивидуально и как команда), и различные функции, которые дают его организации наличие логики и последовательности.

Сильные стороны - это выгодные аспекты организации или возможностей организации, которая включает в себя человеческие компетенции, возможности процесса, финансовые ресурсы, продукты и услуги, доброжелательность клиентов и лояльность к бренду - названию организации. Примерами организационных сильных сторон являются огромные финансовые ре-

сурсы, широкая линейка специальностей для обучения, отсутствие долгов, преданные сотрудникам и так далее.

2. Слабые стороны. Слабые стороны - это те качества, которые мешают выполнить миссию и реализовать весь потенциал [54, с.21]. Эти недостатки отрицательно влияют на успех и рост организации. Слабые стороны - это факторы, которые не соответствуют стандартам, которые, как считает руководитель, должны соответствовать.

Слабые стороны в организации могут быть автоматически обесценены, недостаточными объектами исследований и разработок, узким набором специальностей по обучению студентов, плохим принятием решений и прочее. Слабые стороны контролируются. Они должны быть сведены к минимуму и устранены. Например, если старые специальности не актуальны, то следует заменить их теми, которые пользуются спросом и которые дадут будущим выпускникам возможность трудоустройства.. Другими примерами организационных недостатков являются огромные долги, высокая текучесть кадров, сложный процесс принятия решений.

3. Возможности. Возможности представлены средой, в которой работает организация. Они возникают, когда организация может использовать условия в своей среде для планирования и реализации стратегий, которые позволят ей стать более прибыльной. Организации могут получить конкурентное преимущество, используя возможности.

Организация должна быть осторожной и признавать возможности [59, с.7] и понимать их всякий раз, когда они возникают. Выбор целей, которые лучше всего помогут работе с клиентами для получения желаемых результатов, является сложной задачей. Возможности могут возникать из-за изменения рынка, конкуренции, правительства и технологий.

4. Угрозы. Угрозы возникают, когда условия во внешней среде ставят под угрозу надежность и прибыльность существования организации. Они усугубляют наличие уязвимых, слабых сторон. Угрозы неуправляемы. Когда возникает угроза, стабильность и выживание могут быть поставлены на кар-

ту. Примерами угроз являются: беспорядки среди сотрудников; постоянно меняющаяся технология и образовательные программы; усиление конкуренции, ведущей к избыточной мощности, ценовым войнам и снижению прибыли от набора новых абитуриентов.

SWOT-анализ играет важную роль в разработке и выборе стратегии. Это сильный инструмент, но он включает в себя большой субъективный элемент. Его лучше всего использовать в качестве руководства, а не как рецепт. Успешные предприятия строят свои сильные стороны, исправляют свою слабость и отгораживаются от внутренних недостатков и внешних угроз. Они также отслеживают общую бизнес-среду и узнают и используют новые возможности быстрее своих конкурентов.

SWOT-анализ предоставляет информацию, которая помогает синхронизировать ресурсы и возможности организации с конкурентной средой, в которой работает организация [54, с.23],.

SWOT-анализ имеет ряд ограничений. Это может привести к тому, что организации будут рассматривать обстоятельства как очень простые, из-за которых организации могут упускать из виду некоторые ключевые стратегические контакты, которые могут возникнуть. Более того, категоризация аспектов, таких как сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, может быть очень субъективной, поскольку на рынке существует большая неопределенность. В SWOT-анализе подчеркивается значение этих четырех аспектов, но он не говорит о том, как организация может идентифицировать эти аспекты для себя.

SWOT – анализ педагогических условий, в которых формируется управленческая культура в ГККП «Рудненский социально-гуманитарный колледж им. И. Алтынсарина».

Сильные стороны:

- Около 85% преподавательского состава имеют первую и высшую квалификационную категорию;

- Каждый год на регулярной основе отправляются работники организации на курсы повышения квалификации;
- Весь коллектив колледжа разбит на несколько творческих групп на основе педагогического опыта, стажа, квалификационной категории, пройденных курсов и профессиональных предпочтений. В колледже есть Школа молодого педагога, Школа педагогического мастерства и другие творческие группы. Для каждой группы методистами разработан план работы на год, в котором отображены темы, над которыми работает та или иная группа, какие форматы предоставления результатов работы должны быть, сроки сдачи документации с результатами работы, даты встреч группы.;
- Регулярное проведение педагогических советов и информативных мастер-классов для обмена опытом среди коллег;
- При возникновении трудностей, связанных с профессиональной деятельностью, большинство сотрудников колледжа обращаются к заместителю директора по УМР, заведующим кафедрами, своим коллегам или же к интернет-источникам. Они предпочитают решать возникающие проблемы и не оставлять их без внимания.;
- В колледже налажена локальная сеть, что означает, что можно оперативно связаться с преподавателем или заместителем директора при возникновении вопросов, а также там хранятся календарно-тематические планы и учебные программы по дисциплинам, типовые программы по государственным стандартам;
- Большинство работников колледжа мотивированы на самообразование и саморазвитие;
- Преподавателям предоставлена возможность выбора направления своего профессионального становления при методической поддержке и помощи;

- Ежегодное и успешное участие преподавателей в различных конкурсах, олимпиадах. Преподаватели колледжа – участники конкурсов международного, республиканского, областного уровней: Гомонова В.Г. – второе место в областном конкурсе «Лучший методист года». Жайлаубаева И.Ж. – первое место в областном конкурсе «Лучший педагог-новатор», второе место в республиканском конкурсе «Выдающийся учитель». Бектас Р.М. – третье место в республиканском конкурсе «Выдающийся учитель», Чернышева Е.П. (мега-битва «Лучший город КЗ»), Хан Т.Н. – неоднократный победитель различных республиканских и международных конкурсов.

- Публикации опыта работы преподавателей в печатных и интернет изданиях разного уровня;

- Адекватная самооценка руководителя;

- Заинтересованность руководителя в комфортном профессиональном существовании своих подчиненных;

- Способность лидера колледжа предвидеть и своевременно реагировать на изменения спроса рынка [56, с.36], правильно расставлять приоритеты.

Слабые стороны:

- Завышенная личностная и профессиональная самооценка некоторых представителей педагогического коллектива;

- Чрезмерное омоложение кадров;

- Не смотря на большую инновационную деятельность колледжа, около 25% преподавательского состава предпочитают традиционные и устаревшие формы работы;

- Недостаточная осведомленность кадров о целях, задачах, стратегий и миссии колледжа;

- Передача не всегда актуальных знаний о методике работы будущим специалистам, так как некоторые преподаватели либо не

имеют опыта работы в тех учреждениях, где будут работать выпускники, либо в свете быстроменяющихся образовательных программ и нововведений департаментом образования Республики Казахстан, эти преподаватели не успевают или не хотят ознакомиться с новыми стандартами и требованиями;

- Не все педагоги мотивированы на продуктивную инновационную деятельность и профессиональное взаимодействие с коллегами;
- Не сформирована на 100% система оценки качества образования колледжа;
- Повышение уровня ригидности с увеличением педагогического стажа;
- Около 50% педагогов довольны своей профессиональной деятельностью и ее плодами;
- Недостаток учебников;
- Колледж не достаточно оснащен технически: не все кабинеты оснащены компьютерами, очень маленькое количество интерактивных досок, половина из которых уже вышла из строя совсем или имеются серьезные неполадки. Это безусловно ограничивает преподавателей в выборе формата, способов и приемов, использования оборудования при проведении учебных занятий, особенно при отсутствии учебников по изучаемым дисциплинам.

Возможности:

- Внедрение инновационных технологий для повышения качества обучения студентов;
- Возможность использования социального проектирования в воспитательной работе колледжа;
- Привлечение социальных партнеров к решению вопросов колледжа;

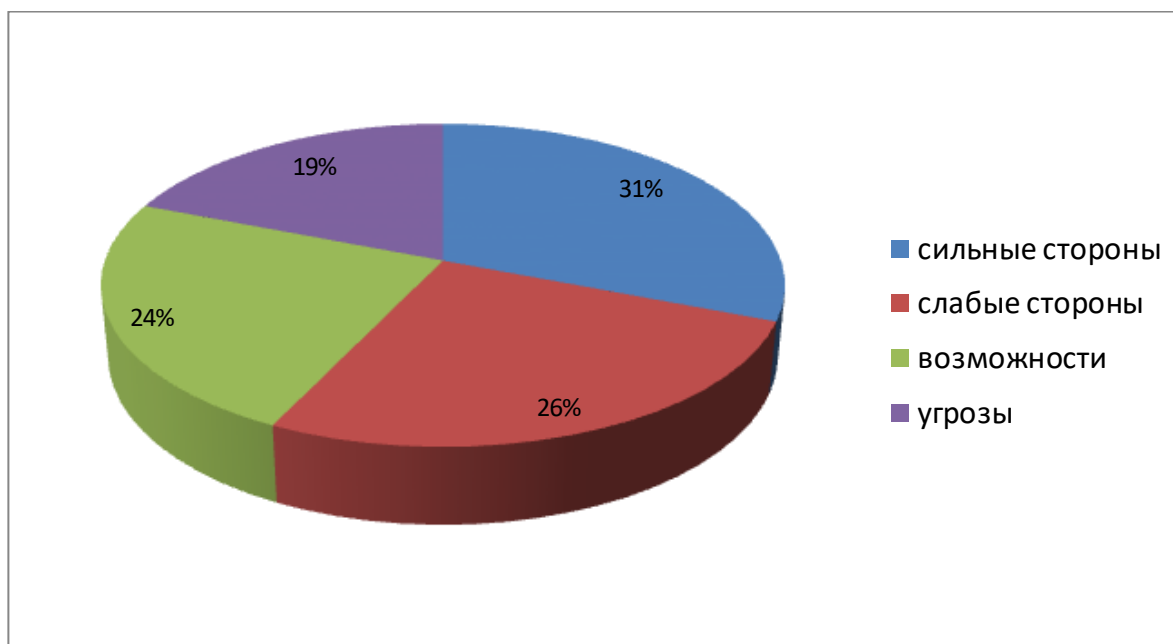
- Модернизация материально-технической базы;
- Есть возможность получить высококвалифицированную методическую помощь;
- Осознание и готовность руководства колледжа к освоению новых знаний и форм для повышения своей компетентности в условиях обновления содержания образования;
- Взаимодействие с социальными службами и учреждениями - городские библиотеки, музей, Дворец Культуры, театры, центры занятости и другие;
- Достаточное количество часов нагрузки преподавателям различных дисциплин;
- Использование положительного опыта прошлых лет этого колледжа, а также опыта других колледжей и образовательных учреждений, видение возможных перспектив;
- Разработка новых педагогических технологий.

Угрозы:

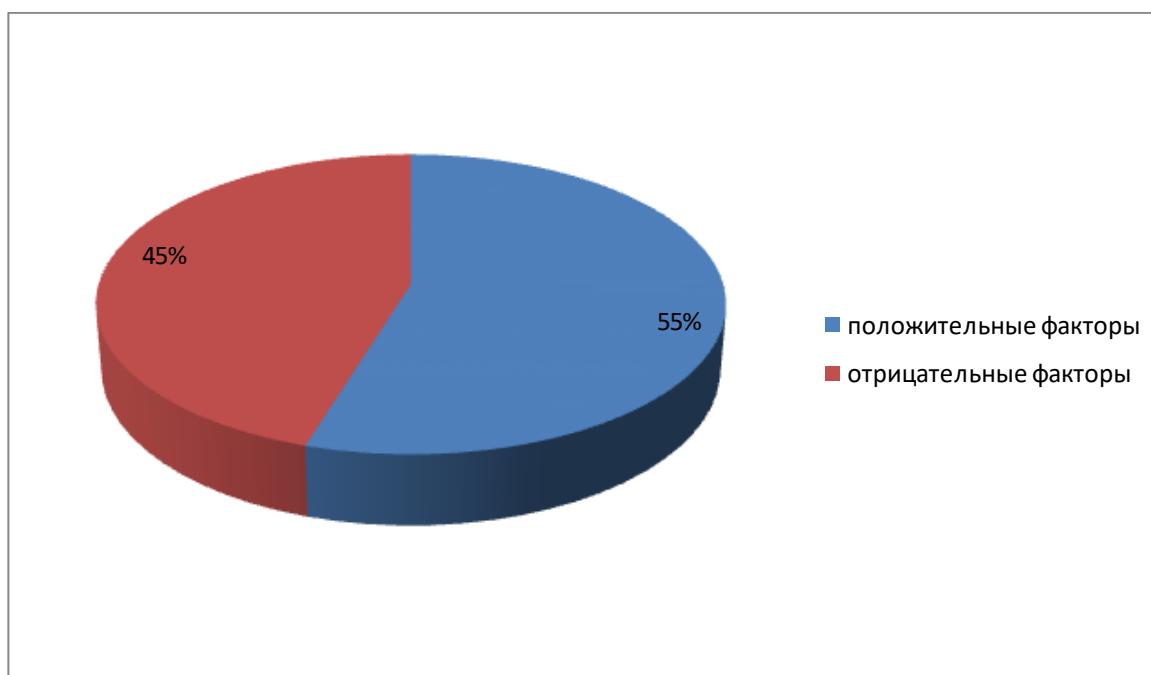
- Личностная неготовность ряда преподавателей и администрации к развитию и саморазвитию;
- Консервативный подход;
- Мотивация преподавателей может снижаться при наличии жесткого авторитаризма со стороны методической службы и администрации;
- Ярко выраженное желание доминировать со стороны некоторых представителей администрации;
- Спонтанное и массовое изменение состава коллектива - преподавателей или представителей администрации;
- Демографическая численность в условиях небольшого промышленного города;
- Недостаточное финансирование со стороны государства;

- Нестабильность социально-экономической обстановки.

По диаграмме можно проследить соотношения всех этих показателей, чтобы понять каково положение ГККП «Рудненский социально-гуманитарный колледж им. И. Алтынсарина».



Если взять пункты "Сильные стороны" и "Возможности" - как положительные факторы, а "Слабые стороны" и "Угрозы" - как отрицательные, то их соотношения практически идентичны - с небольшим преимуществом положительных факторов.



Проанализировав все пункты SWOT-анализа, можно подвести следующие итоги:

Преподавательский состав достаточно работоспособен и творчески развит; готов к профессиональному развитию и саморазвитию; проявляет инициативу; уменьшение количества слабых сторон колледжа может быть проведено за счет имеющихся возможностей, таким образом не только будут расширены сильные стороны, но и возможности возрастут и качественно видоизменятся, а вероятность угроз из внешней среды сведется к минимуму.

3.2. Создание модели имиджа образовательного учреждения через модель имиджа ее руководителя

Одной из задач исследования является создать модель имиджа образовательного учреждения через управленческую культуру руководителей.

Моделирование — это метод воспроизведения и исследования определённого фрагмента действительности (предмета, явления, процесса, ситуации) или управления им, основанный на представлении объекта с помощью его копии или подобия — модели [11]. Модель обычно представляет собой либо материальную копию оригинала, либо некоторый условный образ, представленный в абстрактной форме и содержащий существенные свойства моделируемого объекта [25, с.222].

На наш взгляд, моделирование имиджа организации начинается с моделирования имиджа ее руководителя.

За основу были взяты несколько видов классификаций типов руководителей, которые подробно рассмотрены во второй главе данной диссертации. Также нами был использован опросник Кеттелла, который позволяет оценить несколько существенных характеристик личностной сферы [26, с.34].

16-факторный опросник личности (16PF) - это индивидуальный тест личности, разработанный в течение нескольких десятилетий путем эмпири-

ческих исследований Раймонда Бернара Кеттелла, Мориса Тацуоки и Герберта Эбера. 16PF помогает измерить какие какими качествами обладает личность и нормально ли это. Может использоваться психологами и другими специалистами в области психического здоровья в качестве клинического инструмента для диагностики психических расстройств, а также выступать в виде помощи в планировании прогнозов и терапии. Инструмент 16PF предоставляет возможность измерения тревожности, корректировки, эмоциональной стабильности и поведенческих проблем. Он также может быть использован в других областях психологии, таких как карьера и выбор профессии.

Начиная с 1940-х годов, Кеттелл использовал несколько методов [26, с.10], включая новую статистическую методику общего факторного анализа, применяемую в лексиконе английского языка, чтобы осветить основные аспекты в обычной сфере личности. Этот метод берет в качестве отправной точки матрицу взаимных корреляций между этими переменными в попытке выявить основные исходные черты человеческой личности. Кеттелл обнаружил, что структура личности была иерархической, с первичными и вторичными чертами уровня страты. На первом уровне 16PF измеряет 16 структур первичных признаков с версией вторичных признаков Большой пятерки на вторичном уровне. Эти факторы более высокого уровня возникли из факторного анализа 16x16 межкорреляционной матрицы для шестнадцати основных факторов. 16PF дает оценки по «глобальным» чертам первого и второго порядка, тем самым позволяя многоуровневое описание уникального индивидуального профиля каждого человека.

Измерение конструкций личностных качеств является неотъемлемой частью всеобъемлющей теории внутриличностных психологических переменных Кеттелла, охватывающей индивидуальные различия в когнитивных способностях, личностных чертах, аномальных (психопатологических) чертах личности, динамических мотивационных особенностях, состояниях настроения и переходных эмоциональных состояниях, которые все учитыва-

ются в его поведенческом описании. 16PF также был переведен на более чем 30 языков и диалектов и широко используется на международном уровне.

Итак, в идеале модель руководителя образовательного учреждения выглядит так: (Таблица 4, Приложение Д)

- ✓ Умеет самостоятельно определять необходимость изменений и смоделировать систему решения поставленных задач;
- ✓ Имеет представление о том что нужно изменить и каких результатов ждать.;
- ✓ Умеет организовать людей;
- ✓ Мыслит стратегически;
- ✓ Открыты для перемен и новшеств;
- ✓ Смелый;
- ✓ Меняются технологии - меняются его требования к сотрудникам;
- ✓ Открыт для личного роста;
- ✓ Рефлексивен [66, с.300].;
- ✓ Полагается на свой опыт и знания;
- ✓ Дает людям чувство комфорта;
- ✓ Проницателен;
- ✓ Доверительные чувства к своим коллегам;
- ✓ Умеет разрешать конфликты;
- ✓ Верит в согласие большинства;
- ✓ Консультируется с подчиненными;
- ✓ Дает подчиненным чувство принадлежности к чему-то большому;
- ✓ Регулярно общается с подчиненными и дает советы, оказывает помощь;
- ✓ Поощряет сотрудников работать слаженно как семья;
- ✓ Сдержанный;
- ✓ Эмоционально стабилен;

- ✓ Спокоен;
- ✓ Обладает высокой нормативностью поведения;
- ✓ Владеет высоким уровнем самоконтроля
- ✓ Общительный;
- ✓ Гибкий ;
- ✓ Обладает дипломатическими навыками;
- ✓ Имеет абстрактное мышление;
- ✓ Действует в рамках реальности и реальных возможностей;
- ✓ Практичен

Проработав теоретическую информацию, представленную рядом разного рода литературными печатными и интернет-источниками, а так же научные исследования, проведенные в конце 20 века и за последние 10-15 лет по менеджменту, проведя эмпирическое исследование, направленное на выявление понятия "культура управления" и ее связь с работой и личностью руководителя организации, проанализировав педагогические условия, в которых формирует управленческая культура, мы создали модель имиджа образовательного учреждения через модель управленческую культуру руководителей.

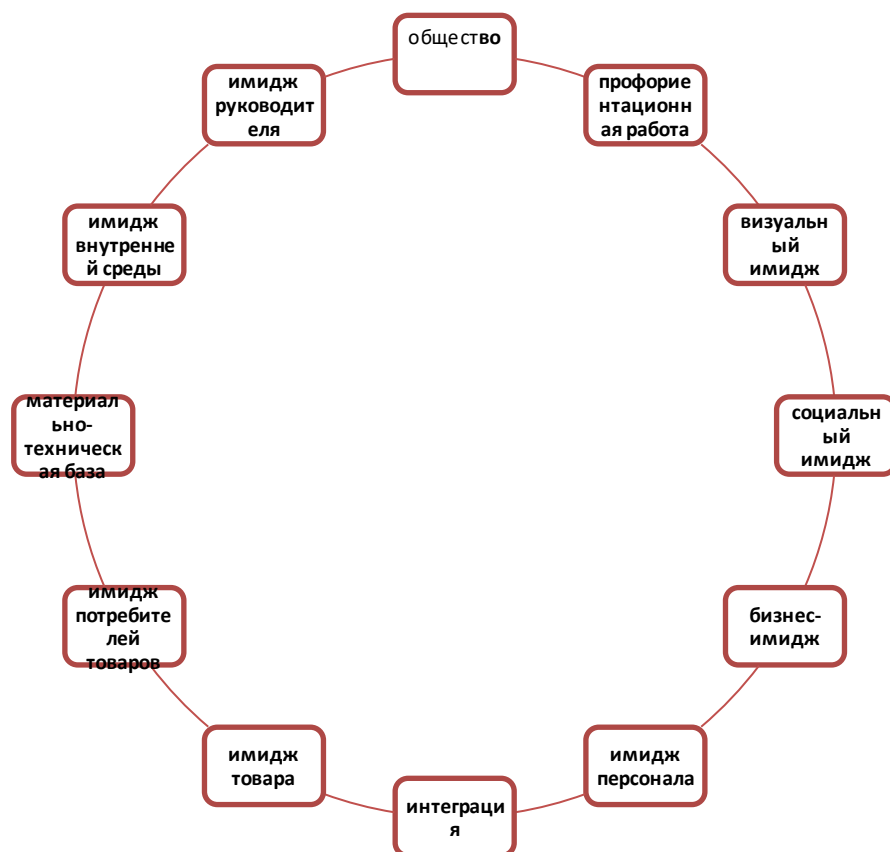
Образовательное учреждение сильно определяет позитивную ориентацию молодежи на получение профессии, в частности в конкретном учебном заведении. На сегодняшний день для формирования положительного имиджа на рынке образовательных услуг образовательному учреждению необходимо выяснить свои слабые и сильные позиций, чтобы определить приоритеты и стратегии, над достижением которых будет работать дальше.

Имидж организации будет складываться из следующих взаимосвязанных составляющих:

- ✓ Общество: уровень развития, уровень запроса на определенные образовательные услуги;
- ✓ Профориентационная работа;

- ✓ Визуальный имидж: привлекательность здания учебной организации, удобства ее местоположения и проезда к ней, наличие парковки, образ территории, ее ухоженности;
- ✓ Социальный имидж учреждения: репутация;
- ✓ Бизнес-имидж: качество подготовки студентов и их профессиональная адаптация;
- ✓ Имидж персонала: инновационный и научный потенциал организации, участие персонала в научно-исследовательских проектах, конкурсах, уровень квалификационной категории и стажа [68, с.57],
- ✓ Интеграция теоретической и научно-практической деятельности;
- ✓ Имидж товара: в данном контексте это контингент учащихся;
- ✓ Имидж потребителей товаров; организация культурного досуга обучающихся, предоставляемая учебной организацией;
- ✓ Материально-техническое обеспечение учебного заведения;
- ✓ Имидж внутренней среды организации: уровень управленческой культуры, психологический климат для тех, кто там работает и учится;

- ✓ Имидж руководителя: умение руководителей отстаивать свое учебное заведение, его личные и профессиональные качества.



Модель имиджа образовательного учреждения:

- ✓ Отвечает на запросы общества на образовательные услуги, гибкая система планирования, расстановки приоритетов, выбора стратегии развития;
- ✓ Ведение профорие нтационн ой работы на регулярной основе, сотрудничество со школами, колледжами и высшими учебными заведениями;
- ✓ Территория при колледже выглядит ухоженной, есть места для парковки или стоянки автомобилей, удобное расположение здания или хотя бы удобный проезд к нему, привлекательный образ самого здания;

- ✓ У колледжа хорошая репутация: отсутствие факта взяток, правонарушений;
- ✓ Педагогический состав имеет первую и высшую квалификационные категории; ведет активную научно-исследовательскую деятельность, участвует в конкурсах, олимпиадах различного уровня и делает это успешно; готов к инновационной деятельности; интеграция теоретической и научно-практической деятельности;
- ✓ Организация ответственно подходит к организации культурного досуга учащихся; взаимодействует с различными социальными службами;
- ✓ Отбор учащихся проводится на основе вступительных экзаменов и собеседования - отдается предпочтение абитуриентам с хорошими базовыми знаниями по профилирующим предметам и общепредметным предметам, мотивированны лично на качественное обучение и получение профессионального образования, физически подходящие к дальнейшей работе по данной специальности;
- ✓ Учебное заведение обеспечено материально-технически от 100 до 80 процентов - наличие компьютера или ноутбука в каждой аудитории; наличие интерактивных досок и программного обеспечения к ним; учреждении имеется инженер, который регулярно следит за состоянием технической базы учреждения; в библиотеке и на кафедрах достаточно литературы как для проведения учебных занятий, так и для самостоятельной подготовки учащихся и педагогов; для кафедры физики и химии есть лаборатории с необходимым оснащением; на кафедре лингвистики наличие лингафонных кабинетов прочее;
- ✓ Психологический климат располагает к работе и учебе [50, с.201];
- ✓ Руководитель организации обладает необходимыми личными и профессиональными качествами

✓ Руководителем выбран оптимальный стиль управления, и налажена культура управления [40, с.47],.

3.3. Критерии оценки уровня сформированности управленческой культуры руководителей образовательных учреждений.

В основе данного исследования также есть задача создания критериев оценки уровня сформированности управленческой культуры у руководителей образовательных учреждений.

Критерий от греческого *criterion* - признак, на основании которого формируется оценка качества объекта, процесса, мерило такой оценки.

Для составления критериев мы взяли несколько аспектов качеств, которыми должен обладать руководитель и разбили их на блоки. (Таблица 5, Приложение Е)

Блок А: Физическое состояние руководителя.

Деятельность руководителя, особенно в условиях модернизации характеризуется крайне высоким нервным и физическим напряжением, что может послужить причинами профессиональных заболеваний: сердечно-сосудистые заболевания, нервная возбудимость, а как следствие нарушение сна, срывы и апатия. Именно поэтому считается, что, насколько бы сильным ни был человек, его здоровья на управляющей должности хватит не более чем на 8 лет. Многие управленцы относятся пренебрежительно к своему здоровью. Ему следует вести здоровый образ жизни и проходить систематические медицинские обследования. Ведь здоровье высококомпетентного, опытного руководителя — это не только его личное достояние, но и общественная ценность для коллектива, организации и государства.

Блок Б: Личные качества руководителя (моральные качества и эмоционально-волевые черты характера).

Порою личные качества больше определяют насколько эффективно будет правление того или иного руководителя. В выборе стиля управления он

будет отталкиваться от своих личных качеств, отражение которых он будет искать и в своих подчиненных.

Важно учитывать наличие или отсутствие определенных личных качеств при назначении на руководящую роль человека, претендующего на это место. Крайне сложно и неприятно работать под началом ригидного, грубого, несправедливого и неуравновешенного руководителя. Производительность труда ставится под угрозу, так как эмоциональный климат не располагает к сосредоточенной, творческой работе, падает мотивация [46, с.117].

Блок В: Интеллектуальные качества руководителя.

Считается, что люди с творческим типом мышления предпочитают работать в уединении. Люди со средним уровнем способностей склонны работать с коллективом и даже руководить людьми. В условиях обновления и модернизации во многих социально-экономических сферах не остается места для средних способностей и знаний. Человек, который претендует на руководящую должность, должен быть высоко развит характерологически, интеллектуально, профессионально.

Блок Г: Профессиональные качества руководителя

Лидерские задатки и высокий профессионализм, компетентность и стратегическое мышление - те, качества без которых невозможно правильно поддерживать управленческую культуру, свою репутацию и имидж организации. Руководителю нужно быть рефлексивным и самокритичным, чтобы вовремя выявлять свои слабые стороны и устранять их; не стоять на месте, оперативно реагировать на изменяющиеся тенденции; уметь прогнозировать и планировать.

Блок Д: Имиджевые качества руководителя

Книга начинается с обложки. Так и лидер учебной организации является главным представителем своего учреждения. Его имидж - составляющая его авторитета. Это и его внешний вид, выраженный в том, какую одежду предпочитает руководитель, аккуратность и манера носить ее, стиль прически, подбор аксессуаров; если это женщина-руководитель, то ее макияж и

маникюр тоже должны гармонировать, составляя завершённую картину ее образа; это и манеры и культура речи.

С составленной нами таблицей критериев оценки уровня сформированности управленческой культуры руководителей образовательных учреждений достаточно легко работать.

Каждый блок содержит ряд критериев, которые нужно оценить по шкале от 3 до 0 баллов: чем ярче то или иное качество выражено у руководителя, тем больше цифра. В примерном выражении баллов в процентах, это будет:

3 балла - 100 - 90%

2 балла - 80 - 60%

1 балл - 50 - 30%

0 баллов - 20 - 0 %

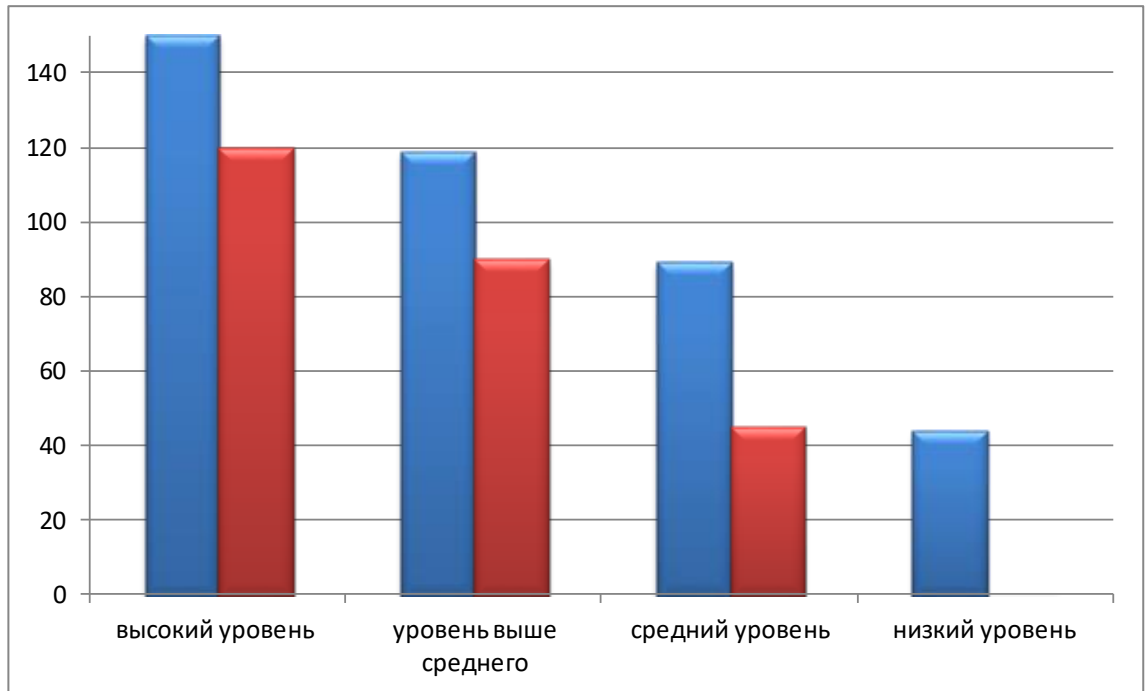
Общее количество критериев составляет 50. Отметив баллы, который соответствуют уровню владения определенным руководителем, складываем, и чем выше полученная цифра, тем выше уровень сформированности управленческих навыков. Максимальное количество баллов - 150, минимальное - 0.

Высокий уровень - 150-120 баллов

Уровень выше среднего - 119 - 90 баллов

Средний - 89 -45 баллов

Низкий уровень - 44 - 0 баллов



Эту таблицу критериев можно использовать как для оценки уровня настоящего руководителя, так и того, кто претендует на эту должность. Также люди, желающие выяснить насколько сильны их качества управленца, могут поработать с таблицей.

ВЫВОДЫ К ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ

Имидж учебного заведения во многом определяет позитивную ориентацию будущих студентов на получение образования в его стенах, а также ориентацию педагогов - соискателей работы.

Имидж учебного учреждения складывается из множества факторов, а те в свою очередь будут отражением личности и профессиональной подготовки и деятельности самого руководителя организации, его умений формирования управленческой культуры.

SWOT-анализ, хотя и не панацея и может быть субъективным, позволяет проанализировать любой аспект путем рассмотрения четырёх его сторон - сильная сторона, слабая сторона, возможности, угрозы. Наглядно увидев то, что получается при заполнении таблицы, можно оценить ситуацию, вынести взвешенное решение по устранению угроз из вне, путем превращения слабых сторон в сильные при помощи максимального использования возможностей.

Чтобы образовательный и трудовой процессы проходили успешно учебные заведения должны своевременно и адекватно реагировать на изменение требований времени, что проявляется в обновлениях содержания образования, что и происходит в последние пять лет на территории Республики Казахстан и Российской Федерации, в предложении дополнительных услуг, курсов, в усовершенствовании и обновлении материально-технической базы в соответствии современным условиям, формировании конструктивных отношений с потенциальными работодателями, повышение уровня квалификации педагогических работников, грамотное управление образовательным учреждением и прочее. От этого во многом зависит имидж образовательного учреждения и его будущее [25, с.68],.

Чтобы смоделировать имидж организации мы пошли через моделирование образа руководителя учебной организации, так как под его началом идет процесс организации труда.

Каждый человек, занимающий руководящую должность, должен соответствовать своей должности, так как на его плечах лежит ответственность не только за собственную результативность, но и за конкурентноспособность его подчиненных и организации, физическое и моральное состояние сотрудников.

Чтобы оценить его уровень готовности к работе на этой должности, мы создали опросник, который охватывает все стороны личности руководителя.

Создание положительного имиджа — это сложная и многосторонняя работа, все части которой взаимосвязаны и взаимозависимы

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тема исследования актуальна в связи со стремительным развитием образовательной системы: социальный запрос способствует ее обновлению.

Теперь не только государство, а прямые потребители образовательных услуг - учащиеся и их родители выступают в качестве источников социального порядка для учреждений образования, осознавая свои культурные и образовательные потребности, интересы и ценности, а школы, колледжи и высшие учебные заведения должны обеспечить их условиями для развития личностных и профессиональных аспектов учащихся.

Чтобы реализовать возможность выполнения миссии современных учебных заведений, директор должен уметь решать проблемы стратегического развития, разрабатывать новые концепции, позволяющие осуществить процесс обновления содержания образования, мотивировать преподавателей на творчество и инициативу, уходить от традиционных и неактуальных форм работы. Другими словами - система работы учреждения должна откликаться на требования общества, а значит иметь необходимый уровень формирования управленческой культуры.

Целью этого исследования было теоретически обосновать систему повышения квалификации директоров образовательных учреждений, направленной на становление управленческой культуры руководителя.

Основополагающей концепцией нашего исследования является «культура управления лидера образовательного учреждения», который является интегративной динамической личностью, развивающейся в процессе деятельности, характеризующейся определенным уровнем теоретического осмысления и набором практических навыков, а также навыков необходимых для внедрения передовых подходов к управлению в современной практике, основанных на безусловном соблюдении норм и принципов морали.

Анализ педагогической, психологической литературы и литературы по менеджменту показал, что существуют различные классификации типов

управленческой культуры, подходы к построению эффективной модели лидера, модели имиджа организации. Основой для развития подходов являются личные, профессиональные, интеллектуальные качества управленца, способствующие определению его возможности исполнять те функции, которые предписаны ему в связи с занимаемой должностью.

Теоретический анализ позволил нам рассмотреть компоненты управленческой культуры руководителей образовательных учреждений, состоящие из личностных (справедливость и объективность, четкость, коммуникабельность, оптимизм, харизматичность), интеллектуальных (аналитическое мышление, устойчивость внимания, умение действовать логично и оперативно, умение прогнозировать), профессиональных (компетентность, знание педагогики и психологии, организационные навыки, дипломатические, умение ставить цели) компонентов, также физическое, психическое и психологическое здоровье и визуальный имидж руководителя (стиль одежды, культура речи, манеры).

В исследовании рассматриваются факторы, влияющие на развитие управленческой культуры: внешние и внутренние, условия ее развития.

В ходе своего исследования мы доказали его актуальность и выполнили поставленные задачи:

1 Теоретически углубили научное представление о специфике управленческой деятельности, выявили сущность и раскрыли содержание ключевого понятия «управленческая культура руководителя образовательного учреждения».

2. Проанализировали педагогические условия, в которых формируется управленческая культура в системе повышения квалификации директоров образовательных учреждений.

3.Создали модель имиджа образовательного учреждения через управленческую культуру руководителей.

4.Разработали критерии оценки уровня сформированности управленческой культуры руководителей образовательных учреждений.

Кроме этого создали модель имиджа руководителя и провели обзор внешней и внутренней сфер образовательного учреждения ГKKП «Рудненский социально-гуманитарный колледж им. И. Алтынсарина» (г. Рудный, Р. Казахстан) с применением SWOT-анализа.

Таким образом, была выявлена потребность в разработке концептуально нового подхода в построении модели эффективного руководителя и обучения директоров законам и принципам менеджмента в связи с изменением парадигмы образования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева, Г.М. Социальная психология / Г.М.Андреева.– М.: Аспект пресс, 2007.–363 с.
2. Антонова Л. Эффективная школа. - 27.02.2014 URL: <https://riamo.ru/article/20583/antonova-effektivnaya-shkola-eto-shkola-kotoraya-vnedryaet-innovatsii.xl?mTitle=&mDesc=&mImg=> (Дата обращения: 29. 04.2017)
3. Афанасьева Т.П., Елисеев И.А., Немова Н.В. Аттестация педагогических и руководящих кадров в образовании. – М., 1996. – 58 с.
4. Бабосов, Е.М., Трусъ, А.А. Социальный портрет современного руководителя / Е.М. Бабосов, А.А. Трусъ // Проблемы управления. – 2015. –№ 1. – С. 47–53.
5. Багашев С. А. Организационно-педагогический ресурс руководителя по управлению развивающимся образовательным учреждением: Автореф. дисс. ...канд. пед. наук. – Тверь, 2012. – 28 с.
6. Баландина Т.М. Социология управления: учебное пособие. – Саратов, 2016. – 224 с.
7. Белолипецкий, В.К. Этика и культура управления / В.К.Белолипецкий, Л.Г.Павлова. –М.: ИНФРА–М, 2004. – 269 с.
8. Бланшар О. Макроэкономика: Пер. с англ.М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2010. С. 39
9. Брасс, А.А. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие / А.А. Брасс // Минск.: РИВШ, 2008. – 248 с.
- 10.Брасс, А.А., Пилипцевич, В.В. Феномен лидерства: взгляд подчиненного / А.А. Брасс , В.В. Пилипцевич // Проблемы управления.– 2009. – № 1(30). – С. 90–96.
- 11.Вики-энциклопедия URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki> (Дата обращения: 11.09.2017)

12. Габдурахманова Н.Н. Культура управления: Метод. указания / Казан. гос. технол. ун-т; Сост. Н.Н. Габдурахманова. Казань. 2001. 24 с.
13. Генев, Ф. Психология управления: основные проблемы / Ф. Генев. – М.: Прогресс, 1982. – 422 с.
14. Герчикова И.Н. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: 2010. — 512 с.
15. Горюнова, Т.М. Управленческая культура педагога: структура, уровни, критерии. URL: http://superinf.ru/view_helpstud.php?id=1981 (дата обращения: 17.11.2016).
16. Гребнев Л. С. Рынок, услуги и образование: между экономикой и правом Журнал Высшее образование в России, 2011 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-uslugi-i-obrazovanie-mezhdu-ekonomikoju-i-pravom-1> (Дата обращения: 10.09.2017)
17. Дерябин П.Д. Влияние профессионально важных качеств руководителя на социально-психологический климат в трудовом коллективе // Акмеология. – 2011. - №4. – с. 115
18. Джаджа, С.Е. Средства формирования управленческой культуры руководителей образовательных учреждений: дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / С.Е. Джаджа. – Самара.: Самарский государственный университет, 2000. – 148 с.
19. Дорожкин, Ю.Н., Орешников, И.М. Управленческая культура кадров в условиях реального времени / Ю.Н. Дорожкин, И.М. Орешников. – М., 2000. – 43 с.
20. Зданович Д. Управленческая культура URL: <http://www.strategy-guide.ru/strategy/management-culture-gods/> 11.03.2013 (дата обращения: 10.09.2017)
21. Зень, С.И. Социология управления и организаций: учеб.-метод. комплекс для студентов дневной и заочной форм обучения / С.И. Зень // Минский институт управления. – Минск: МИУ, 2005. – 196 с.

- 22.Зубра, А.С. Самосовершенствование управленческой культуры – путь к успеху: учеб. пособие / А.С. Зубра. – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2004. – 278
- 23.Зубра, А.С. Управленческая культура современного руководителя: учеб. пособие / А.С. Зубра . – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2004. – 217 с.
- 24.Иерархия потребностей Маслоу. Интернет-статья \ 16.10.2013\ URL: <https://psichov.net/ierarhiya-potrebnostey-maslou/>: (Дата обращения: 14.10.2017)
- 25.Калюжный А.А. Психология формирования имиджа. - М., Владос, 2004. - 222с.
- 26.Капустина, А.Н. Многофакторная личностная методика Р.Кеттела. / А.Н.Капустина. – СПб.: Речь, 2004. – 104 с.
- 27.Карпов П.В. Интервью в журнале «Директор школы» – 2016.– № 1 (Дата обращения: 09.11.2017)
- 28.Карпов, А.В. Рефлексивность как психическое свойство и методика ее диагностики / А.В.Карпов // Психологический журнал. – 2003. – т. 24. – № 5. – С. 45-57.
- 29.Карпов, А.В., Маркова, Е.В. Психология стиля управленческих решений. / А.В.Карпов, Е.В.Маркова. – Ярославль: Институт «Открытое общество», 2003. – 108 с.
- 30.Ковалев, М.М., Господарик, Е.Г. Человеческий капитал — фундамент экономики знаний / М.М. Ковалев, Е.Г. Господарик // Научно-практический журнал «Проблемы управления». 2011. № 3. С.46 – 56.
- 31.Коломинский, Я.Л., Трусъ, А.А. Психологическая культура руководителя / Я.Л. Коломинский, А.А. Трусъ // Адукацыя і выхаванне. – 2015. –№ 5. – С.13-17.
- 32.Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М., 1999. – С. 77-164.




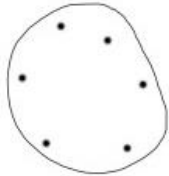
- 33.Корнилова, Т.В. Диагностика «личностных факторов» принятия решений / Т.В.Корнилова // Вопросы психологии. – 1994. – № 6. – С.99-109.
- 34.Кричевский, Р.Л. Если Вы руководитель...Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л.Кричевский. – М.: Дело, 1993.–352 с.
- 35.Кричевский, Р.Л. Психология лидерства. / Р.Л. Кричевский. – М.: Статут, 2007. – 544 с.
- 36.Кужева С.Н., Лесняк А.В. Роль личности менеджера в эффективном управлении журнал "Менеджмент". – 2007.– № 4. – С. 21-26.
- 37.Маховикова Г.А., Кантор В.Е.Менеджмент: учебный курс, / Эксмо . 2009 - электронная книга, ISBN (EAN): 9785699336647 / Дата поступления: 3 сентября 2012 / Объем: 317,7 тыс. знаков (Дата обращения: 28.06.2017)
- 38.Менеджмент в управлении школой / под ред.Т.И.Шамовой.— М.: Магистр, 1992.– 232с.
- 39.Меркель, Р.А. Взаимосвязь авторитарности с регулятивными и коммуникативными свойствами личности: автореф.дис. ...канд.псих.наук: 19.00.01/ Р.А.Меркель. – Казань, 2011. – 27 с.
- 40.Милютин, П. Управленческая культура личности и факторы ее развития / П.Милютин // Власть. – 2007.– № 5. –С. 90.
- 41.Михеев, В.М. Управленческие кадры – к новому качеству / В.М. Михеев // Проблемы управления. – 2008. – №4. – С. 5–10.
- 42.Мяготина, И.А. Управленческая культура личности руководителя современной России (социально - философский анализ): автореф.дис. ...канд.филос.наук : 09.00.11 / И.А.Мяготина. – М., 2005. – 30 с.
- 43.Назмугдинов В.Я., Яруллин И.Ф. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности. – Казань: ТРИ «Школа», 2013. – 360 с.

- 44.Осеев, А.А. Социально- психологическая модель руководителя: идеальная модель и способы ее измерения / А.А.Осеев // Вестник Московского университета. – Серия 18. Социология и политология. – 2011. – № 6. – С. 126-144 .
- 45.Педагогический словарь. — М.: Академия. Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров. 2005. М.: МарТ; Ростов н/Д: МарТ, 2005. — 448 с.
- 46.Педагогический энциклопедический словарь. – М.: Научное издательство «Большая Российская энциклопедия», 2002. – 528 с.
- 47.Петрова Л. И. Основы управления педагогическими системами : учебное пособие / Л. И. Петрова. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. - 349 с.
- 48.Пинская М.А. , Ушаков К.М. Эффективная школа\\ журнал "Директор школы". – 2014. – т. 190. – № 7. – С. 18-23.
- 49.Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 13 июля 2009 года №338 «Об Утверждении Типовых квалификационных характеристик должностей педагогических работников и приравненных к ним лиц». // Казахстанская правда. – 2009. – с.12
- 50.Психолого-педагогический словарь. / Автор-составитель В.А. Мижеригов. – Ростов-н/Д.: Феникс, 1998. – 272 с.
- 51.Репин, В., Елиферов, В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес – процессов. / В.Репин, В.Елиферов. – М: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 543 с.
- 52.Речкин, Н.С. Профессиональная управленческая культура руководителей муниципальной системы образования: дисс. ... канд.пед.наук.: 09.00.11 / Н.С.Речкин.–Ростов н/Д, 1998.–170 с.
- 53.Розен К. The Seven Types of Managers—Where Do You Stand? 9.07.2017 URL: <https://www.allbusiness.com/the-seven-types-of-managers-where-do-you-stand-10207093-1.html> (Дата обращения: 06.11.2017)
- 54.Садвакасова З.М. Педагогический менеджмент. Учебное пособие. 2-е изд.доп. - Алматы, 2012.- 187 с.

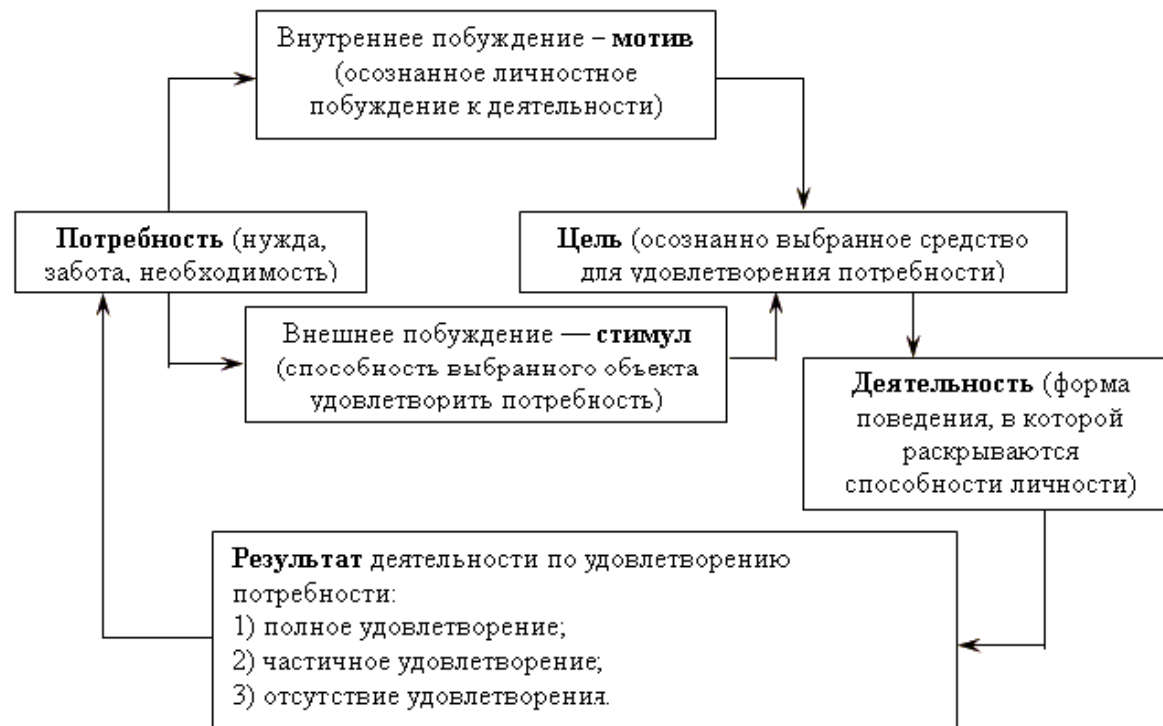
- 55.Сергеева, Л.Б. Детерминанты развития управленческой культуры руководителя в вузе / Л.Б.Сергеева //Педагогическое образование в России. – 2014. – №6. – С.190-193.
- 56.Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении подсистемами. – М., 1999. – С.55.
- 57.Слабодян, В. Можете ли вы стать сильным менеджером / В. Слабодян // Кредо. – 1999. – №4.– С.4-9.
- 58.Соболева Е.А. Создание мотивационной среды в образовательном учреждении для повышения эффективности работы педагогов // Экономика и социум. – 2015. - №6. – с. 7-14
- 59.Социология управления. / Под ред. В.И.Башмакова, Р.В.Ленькова. – М:Юрайт, 2014. – 40с.
- 60.Справочник технического переводчика. – Интент. 2009-2013.
- 61.Терентьев В.К. Истины управления: взгляд на основы менеджмента. – М., 2002. – 48 с.
- 62.Трусь, А.А. Компетенциарная модель современного руководителя / А.А. Трусь // Адукацыя і выхаванне : штомесячны навукова-тэарэтычны і інфармацыйна-метадычны часопіс. – 2012. –№ 11. –С. 51 – 58.
- 63.Уянаев, М.К. Психологические условия эффективного развития управленческой культуры муниципальных служащих: автореф.дис. ...канд.псих.наук: 19.00.03 / М.К.Уянаев. – М., 2013. – 30 с.
- 64.Файоль, А. Общее промышленное управление /А. Файоль. - М.:Контролинг, 1992. - 351с.
- 65.Хавроничев В.И. Управленческое решение: поиск и реализация. // Директор школы. Экспресс-опыт. – 1999. – Вып.1.
- 66.Цырельчук, Н.А., Цырельчук,И.Н., Цырельчук,Н.Н. Рефлексивное управление: монография / Н.А.Цырельчук, И.Н.Цырельчук, Н.Н.Цырельчук– Минск.: МГВРК, 2008.–512 с.

- 67.Чикер, В.А. Психологическая диагностика организации и персонала / В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2003. – 176 с.
- 68.Шакуров Р.Х. О создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе педагогов. – Минск: Вышэйшая школа, 1980. – 97 с.
- 69.Шалдыбина, О.Н. Профессиональная ответственность в структуре социально – психологических характеристик личности руководителя низового звена: автореф.дис. ...канд.псих.наук: 19.00.05/ О.Н. Шалдыбина. – Саратов, 2009. – 24 с.
- 70.Шарандина Н.Н. Эффективная школа. РФ. 13.12.2016 URL: <http://ipk.68edu.ru/index.php/vazhno/item/482-effektivnaia-shkola-rf> (Дата обращения: 20.04. 2016)
- 71.Шейн Е.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336
- 72.Экономико-математический словарь, издание 5, 2003 - 213с.
- 73.Янчук, В.А.Психологическая культура современного руководителя образования / В. А. Янчук // Кіраванне у адукацыі. –2009. –№ 6. – с.4-9.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Тип управленческой культуры	Символ	Сильные стороны	Недостатки	Подходящий контекст
Культура власти (Зевс)		Скорость принятия решений	много общения, большая зависимость от лидера, плохо масштабируется	чрезвычайные ситуации, выход на новый уровень
Культура роли (Аполлон)		предсказуемость, стабильность и эффективность	плохо работает в изменчивой среде, независимые талантливые люди не приживаются	устоявшийся рынок потребительских услуг населения, типовые задачи, конвейер
Культура задачи (Афина)		качественные творческие решения, легко привлечь талантливых самомотивированных сотрудников	решения иногда избыточно хороши, много избыточного общения, не приспособлены к кризисным ситуациям	Внедрение экспериментальных программ, наукоемкие задачи
Экзистенциальная культура (Дионис)		самотивированность, легко привлечь талантливых людей	интересы сотрудника важнее, чем интересы компании, у управленцев нет полномочий приказывать	сообщество профессионалов, университет

ПРИЛОЖЕНИЕ Б



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Теория Маслоу	Теория Мак-Клелланда	Теория Герцберга	Теория Альдерфера
↑ Потребность самовыражения	↑ Потребность достижения успеха	Потребности развития: признание, достижение, продвижение, самостоятельные полномочия, ответственность, профессиональное обучение и повышение квалификации	↑↓ Потребности роста
↑ Потребность в уважении	↑ Потребность власти		
↑ Потребность принадлежности и причастности	↑ Потребности соучастия		
↑ Потребность защищенности	↑	↑ Потребности здоровья: условия работы, оплаты труда, социальные блага, статус, политика руководства, взаимоотношения в коллективе	↑↓ Потребности существования
↑ Физиологические потребности			

Теория "X" Маслоу	Теория "У" Мак-Грегора	Теория "Z" Оучи	Теория Литвина - Стрингера
Человек по своей природе ленив, эгоистичен, не любит работать и брать на себя ответственность.	Работа для человека такая же естественная потребность, как и отдых. Поэтому не следует	Наибольшей эффективности деятельности сотрудников можно добиться, если создать на предприятии	Социальная среда обитания индивида складывается из множества взаимосвязанных факторов

<p>Заставить его работать можно только при помощи "кнута и пряника": угрозами и принуждением, а также премированием за хорошую работу. Постоянный страх перед наказанием (штрафом или увольнением) позволяет добиться требуемого результата</p>	<p>человека заставлять работать угрозами и принуждением. Нужно на предприятии создать такую обстановку (атмосферу, "поле"), которая будет способствовать проявлению человеком своих лучших качеств для достижения целей организации</p>	<p>такое "поле", при котором каждый человек будет отождествлять себя с организацией: "Я - это организация, а организация - это я". Это достигается созданием в организации обстановки, наиболее благоприятствующей решению комплекса социальных проблем, волнующих большинство сотрудников</p>	<p>и, в конечном счете формирует его отношение к организации. Изменяя параметры "поля", можно оказать глубокое формирующее воздействие на личность человека и его мотивационную сферу. В условиях постоянного дефицита ресурсов необходимо найти наиболее мощный мотивирующий фактор</p>
---	---	--	--

<p><i>Слабые</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Слабое финансирование 2. Понижился качественный потенциал 3. Средний возраст педагогов свыше 49 лет 4. Слабая возможность повысить квалификацию 5. Устаревшая база. 6. Недостаточный уровень квалификации учителей для выполнения отдельных видов работ, внедрения инноваций. 7. Неэффективная структура управления школой, препятствующая изменениям в ее деятельности. 	<p><i>Сильные</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отработанный учебный план 2. Имеется кадровый потенциал 3. Многопрофильность 4. Имеется возможность зарабатывать средства. 5. Сплоченность и работоспособность педагогического коллектива. 6. На базе школы существует медико-психологический реабилитационный центр.
<p><i>Опасности</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Большая конкуренция 2. Слабая база практического обучения и материального обеспечения. 3. Неблагоприятная экологическая обстановка, способствующая росту заболеваемости обучающихся. 	<p><i>Возможности</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дальнейшее развитие международных отношений 2. Разработка новых информационных и педагогических технологий. 3. Возможности изучения опыта инновационной деятельности других школ города. 4. Конкурсы проектов, проводимые в области образования различными фондами и организациями, могут оказать финансовую и организационную поддержку в реализации планов школы.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Классификация руководителей по компетентности						
Желающий что-то изменить, но не знающий как	Фантазёр	Аналитик-конструктор		Технолог-организатор		
Имеет большое желание и благие намерения. Знает что нужно менять, но у него низкий профессиональный уровень, и поэтому то, что получается выглядит очень "топорно"	Не базируется на существующем опыте, на первое место выдвигает свои личные фантазии	Умеет самостоятельно определить необходимость изменений и смоделировать систему решения поставленных задач		Отлично дополняет третий тип управленца. Имеет представление о том что нужно изменить и каких результатов ждать. Умеет организовать людей, мыслит стратегически		
Классификация по Кейт Розен						
Менеджер по устранению неполадок	Менеджер "Вилы"	Менеджер "Понтифик"	"Самонадеянный" менеджер	"Совершенный" менеджер	"Пассивный" менеджер	"Проактивный" менеджер
<ul style="list-style-type: none"> - ориентирован на конкретные задачи - устраивает хаос - сам создает проблемные ситуации, которых старается избежать 	<ul style="list-style-type: none"> - перманентный контроль - постоянная подотчетность - постижение результатов через угрозы - со стороны сотрудников нет положительной мотивации к работе, только страх 	<ul style="list-style-type: none"> - нет конкретной модели управления - спонтанность и непоследовательность - дает людям чувство комфорта 	<ul style="list-style-type: none"> - сосредоточен на себе - личные достижения важнее достижений сотрудников - работа с командой его утомляет - порождают нездоровую конкуренцию 	<ul style="list-style-type: none"> - открыты для перемен и новшеств - открыт для личного роста - полагается на свой опыт и знания - не всегда справляется с развитием межличностных навыков 	<ul style="list-style-type: none"> - тесные отношения с коллегами - некомпетентный - невежественный - непоследовательный - нет уважения со стороны подчиненных - избегают 	<ul style="list-style-type: none"> - объединяет в себе все хорошие качества, которыми обладают другие типы руководителей, но без подводных камней

						конфронтации		
Классификация, основанная на наиболее известных типах стилей управления								
Авторитарный менеджер		Демократический менеджер		Патерналистский менеджер		Менеджер-попуститель		
- предпочитает, чтобы подчиненные выполняли все так, как он сказал - он мыслит, рабочие выполняют		- верит в согласие большинства - консультируется с подчиненными - дает подчиненным чувство принадлежности к чему-то большому		- регулярно общается с подчиненными и дает советы - оказывает помощь - поощряет сотрудников работать слаженно как семья		- поручает задачи, устанавливает цели - методы исполнения за подчиненными - не имеет понятия как идет процесс		
Расширенная классификация								
Менеджер-патерналист	Менеджер-маклер	Менеджер-организатор	Менеджер-дипломат	Менеджер-лидер	Менеджер-воспитатель	Менеджер-инноватор	Менеджер-человек	Менеджер-управляющий
- роль "Главы семьи" - работа дает хорошие результаты, если большинству рабочих импонирует его стиль	- хорош в условиях кризиса - умеет продвигать организацию	- ему необходимы единомышленники	- хорош в посреднической деятельности - налаживание деловых связей и т.д.	- обладает профессиональными и личными качествами	- меняются технологии - меняются его требования к сотрудникам	- идет в ногу со временем	- терпим к человеческим характерам и проблемам	- хорошая профессиональная подготовка - честный - умеет вести деловые переговоры - разбирается в педагогике и психологии
Опросник Кеттелла - 16 существенных характеристик личностной сферы.								
Замкнутость		Общительность		Реализм		Чувствительность		
Конкретное мышление		Абстрактное мышление		Подозрительность		Доверчивость		
Эмоциональная нестабильность		Эмоциональная стабильность		Практичность		Мечтательность		

Покорность	Доминантность	Прямолинейность	Проницательность
Сдержанность	Экспрессивность	Спокойствие	Тревожность
Низкая нормативность поведения	Высокая нормативность поведения	Ригидность	Гибкость
Робость	Смелость	Низкий самоконтроль	Высокий самоконтроль
		Расслабленность	Эмоциональная напряженность

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Критерии оценки уровня сформированности управленческой культуры руководителей образовательных учреждений.

Критерии	Уровень оценки сформированности (3-0 баллов)			
	3	2	1	0
Блок А: Физическое состояние руководителя				
Состояние иммунной системы				
Состояние нервной системы				
Отсутствие вредных привычек: алкогольной, наркотической и табакозависимости				
Устойчивость к стрессам				
Блок Б: Личные качества руководителя (моральные качества и эмоционально-волевые черты характера)				
Справедливость и объективность				
Гуманное отношение и интерес к людям				
Чувство такта и меры во взаимоотношениях с людьми				
Чуткость, сострадание				
Честность				
Уравновешенность и самоконтроль				
Самокритичность и рефлексивность				
Самотивированность				
Настойчивость и решительность				
Увлеченность				
Умение вести за собой, служить положительным примером, наличие энергии				

Коммуникабельность				
Дисциплинированность, организованность				
Целеустремленность				
Чувство ответственности за результат				
Чувство ответственности за физическое и моральное состояние подчиненных				
Харизматичность				
Уверенность в себе				
Оптимизм				
Блок В: Интеллектуальные качества руководителя				
Аналитическое мышление				
Наблюдательность				
Умение прогнозировать ситуации и результаты работы				
Хорошая память				
Устойчивость внимания				
Логика				
Обновление знаний				
Умение принимать решения и действовать оперативно				
Творческий подход				
Блок Г: Профессиональные качества руководителя				
Адекватная требовательность				
Склонность в организаторской деятельности				
Владение знаниями по педагогике и психологии и их применение				
Владение знаниями по менеджменту				
Компетентность (в своей сфере)				
Владение знаниями в смежных областях				

Умение ставить цели и задачи, планировать				
Умение поддерживать свой авторитет				
Стремление к самосовершенствованию				
Умение работать в команде				
Инициативность				
Дипломатические навыки				
Знания по ведению документации				
Наличие навыков работы с компьютером, периферийными устройствами				
Блок Д: Имиджевые качества руководителя				
Культура речи				
Манеры				
Ухоженная внешность, аккуратность и опрятность в одежде				
Выбор одежды, прически, аксессуаров в соответствии со своей должностью и местом работы				