



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ .....	10
1.1 Культура управления и управленческая культура: определение, сущность, соотнесение понятий .....	10
1.2 Структура управленческой культуры руководителя .....	20
1.3 Специфические особенности управленческой культуры в образовательном учреждении .....	25
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ .....	41
2.1 Управленческая культура организации и организационная культура управления: общие проблемы и перспективы развития ..	41
2.2 Роль и место управленческого капитала в управленческой культуре руководителя образовательного учреждения .....	48
2.3 Оценка уровня развития управленческой культуры в образовательном учреждении .....	56
3 НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ.....	70
3.1 Методы и способы формирования управленческой культуры в образовательном учреждении .....	70
3.2 Модель формирования управленческого капитала руководителя образовательного учреждения .....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	94
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	100

## ВВЕДЕНИЕ

Управление, как одна из важнейших функций менеджмента, сочетающая в себе планирование, организацию, контроль, координацию и мотивацию, является основной составляющей деятельности совокупности индивидуумов, взаимодействующих между собой для достижения заданной цели, т.е. социальных систем. Учитывая, что под управлением в социальной системе мы понимаем процессы воздействия субъекта управления на объекты управления с целью получения желаемой ответной реакции от составляющих систему индивидуумов, можно утверждать, что именно управленческая деятельность является связующим процессом, превращающим некое количество отдельно взятых членов общества в единую социальную группу, объединенную общей целью, общими задачами, общим организационным единством.

Рассматривая управление в плоскости социального единства, согласимся с мнением М. А. Васькова, что «управление в наиболее развитом, глубоком и содержательном смысле – социальный феномен и, как любой социальный процесс, имеет культурное содержание.... именно культура оказывает самое значительное влияние на управление всеми сферами деятельности»<sup>1</sup> социальной системы: управленческие процессы; систему управления; участников управленческих взаимоотношений – субъектов принятия и реализации управленческих решений.

Культура управления (управленческая культура) представляет собой интегрированное комплексное понятие, означающее систему наиболее важных для успешного достижения целей организации административных, экономических и социально-психологических функций управления, деловых, профессиональных и личностных качеств руководителя организации; комплекс мер управленческого воздействия, направленных

---

<sup>1</sup> Васьков М. А. Теоретико-методологические подходы к анализу управленческой культуры //Россия реформирующаяся. М.: Новый хронограф, 2010. С.61-75

на формирование адекватной реальности организационной культуры организации; интегрирующее начало в культуре личности руководителя, способствующее перенесению знаний, умений, навыков управления, соединению профессиональных компетенций и научных знаний в практической деятельности; уровень образования руководителя, характеризующий объем накопленных управленческих знаний и степень овладения навыками управления, необходимых для успешной управленческой деятельности; морально-этическое и социально-культурное отношение руководителя к персоналу, процессу управления, средствам, способам и механизмам достижения целей организации; формат отношений с коллективом, соответствующий требованиям уровня социально-экономического развития общества и позволяющий всем членам коллектива наиболее полно реализовать себя в профессиональной деятельности.

Особое внимание, которое уделяется сегодня вопросам формирования и развития управленческой культуры в учреждениях системы образования, обусловлено повышением требований к управлению сложными процессами в образовательных учреждениях, будь то начальная школа или высшее учебное заведение. В условиях интенсивных изменений, происходящих в современном цифровом обществе, формирование эффективной системы управления образовательным учреждением требует постоянного анализа процессов, происходящих в образовательном пространстве (как мировом, так и национальном); адаптации достижений науки и техники в образовательных учреждениях; внедрения передового опыта в деятельность участников управленческих процессов в образовательных учреждениях; формирования у них нового, адекватного происходящим изменениям, управленческого сознания и мышления.

Анализ отечественной литературы в области психологии и педагогики, содержащей результаты исследований эффективности

деятельности руководителей показывает, что в современной науке имеется ряд разработок, в которых представлены различные концептуальные подходы к построению модели успешного руководителя (М. А. Васьков<sup>2</sup>, П. В. Милютин<sup>3</sup>, А. П. Поздняков<sup>4</sup> и др.).

Различным аспектам профессионально-педагогической культуры руководителей образовательных учреждений (в т.ч. научно-исследовательской, педагогической, делового общения) посвящены исследования выдающихся российских педагогов (Е. В. Бондаревская<sup>5</sup>, Р. Л. Кричевский<sup>6</sup>, Е. Л. Кумунджиева<sup>7</sup>, А. Н. Митин<sup>8</sup>, В.А. Сластенин<sup>9</sup> и др.).

Изучению личности руководителя образовательного учреждения посвящены работы представителей психологической науки (В. А. Беликов<sup>10</sup>, В. В. Кузнецов<sup>11</sup>, Л. Б. Сергеева<sup>12</sup> и др.), анализирующих в своих исследованиях влияние личностных характеристик руководителя на качество и эффективность исполнения его социальной роли в процессе управления образовательным учреждением.

Понимание управленческой культуры как продукта и совокупного способа управленческой деятельности, отражается в трудах зарубежных исследователей С. Борнер, Р. Вебер, К. Евард, Х. Грютер, Р. Рютингер, с позиции которых управленческая культура представляет собой целостную систему взглядов, мнений, позиций, традиций, ценностей во

---

<sup>2</sup> Васьков М. А. Теоретико-методологические подходы к анализу управленческой культуры //Россия реформирующаяся. М.: Новый хронограф, 2010. С.61-75.

<sup>3</sup> Милютин П.В. Управленческая культура личности и факторы ее развития // Власть. 2007. № 5. С.90-92.

<sup>4</sup> Поздняков А.П. Формирование управленческой культуры будущего специалиста социальной работы в ВУЗе: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. д-ра пед.наук. Тамбов, 2007. С. 11-18.

<sup>5</sup> Бондаревская Е.В. Теория и практика личностно ориентированного образования. Ростов нД, Изд-во РПУ, 2000. 254 с.

<sup>6</sup> Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель...Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1993. 352 с.

<sup>7</sup> Кумунджиева Е. Л. Теоретический анализ педагогического тезауруса культуры управления // Вестник екатерининского института-2014. № 3(27), С. 30-34.

<sup>8</sup> Митин А. Н. Культура управления: учеб. Пособие. Екатеринбург: Уралвнеторгиздат, 2000. 526 с.

<sup>9</sup> Сластенин В.А., Подымова Л.С. Педагогика: инновационная деятельность. М.: Магистр, 1997.153 с.

<sup>10</sup> Беликов В.А. Философия образования личности: деятельностный аспект. М. : Владос, 2004. 240 с..

<sup>11</sup> Кузнецов В. В. Управленческая культура руководителя. М.: Эгвес, 2013. 177 с.

<sup>12</sup> Сергеева, Л.Б. Развитие управленческой культуры руководителей структурных подразделений ВУЗа : дисс. ...канд.пед.наук. Челябинск, 2011. 175 с.

взаимоотношениях, устанавливающих нормы поведения, единые для всего профессионального коллектива.

Современные исследования по вопросам формирования управленческой культуры в организациях представлены трудами в области: стратегического кадрового планирования (В. М. Михеев<sup>13</sup>, А. Г. Шрубенко<sup>14</sup>); социально-психологического портрета руководителя (Е. М. Бабосов, А. А. Трусъ)<sup>15</sup>; человеческого капитала (Е. Г. Господарик, М. М. Ковалев<sup>16</sup>); психологии личности (Я. Л. Коломинский<sup>17</sup>, В. А. Янчук<sup>18</sup>); кросскультурного менеджмента (А. А. Брасса<sup>19</sup>); педагогической культуры современного руководителя (А. С. Зубра<sup>20</sup>).

Необходимо отметить, что в последние годы усиливается интерес к проблеме эффективного управления образовательным учреждением, с учетом сформированности у руководителя управленческой культуры, что прослеживается в работах Ю. А. Афонина<sup>21</sup>, М. В. Кожевникова<sup>22</sup>, И. В. Лапчинской<sup>23</sup> и др.

Однако в науке до сих пор окончательно не сформировано общепринятое понятие «управленческая культура в образовательном учреждении», четко не определены условия ее формирования и развития,

---

<sup>13</sup> Михеев В.М. Управленческие кадры – к новому качеству // Проблемы управления. 2008. № 4. С. 5-10.

<sup>14</sup> Шрубенко А.Г. Государственная кадровая стратегия: сущность и методология // Проблемы управления. 2008. № 4. С. 11-34.

<sup>15</sup> Бабосов Е.М., Трусъ А.А. Социальный портрет современного руководителя // Проблемы управления. 2015. № 1. С. 47-53.

<sup>16</sup> Ковалев М.М., Господарик Е.Г. Человеческий капитал – фундамент экономики знаний // Проблемы управления. 2011. № 3. С. 46-56.

<sup>17</sup> Коломинский Я.Л., Трусъ А.А. Психологическая культура руководителя // Управление в образовании. 2015. № 5. С.13-17.

<sup>18</sup> Янчук В.А. Психологическая культура современного руководителя образования // Управление в образовании. 2009. № 6. С. 4-9.

<sup>19</sup> Брасса А.А. Сорокина А.П. Тайм-менеджмент в подготовке инновационных руководителей // Проблемы управления. 2008. №1 (26). С. 139-144.

<sup>20</sup> Зубра А.С. Культура личности как духовная ценность: пособие для педагогов, воспитателей, студентов. Минск: Университетское образование, 2001. 182 с.

<sup>21</sup> Афонин Ю.А., Галкина О.В. Управленческая культура как фактор перехода к новой концепции управления «человеческим ресурсом» // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2015. № 1 (10). С. 13-16.

<sup>22</sup> Кожевников М.В. Управленческая культура в образовательной организации: основные типы. Педагогические чтения: ежегодник. Волгоград, 2019. С. 10-11; Кожевников М.В. Управленческая культура: основные типы. ДИАЛОГ КУЛЬТУР В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ И ПСИХОЛОГИЧЕСКОМ КОНТИУУМЕ: сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 84-86. .

<sup>23</sup> Лапчинская И.В., Кожевников М.В. Управленческая культура руководителя образовательной организации. Вестник Академии энциклопедических наук. 2018. № 2 (31). С. 47-50.

не разработаны критерии эффективного управления образовательным учреждением в условиях изменения внешней среды, не сформирована целостная система принципов эффективного управляющего образовательным учреждением, что подтверждает необходимость продолжения исследований в данном направлении. С учетом внедрения новых профессиональных стандартов, в т.ч. в системе высшего образования, безусловно значимыми становятся: формирование и научное обоснование системы принципов и критериев современного руководителя образовательным учреждением; создание методов и моделей управления образовательным учреждением на современном этапе; разработка и внедрение механизмов адаптации передового опыта в различных условиях и на различных уровнях управления в системе образования. Все вышеизложенное обосновывает **актуальность** данной работы.

**Цель** исследования – разработка и научно-теоретическое обоснование модели формирования управленческой культуры в образовательном учреждении.

Цель предопределила **задачи** исследования:

- исследовать теоретические основы формирования управленческой культуры в образовательном учреждении;
- проанализировать понятие, сущность и структуру управленческой культуры, оценить состояние изученности проблемы;
- выявить специфические особенности формирования управленческой культуры в образовательных учреждениях;
- соотнести и выявить общие проблемы и перспективы развития понятий «управленческая культура организации» и «организационная культура управления»;
- определить роль и место управленческой культуры в управленческом капитале руководителя образовательного учреждения;

- провести оценку уровня развития управленческой культуры в образовательном учреждении;
- изучить методы и способы формирования управленческой культуры в образовательном учреждении;
- разработать модель формирования управленческой культуры в образовательном учреждении.

**Объект** исследования – управленческая культура в образовательном учреждении.

**Предмет** исследования – механизмы формирования управленческой культуры в образовательных учреждениях.

**Гипотеза** исследования: на формирование управленческой культуры в образовательном учреждении оказывает влияние множество факторов: проявления внешней среды, внутренние функциональные особенности управленческой деятельности в учреждениях сферы образования, личностные характеристики руководителя образовательного учреждения.

**Новизна** исследования проявляется в использовании научных подходов к выявлению особенностей управленческой культуры руководителя образовательного учреждения, разработке модели формирования управленческой культуры в образовательном учреждении, исследовании влияния изменений в системе высшего образования на формирование управленческой культуры в образовательном учреждении.

При выполнении выпускной квалификационной работы применялись различные методы: изучение, обобщение и систематизация данных, полученных при изучении источников по теме работы; сбор и обработка эмпирического материала по проблеме исследования; количественный и качественный анализ; опытно-экспериментальная работа, включающая наблюдение, анкетирование, опрос, собеседование.

**Теоретическая значимость исследования.** Теоретическая значимость исследования состоит в том, что ее результаты позволяют обогатить теоретические положения науки, в том числе относительно

регулирования отношений при формировании управленческой культуры руководителя образовательного учреждения.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что его выводы могут быть использованы образовательными учреждениями в процессе разработки стратегий развития, в образовательном процессе при чтении дисциплин соответствующего направления подготовки. Материалы исследования могут быть использованы при разработке методических материалов по образовательным программам направлений подготовки «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом», «Управление проектами», программ профессиональной переподготовки руководства образовательных учреждений.

В период выполнения выпускной квалификационной работы автором были опубликованы статья Ситнова И.А. Некоторые специфические особенности управленческой культуры в образовательных учреждениях / И.А.Ситнова, А.А.Барлыбаев // Теоретические и прикладные проблемы современной науки и образования: материалы Международной научно-практической конференции. Курск. 2019. С. 61-66.

**Структура и объем выпускной квалификационной работы.** Работа состоит из введения, трех глав, включающих 6 параграфов, заключения, библиографического списка и приложения. Выпускная квалификационная работа изложена на 110 страницах машинописного текста, библиография включает 95 наименований.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

## 1.1 Культура управления и управленческая культура: определение, сущность, соотнесение понятий

Анализ научной литературы в области управленческих процессов в социальных системах показывает, что характеристики личности руководителя, его модель поведения в процессе разработки и реализации управленческих решений, управленческие технологии, применяемые руководителем на различных этапах управленческой деятельности, являются объектом исследования большого числа ученых – представителей различных областей и сфер науки. По мнению большинства из них, управление представляет собой важнейший элемент системы взаимоотношений людей в частности и общества в целом. История управления в социальных системах имеет обширное прошлое, поскольку опыт осуществления управленческой деятельности накапливался человечеством веками. Однако до конца XIX века целостной теории научного управления социальными системами, в том числе его культурной составляющей, практически не существовало.

Возникновение науки управления связывают с появлением книги Фредерика Тейлора «Принципы научного менеджмента»<sup>24</sup>, в которой обоснованы основные принципы научной организации управления и труда. В последующем развитие управления как науки было продолжено А. Файолем, Дж. Мэйо, Д. Мак-Грегором, П. Друкером и др. Важное значение в работах вышеназванных ученых отводилось исследованию роли личности руководителя в производственных и управленческих процессах, разработке универсальных методик оценки качества менеджера,

---

<sup>24</sup> Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. А.И. Зак. М.: Контроллинг, 1991. 104 с.

построению системы значимых характеристик эффективного управляющего, формированию культуры управления в современном ее понимании.

Исследование проблем и разработка направлений развития управленческой культуры предполагает предварительное рассмотрение понятия «управленческая культура», изучение особенностей ее формирования, осуществление оценки роли и места культуры управления в современном обществе. При этом необходимо сопоставить и соотнести понятия «культура управления» и «управленческая культура», поскольку зачастую ученые, излагая свои мировоззренческие позиции, употребляют их как тождественные, означающие одно и то же явление / социальный феномен.

В научной и учебной литературе приводится множество определений понятий «культура управления», «управленческая культура» с позиций различных подходов, что свидетельствует об их актуальности, значимости, многоплановости и многоаспектности.

С позиции социально-философского подхода «культурный фактор определяет общественное сознание и способы передачи опыта в обществе, а развитие культуры содействовало формированию культурного фактора в управлении, который является частью общей культуры»<sup>25</sup>.

С позиции политико-политологического подхода «управленческая культура выполняет роль императива, регулирующего социальное поведение в рамках любой долговременно существующей целостной группы людей»<sup>26</sup>.

С позиции философско-исторического подхода «культура управления – это целостный феномен, который описывает свойство

---

<sup>25</sup> Плотникова О. А. Управленческая культура в условиях модернизации российского общества: социально-философский подход. Волгоград: Изд-во «Волгоградский гуманитарно-технологический ун-т», 2012. С 16-17.

<sup>26</sup> Павлова Е.В. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА: СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ // Мы продолжаем традиции российской статистики: сборник докладов Международной научно-практической конференции «I Открытый российский статистический конгресс». В 4 томах. 2016. С. 156-159.

личности, занятой в сфере управления, способной к решению проблем и задач, возникающих в производственном процессе и оказании помощи сотрудникам в трудной профессиональной ситуации, а также в ситуациях, требующих управленческого воздействия с использованием знаний и опыта, ценностей, способностей и наклонностей»<sup>27</sup>.

Появление работ в области управления сложными социальными системами в конце XX века способствовало внесению уточнений в трактовку понятия «культура управления». Так, В. Г. Афанасьев в работе «Общество: системность, познание и управление» в качестве элементов культуры управления выделил следующие: «1) культура взаимоотношений руководителя с подчиненными; 2) стиль управленческой работы; 3) культура общения; 4) культура письма; 5) культура рабочего места руководителя; 6) следование определенным этическим и эстетическим эталонам при осуществлении управленческой деятельности»<sup>28</sup>.

Ряд авторов трактует понятие «культура управления» как «совокупность управленческих воздействий, направленных на принятие управленческого решения и обеспечение его выполнения посредством осуществления в определенной последовательности управленческих функций»<sup>29</sup>. В данной трактовке понятие «культура управления» имеет отношение к субъекту управления, каковым и является руководитель – инициатор или транслятор управленческого воздействия.

А. Н. Митин понимает культуру управления следующим образом: «культура управления – это совокупность развивающихся идей, взглядов, ценностей, мироощущений, а также методы и приемы управленческой деятельности, связанные с поиском и получением новых результатов,

---

<sup>27</sup> Афонин Ю. А., Галкина О. В. Управленческая культура как фактор перехода к новой концепции управления «человеческим ресурсом» // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2015. № 1 (10). С. 13-16.

<sup>28</sup> Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание и управление. М.: Политиздат, 1981. С. 418-419.

<sup>29</sup> См., например, Афонин Ю. А., Галкина О. В. Управленческая культура как фактор перехода к новой концепции управления «человеческим ресурсом» // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2015. № 1 (10). С. 13-16; Павлова Е.В. Управленческая культура: состояние, проблемы, перспективы развития // Идеи и идеалы. 2016. № 1 (27). Т.2. С. 146-152.

нормы поведения»<sup>30</sup>. В данной трактовке понятие «культура управления» также имеет отношение к субъекту управления через внутреннюю составляющую культуры управления (мышление субъекта управления – инициатора или транслятора управляющего воздействия) и внешнюю составляющую культуры управления (действие или поведение субъекта управления – инициатора или транслятора управляющего воздействия).

По мнению А. Н. Митина для понимания сущности и содержания культуры управления необходимо знать следующее:

1) культура, как спрессованный тысячелетиями монолит, включающий традиции, обычаи, историю, творчество и мастерство большой совокупности людей, создающих на протяжении длительного времени, под воздействием множества факторов, уникальные произведения, «представляет собой исторически сформированный генофонд общества, определяющий форматы мышления и поведения его членов, формирующий способность»<sup>31</sup> к сохранению и приумножению культурных достижений, «обеспечивающий возможность увеличения объема «социальной памяти» культурного наследия данного общества, т.е. культура становится бесценным хранилищем опыта формировавших ее поколений»<sup>32</sup>;

2) культура как результат проникновения на генном уровне в сознание и подсознание членов общества, проявляется в форматах их поведения, сложившихся на основе усвоенных в процессе воспитания или приобретенных в процессе жизнедеятельности культурных ценностей<sup>33</sup>, т.е. культура становится результатом управленческих воздействий, основанных на культурных традициях и имеющих целью перенесение накопленного веками культурного наследия на новых членов общества и формирование у них соответствующего восприятия культурных традиций;

---

<sup>30</sup> Митин А. Н. Культура управления: учебное пособие. Екатеринбург: Уралвнешторгиздат, 2000. 526 с.

<sup>31</sup> Там же.

<sup>32</sup> Митин А. Н. Культура управления: учебное пособие. Екатеринбург: Уралвнешторгиздат, 2000. 526 с.

<sup>33</sup> Там же.

3) формирование «культуры в обществе происходит в соответствии с принципом естественного отбора, т.е. выживают те культурные традиции и ценности, которые наилучшим образом обеспечивают достижение цели»<sup>34</sup> развития данного общества.

Интерес представляет мнение Н. В. Лизиной, которая в работе «Управленческая культура как качественный показатель управленческой деятельности» обозначила свою позицию следующим образом: первично бытие культуры, содержащее все аспекты деятельности индивида, бытие управления же вторично и является одним из проявлений культуры. По мнению автора «культура управления – это совокупность ценностей, установок, убеждений, ориентацией и выражающих их символов, способов воздействия, служащая упорядочению управленческого опыта, регулированию поведения всех членов общества»<sup>35</sup>.

Неоспоримым можно назвать утверждение, что управленческая культура является основой создания и развития организации, пронизывая ее от начального до завершающего этапа, от работника, имеющего самую низкую квалификацию до высокопрофессиональных специалистов и руководителей. Именно поэтому большинство исследователей изучают непосредственно управленческую культуру организации, влияние управленческой культуры на различные аспекты деятельности организации, воздействие различных явлений и процессов на формирование культуры организации в целом<sup>36</sup>.

Управленческая культура, согласно «Словарю по культурологии» под редакцией К. М. Хоруженко, «...это культура, связанная с сознательной деятельностью общественных институтов и отдельных индивидов, направленная на регулирование стихийных и осознанных, объективных и субъективных начал, целесообразное упорядочение общественных

---

<sup>34</sup> Митин А.Н. Культура управления: учебное пособие. Екатеринбург: Уралвнешторгиздат, 2000. С.18-19.

<sup>35</sup> Лизина Н.В. Управленческая культура как качественный показатель управленческой деятельности // Ползуновский вестник. 2006. № 1. С. 231-234.

<sup>36</sup> См., например, Васьков М.А. Теоретико-методологические подходы к анализу управленческой культуры // Россия реформирующаяся. М.: Новый хронограф, 2010. С.61-75.

отношений».<sup>37</sup> Данное определение позволяет обозначить управленческую культуру как систему оптимальных управленческих воздействий, отвечающих текущим, перспективным и глобальным задачам развития общества.

Л. А. Косторнова в своей работе «Культура управления как проблема философско-антропологического исследования» обосновала возможность сопоставления понятий «культура», «мудрость» и «управление». Это находит отражение в следующем утверждении автора: «управление включает в себя процесс возделывания системы, т. е. культуру; мудрость как основание в выборе разумной линии поведения и нравственное делание, уравнивающее сложные взаимоотношения человека с другими людьми и миром, концентрирует в себе сущностное ядро управленческой культуры и связана с гуманизацией общественной жизни»<sup>38</sup>.

Особенностям формирования управленческой культуры руководителя в современном обществе посвящены работы Ю. Н. Дорожкина, И. М. Орешникова<sup>39</sup>, Н. С. Речкина<sup>40</sup>, содержащие аналитические исследования различных аспектов управленческой культуры и их соотнесение с культурой управления современной организации.

В литературе встречаются определения управленческой культуры, рассматривающие содержание управленческих отношений и их влияние на процесс формирования управленческой культуры только в плане их психологического аспекта и межличностных отношений, возникающих в процессе управления организацией. Так Г. М. Андреева<sup>41</sup>,

---

<sup>37</sup> Хоруженко К.М. Культурология. Энциклопедический словарь. Ростов-н/Д: Феникс, 1997. 640 с.

<sup>38</sup> Косторнова Л. А. Культура управления как проблема философско-антропологического исследования: Автореф. дис. ... канд. филос. наук. М., 2001. С. 6.

<sup>39</sup> Дорожкин Ю.Н., Орешников И.М. Управленческая культура кадров в условиях реального времени. М., 2000. С. 4.

<sup>40</sup> Речкин Н.С. Профессиональная управленческая культура руководителей муниципальной системы образования: дисс. ... канд. пед. наук. Ростов н/Д, 1998. 170 с.

<sup>41</sup> Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект пресс, 2007. 363 с.

Р. Л. Кричевский<sup>42</sup>, А. Л. Свеницкий<sup>43</sup>, В. М. Шепель<sup>44</sup> считают, что управленческие отношения в современных организациях становятся важнейшим фактором, формирующего индивидуальную и групповую психику, сознание отдельных личностей и групп, соединенных посредством профессионально-должностных позиций в организационные структуры, через которые осуществляется процесс реализации управленческих решений в организации.

В. К. Белолипецкий и Л. А. Павлова в работе «Этика и культура управления» дают следующее определение: управленческая культура – это «практическая система мер и методов, имеющих прямое и непосредственное отношение к практике»<sup>45</sup>.

П. В. Милютин в работе «Управленческая культура личности и факторы ее развития» приводит и обосновывает результатами исследований свою точку зрения, согласно которой «управленческая культура отражает высокий уровень сформированности интеллектуальных, эмоционально-волевых, нравственных, физических качеств личности руководителя, совокупность которых позволяет решать профессиональные задачи в сфере социального управления с высокой степенью эффективности и стабильности»<sup>46</sup>. Далее в работе он утверждает, что «управленческая культура является качественным показателем деятельности человека в системе взаимоотношений, определяемых специфической иерархией руководства и подчиненности. Высокий уровень управленческой культуры, являясь показателем профессионализма, вырабатывается в комплекс разнородных качеств и характеристик, сформировавшихся в процессе исторического и социокультурного развития управленческой деятельности. Овладение управленческой

---

<sup>42</sup> Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель...Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1993. 352 с.

<sup>43</sup> Свеницкий А.Л. Социальная психология управления. Л.: Изд-во ЛГУ, 1986. С. 54-69.

<sup>44</sup> Шепель В.М. Человеческая компетентность менеджера. М.: Наука, 1999. 432 с.

<sup>45</sup> Белолипецкий В.К. Этика и культура управления. М.: ИНФРА-М, 2004. С.112-113.

<sup>46</sup> Милютин П.В. Управленческая культура личности и факторы ее развития // Власть. 2007. № 5. С. 90.

культурой – сложный и длительный процесс, требующий не только существенных усилий, но и определенных задатков у человека»<sup>47</sup>.

М. В. Кожевников и И. В. Лапчинская в работе «Управленческая культура руководителя образовательной организации» управленческую культуру как совокупность первостепенных значимых для организации характеристик руководителя, включающих «наличие знаний и компетентность в области управления организацией, владение навыками администрирования ... умение проявлять инициативу и принимать взвешенные решения ... умение предвидеть спроси тенденции в развитии...способность согласовывать решения с коллегами на всех уровнях и назначать сферы ответственности каждого из них»<sup>48</sup>.

В работах В. В. Кузнецова, Е. Л. Кумунджиевой, П. В. Милютин, А. П. Позднякова управленческая культура представлена как часть профессиональной культуры руководителя, отражающая степень усвоения им культурного опыта, необходимого для выполнения профессиональных функций и осуществления профессиональной деятельности<sup>49</sup>.

Ряд определений управленческой культуры позиционирует ее как элемент культуры вообще, как элемент «культуры, связанной с сознательной деятельностью общественных институтов и отдельных индивидов, направленной на регулирование стихийных и осознанных, объективных и субъективных начал, целесообразное упорядочение общественных отношений»<sup>50</sup>.

По мнению Е. Л. Кумунджиевой, нашедшим отражение в работе «Теоретический анализ педагогического тезауруса культуры управления», управленческая культура, «являясь социальным феноменом и специфическим проявлением общей культуры, одновременно выступает

---

<sup>47</sup> Милютин П.В. Управленческая культура личности и факторы ее развития // Власть. 2007. № 5. С. 90-92.

<sup>48</sup> Кожевников М. В., Лапчинская И. В. Управленческая культура руководителя образовательной организации // Вестник Академии энциклопедических наук. 2018 . № 2 (31). С. 47-50.

<sup>49</sup> См., например,

<sup>50</sup> Управление образовательными системами: учебное пособие 2-е изд., испр. и доп. Балашов: Изд-во «Николаев и К», 2005. С. 12-15.

как специфический способ деятельности, профессиональное явление, интегративное динамичное свойство личности руководителя, мера и способ творческой самореализации личности в различных видах управленческой деятельности»<sup>51</sup>.

А. П. Поздняков в работе «Формирование управленческой культуры будущего специалиста социальной работы в ВУЗе» понимает управленческую культуру, как «интериоризированный социальный управленческий опыт, выраженный в управленческих знаниях; опыте осуществления различных видов управленческой деятельности, в том числе и творческой; а также опыт ценностного отношения в процессе управленческого взаимодействия, предполагающий знания о нормах отношения и навыки в соблюдении этих норм»<sup>52</sup>.

Как видно из приведенных выше определений, авторы сходятся во мнении, что управленческая культура является частью личной, профессиональной культуры отдельного работника, не существует ни вне человека, ни вне трудового коллектива как социальной организации. Управленческая культура является следствием взаимодействия членов коллектива организации в процессе совместной деятельности, осуществляемой для достижения целей организации. Вместе с тем, управленческая культура оказывает значительное влияние на деятельность организации и ее трудового коллектива, трансформируясь в процессе развития организации. Руководитель реализует через управленческую культуру свои талант и способности, мировоззрение и интеллектуальный потенциал, социальный и культурный капитал, профессиональные компетенции, умения, знания и навыки. Члены трудового коллектива, воспринимая ценности управленческой культуры руководителя и организации в процессе осуществления своих трудовых обязанностей и

---

<sup>51</sup> Кумунджиева Е. Л. Теоретический анализ педагогического тезауруса культуры управления // Вестник екатеринбургского института. 2014. № 3 (27). С. 30-34.

<sup>52</sup> Поздняков А.П. Формирование управленческой культуры будущего специалиста социальной работы в ВУЗе: Автореф. дис. ... д-ра пед.наук. Москва, 2007. С. 11-18.

взаимодействия с остальными членами трудового коллектива организации, формируют свою профессиональную культуру, усваивая и внося в нее соответствующие изменения<sup>53</sup>.

Подводя итог обзору научных трудов исследователей управленческой культуры, обобщим вышеперечисленные определения следующим образом: управленческая культура – это:

- интегрированное комплексное понятие, означающее систему наиболее важных для успешного достижения целей организации административных, экономических и социально-психологических функций управления, деловых, профессиональных и личностных качеств руководителя организации;

- комплекс мер управленческого воздействия, направленных на формирование адекватной реальности организационной культуры организации;

- интегрирующее начало в культуре личности руководителя, способствующее перенесению знаний, умений, навыков управления, соединению профессиональных компетенций и научных знаний в практической деятельности;

- уровень образования руководителя, характеризующий объем накопленных управленческих знаний и степень овладения навыками управления, необходимых для успешной управленческой деятельности;

- морально-этическое и социально-культурное отношение руководителя к персоналу, процессу управления, средствам, способам и механизмам достижения целей организации;

- формат отношений с трудовым коллективом, соответствующий требованиям уровня социально-экономического развития общества и позволяющий всем членам коллектива наиболее полно реализовать себя в познавательной и профессиональной деятельности.

---

<sup>53</sup> Павлова Е.В. Управленческая культура: состояние, проблемы, перспективы развития // Идеи и идеалы. 2016. № 1 (27). Т. 2. С. 146-152.

Последствиями воздействия управленческой культуры организации на формирование личности руководителя является: включение его в систему общественных отношений как внутри, так и вне организации; подготовка руководителя к осуществлению управленческой деятельности; создание предпосылок для организации научно-обоснованной системы профессионального подчинения сотрудников; обеспечение условий для выбора оптимального направления достижения целей организации; гарантирование качества управления организацией профессиональными характеристиками руководителя посредством его самоорганизации и самореализации.

## 1.2 Структура управленческой культуры руководителя

Под структурой управленческой культуры будем понимать соотношение иерархически упорядоченных организационных и управленческих отношений (связей), групп (подразделений, отделов, департаментов) сотрудников, находящихся в процессе постоянного взаимодействия, выполняющих закрепленные должностными инструкциями, договорными обязательствами, ролью в команде профессиональные функции в соответствии с принятыми в организации стандартами, нормами и правилами.

Структура управленческой культуры может быть представлена с различных позиций: как совокупность уровней управления, как множество компонентных блоков управления, как управленческая решетка, управленческая матрица, управленческая «лестница» и т.д.

Результаты анализа работ ученых, объектом изучения которых, в том числе, была управленческая культура, свидетельствуют, что по структуре, составу, виду и типу составляющих управленческую культуру элементов, способам их взаимосвязи управленческая культура близка к таким видам культуры, как профессиональная, политическая, социально-экономическая,

культурно-нравственная, организационная. При этом управленческая культура имеет общие составляющие с перечисленными видами культуры при наличии существенных расхождений, как по сущности составляющих ее элементов, так и по их содержанию.

Сопоставляя управленческую и профессиональную культуру необходимо отметить тот факт, что профессиональная культура является основой большинства видов культуры социальных групп, а в отношении управленческой культуры, этот факт имеет особое значение. Обоснуем данное утверждение. Профессиональная культура руководителя организации может быть интерпретирована, как способность руководителя на основе использования имеющихся у него профессиональных знаний и навыков, выстраивать отношения внутри профессионального коллектива таким образом, чтобы поставленная перед ним цель была достигнута в заданный срок и с заданными результатами. При этом отношения внутри профессионального коллектива должны оставаться на том уровне, который обеспечивает максимальную слаженность в работе, взаимоуважение, справедливое отношение к труду и коллегам, и адекватное восприятие управляющих воздействий со стороны руководства. Это обусловлено профессиональной направленностью любого вида деятельности. И именно культура профессиональной деятельности, профессионального выполнения своих трудовых функций становится залогом достижения успехов, формирования целостной и управленческой культуры организации или иной социальной группы.

Е. В. Бондаревская в работе «Теория и практика личностно ориентированного образования» обосновала необходимость обращения особого внимания на характеристики управленческой культуры руководителя, напрямую связанные с формированием его профессиональной культуры. При этом большое внимание в её работах уделено творчеству, как «высшему показателю самореализации личности

педагога»<sup>54</sup>. Управленческая деятельность в исследованиях Е. В. Бондаревской понимается, как «творческая инициативная деятельность руководителя, направленная на достижение стратегически проектируемых целей»<sup>55</sup>.

Ю. А. Афонин и О. В. Галкина в работе «Управленческая культура как фактор перехода к новой концепции управления «человеческим ресурсом» определяют следующие элементы управленческой культуры: «управленческие знания (теория управления, теория менеджмента), соответствующие сознание, чувства, настроения; общественные отношения, прежде всего управленческие, организационные, которые материализуют знания, нормы в образцы поведения и поступки, в процессе социализации личности передают ей нормы и ценности общества, в том числе и управленческие, делая их устойчивым элементом культуры человека; управленческая деятельность, имеющая творческий характер, позволяющая развивать организаторские качества личности, творить как саму личность, так и ее культуру, нормы ее поведения, мотивы и ценностные ориентации»<sup>56</sup>.

Разработки в области структуры управленческой культуры представлены в работах различных ученых-исследователей. Так, А. П. Поздняков выделяет такие основные структурные компоненты управленческой культуры, как мотивационно-ценностный, профессионально-гностический, социально-психологический, организационно-технологический<sup>57</sup>.

В. Слабодян предложил вариант модели эффективного руководителя, построенный на использовании функционального подхода.

---

<sup>54</sup> Бондаревская Е.В. Теория и практика личностно ориентированного образования. Ростов н/Д.: Изд-во Ростовского педагогического университета, 2000. 254 с.

<sup>55</sup> Там же.

<sup>56</sup> См., например, Афонин Ю.А., Галкина О.В. Управленческая культура как фактор перехода к новой концепции управления «человеческим ресурсом» // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2015. № 1 (10). С. 13-16; Гладышев А.Г., Иванов В.Н., Патрушев В.И. и др. Основы социального управления: учебное пособие. М.: Высшая школа, 2001. С. 271.

<sup>57</sup> Поздняков А.П. Формирование управленческой культуры будущего специалиста социальной работы в вузе: автореф. дис. ... д-ра пед.наук. М., 2007. 40 с.

Автор определил пять основных составляющих, в т.ч. личностные качества и способности руководителя, его специальные знания и умения, необходимые для выполнения управленческих задач: социальная зрелость, управленческое мышление, эмоционально-волевой потенциал, функциональные особенности, служебную этику<sup>58</sup>.

Ряд исследователей выделяют в структуре управленческой культуры иные по составу содержания компоненты. Так, Л. Б. Сергеева в качестве важнейших структурных составляющих управленческой культуры определяет: «освоение общей культуры, приобщение к ее достижениям, овладение профессиональным мастерством, полная творческая реализация профессиональных навыков, профессиональная компетентность в своем виде деятельности, наличие глубоких знаний, методического опыта и мастерства, грамотное, эффективное использование средств и методов при достижении цели, использование в работе современных научных методов управления, рациональность, расчетливость при осуществлении своей работы, умение прогнозировать ход событий и быстро ориентироваться в обстановке, объективность выводов и обобщений, своевременность доведения до исполнителей всех документов, систематический контроль исполнения, инициатива и самостоятельность, спокойствие, выдержка, умение своевременно и правильно принимать решения. Также в культуру управления входит умение сочетать инициативу, самостоятельность, новаторство с преемственностью и консерватизмом в управлении, умение организовать оптимальное взаимодействие формальной и неформальной структур в коллективе, знания и навыки по разрешению психологических ситуаций в коллективе, ораторское искусство, рациональная организация рабочего времени, формирование и оптимальное использование своего имиджа».<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Слабодян В. Можете ли вы стать сильным менеджером // Кредо. 1999. № 4. С.4-9.

<sup>59</sup> Сергеева Л.Б. Детерминанты развития управленческой культуры руководителя в вузе // Педагогическое образование в России. 2014. № 6. С.190-193.

Автор отмечает, что «современный специалист в расчет должен принимать не только узко профессиональный, сиюминутный эффект, но и социально-нравственные аспекты решения проблемы, поскольку высокий уровень развития профессиональных установок лежит в основе творческого подхода к работе и ответственности руководителя за свои действия»<sup>60</sup>.

В. В. Кузнецов определяет управленческую культуру руководителя как совокупность элементов, характеризующих уровень его общения и качество профессиональной деятельности. В число основных составляющих управленческой культуры им включены: «мировоззренческая (убеждения, интересы, предпочтения, ориентации руководителя); аксиологическая (ценности управленческого труда) практическая (характер взаимодействия с подчиненными, управленческие приемы и технологии, уровень владения информационными технологиями, документированием); творческая (способность руководителя нестандартно подходить к вопросам планирования, организации, мотивации и контроля); рефлексивно-проектировочная (рефлексивно-мыслительная культура руководителя)»<sup>61</sup>.

С. И. Зень в качестве «основных составляющих управленческой культуры обозначает следующие: управленческие знания о конкретном объекте управления, а также о способах и приемах воздействия на него; опыт практического управления, конкретизирующий и обогащающий теоретические знания; управленческое мастерство как сложившиеся, устойчивые по форме их осуществления действия, достигшие известной степени совершенства»<sup>62</sup>.

Т.М. Горюнова выделяет следующие «аспекты управленческой культуры руководителя: гносеологический, включающий механизмы

---

<sup>60</sup> Сергеева Л.Б. Детерминанты развития управленческой культуры руководителя в вузе // Педагогическое образование в России. 2014. № 6. С.190-193.

<sup>61</sup> Кузнецов В.В. Управленческая культура руководителя: учебное пособие. М.: Эгвес, 2013. С.42-46.

<sup>62</sup> Зень С.И. Социология управления и организаций. Минск: МИУ, 2005. 196 с.

умственной деятельности; когнитивный предполагающий творческое проявление управленческой культуры; эмоционально-психологический содержит мотивационную направленность»<sup>63</sup>.

Таким образом, в качестве элементов структуры управленческой культуры обобщенно можно выделяют следующие:

1) объем профессиональных знаний руководителя об объекте управления, способах, методах и приемах воздействия на него, т.е. профессионально-знаниевые компетенции – знания;

2) имеющийся практический опыт и навыки управления, наработанные, уверенные действия руководителя, достигшие определенной степени совершенства, управленческие способности, искусство руководить группами людей, т.е. профессионально-практические компетенции – умения и навыки владения;

3) управленческое мышление как результат активной познавательной деятельности, сформированный на основе анализа большого объема информации, способный привести к наилучшему результату, т.е. профессионально-культурные компетенции – управленческая культура.

### 1.3 Специфические особенности управленческой культуры в образовательных учреждениях

Образовательную деятельность вправе осуществлять образовательные организации, требования к которым закреплено в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ, согласно которому образовательная организация – это некоммерческая организация, осуществляющая в качестве основного вида образовательную деятельность на основании лицензии и в соответствии с целями, для достижения которых создана данная образовательная

---

<sup>63</sup> Горюнова Т.М. Управленческая культура педагога: структура, уровни, критерии. URL:[http://superinf.ru/view\\_helpstud.php?id=1981](http://superinf.ru/view_helpstud.php?id=1981)(дата обращения: 16.11.2019).

организация<sup>64</sup>. Одним из видов образовательной организации является учреждение, как основная организационно-правовая форма организации, осуществляющей образовательную деятельность<sup>65</sup>.

В Гражданском кодексе Российской Федерации<sup>66</sup> учреждением признается организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных и иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично (ст. 20). Учреждение, как форма некоммерческой организации, обладает набором специфических характеристик: 1) финансируется учредителем (т.е. собственником); 2) не определяет получение прибыли в качестве основной цели; 3) может заниматься приносящей доход деятельностью исключительно в связи с необходимостью реализации уставных целей<sup>67</sup>.

В связи с принятием Федерального закона «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений»<sup>68</sup> от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ и изменениями в Федеральном законе «О некоммерческих организациях» все государственные (муниципальные) образовательные учреждения с 2011 г. отнесены к одному из следующих типов: автономные, бюджетные и казенные<sup>69</sup>.

Особое положение образовательных учреждений, которое определяется их важнейшей ролью в воспитании молодого поколения

---

<sup>64</sup> Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ // СЗ РФ. 2012. № 53 (ч. 1). Ст. 7598.

<sup>65</sup> Кванина В.В. Понятие и сущность «правового положения» учреждения / Научные труды. Выпуск 5: в 3 томах. Том 2. М.: Издательская группа «Юрист», 2005. С. 247-251.

<sup>66</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (Ч. I) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // СЗ РФ. 1994. № 32. Ст. 3301; Гражданский кодекс Российской Федерации (Ч. II) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ // СЗ РФ. 1996. № 5. Ст. 410.

<sup>67</sup> Каплюк М.А. Понятие и виды высших учебных заведений: проблемы их правового определения. С. 29-33.

<sup>68</sup> Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ // СЗ РФ. 2010. № 19. Ст. 2291.

<sup>69</sup> Цицнадзе Н.С. Актуальные проблемы гражданско-правового регулирования самостоятельной экономической деятельности государственных образовательных учреждений Российской Федерации // Вестник Тамбовского государственного университета. 2012. № 6 (110). С. 248-257.

(дошкольное, начальное и среднее образование), обучении профессиональному мастерству большей части молодежи (среднее специальное образование), обеспечении экономики страны высокопрофессиональными специалистами (высшее образование), формировании научного потенциала (подготовка кадров высшей квалификации), определяет и особую важность культуры образовательных учреждений, в т.ч. управленческой, поскольку именно образовательное учреждение становится институтом, формирующим культуру порастающего поколения посредством трансляции составляющих своей культуры на обучающихся в процессе обучения и воспитания.

Специфика образовательных учреждений, их роль и место в обеспечении профессиональными кадрами всех секторов экономики значительно повышает уровень требований к руководителям, их управленческой культуре и управленческой культуре образовательных учреждений. Необходимо отметить, что управленческая культура в образовательном учреждении зависит от его вида, уровня образования, которое дает данное учебное заведение, требований, предъявляемых обществом к образовательным учреждениями, его профессорско-преподавательскому составу и его выпускникам. Важное значение в данном контексте имеют и личностные характеристики руководителя образовательного учреждения.

В работах отечественных ученых, специализирующихся на исследовании управленческих процессов в сфере образования и посвященных анализу личности руководителя, его роли в эффективности деятельности и истории развития успеха учреждения, большое значение уделяется построению концептуальной модели успешного руководителя образовательного учреждения, пониманию сущности и направлений формирования управленческой культуры, разработке системы оценки ее сформированности, целостности, наполненности и адекватности происходящим в реальном режиме времени изменениям. Особого

внимания заслуживают работы Ю. Н. Кулюткина, А. К. Марковой, Л. М. Митиной В. А. Сластенина, Р. Х. Шакурова, посвященные исследованию теоретико-методологических основ понятий «культура», «профессиональная культура», «управленческая культура», «организационная культура», проведению многоаспектного и многофакторного анализа данных понятий, категорий, явлений и процессов, анализу различных аспектов формирования организационной, профессиональной и управленческой культуры руководителя образовательного учреждения,

Значительный вклад в развитие теоретических основ управления в образовательных учреждениях внес В. А. Сластенин, посвятивший изучению теории и методологии управления в образовании большое количество работ, часть из которых касается управленческой культуры руководителя образовательного учреждения, что представляет особый интерес в рамках нашего исследования.

Так, в работе «Педагогика: инновационная деятельность» В. А. Сластенин утверждает, что именно сформированная у руководителя образовательного учреждения управленческая культура позволяет достичь поставленных перед коллективом целей наиболее адекватными средствами и в оптимальный промежуток времени<sup>70</sup>. Автор предлагает считать «...индикатором управленческой культуры руководителя образовательного учреждения нравственное отношение к деятельности педагога, в противном случае она (деятельность) подменяется неадекватными формами ... Именно нравственно-этические отношения в совместной деятельности педагогов выступают как основа управленческой культуры»<sup>71</sup>.

С. И. Зень, идеолог психолого-педагогического подхода к исследованию культуры образовательных учреждений, сопоставляет

---

<sup>70</sup> Сластенин В.А., Подымова Л.С. Педагогика: инновационная деятельность. М.: Магистр, 1997. С.58.

<sup>71</sup> Там же.

управленческую и педагогическую культуру руководителя образовательного учреждения: «педагогическая культура руководителя образовательного учреждения может быть определена в категориях педагогических ценностей, технологий и творчества, в то время как управленческая культура руководителей образовательного учреждения представляет собой меру и способ творческой самореализации личности руководителя в разнообразных видах управленческой деятельности, направленной на освоение, передачу и создание ценностей и технологий в управлении образовательным учреждением»<sup>72</sup>.

К специфическим особенностям управленческой культуры руководителя образовательного учреждения, которым в рамках нашего исследования, уделено особое внимание, отнесем состав управленческой культуры, правовой статус руководителя образовательного учреждения, перспективы развития управленческой культуры, направления формирования моделей управленческой культуры в образовательном учреждении.

Проведя анализ работ ученых – исследователей управленческой культуры руководителей образовательных учреждений на предмет определения состава, можно выделить несколько подходов в данном направлении.

Первый подход нашел отражение в работах В. А. Слестенина, Е. Н. Шиянова, И. Ф. Исаева. Согласно точке зрения вышеперечисленных авторов компонентами управленческой культуры руководителя образовательного учреждения являются: аксиологическая, личностно-педагогическая и технологическая составляющие системы ценностей руководителя, имеющих значение для успешного руководства современным образовательным учреждением. Рассмотрим их более подробно.

---

<sup>72</sup> Зень С.И. Социология управления и организаций. Минск: МИУ, 2005. 196 с.

1. Аксиологическая составляющая управленческой культуры руководителя образовательным учреждением включает:

1) ценности – цели, характеризующие высшую точку развития организации, ее структурных подразделений, каждого члена коллектива и др.;

2) ценности – знания, характеризующие качество полученных знаний, их востребованность организацией и обществом, в т.ч. знание особенностей формирования управленческой культуры в организации и др.;

3) ценности – отношения, характеризующие степень доверия между руководителем и коллективом, внутри организации, вне организации и др.;

4) ценности – качества личности и форматы поведения, характеризующие многообразие индивидуальных, личностных, коммуникативных, поведенческих качеств личности руководителя, как субъекта управления, находящихся отражение в способности сопоставлять и соотносить собственные свои цели и поступки с целями и поступками других членов коллектива, способности к сотрудничеству и совместному творчеству, способности к самоуправлению и самопознанию и др.<sup>73</sup>

2. Личностно-творческая составляющая управленческой культуры руководителя образовательного учреждения включает:

1) творческий аспект управленческой культуры руководителя образовательного учреждения, характеризующий присутствие творчества в деятельности руководителя, как неотъемлемой части образовательного процесса. В настоящее время управление образовательными системами, безусловно, становится сферой приложения и реализации творческих способностей руководителя;

---

<sup>73</sup> Педагогика / В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов, под ред. В.А. Слостенина. 8-е изд., перераб. М.: Издательский центр «Академия», 2008. 576 с.

2) личностный аспект управленческой культуры руководителя образовательного учреждения, характеризующий наличие у руководителя адекватных требованиям времени личностных качеств, позволяющих быть на одном уровне, в одной команде с наиболее передовыми, технологически и творчески оснащенными представителями педагогов-новаторов. Так, по свидетельству специалистов в области управления социальными системами, «...в 60-70-е годы руководителям требовалось, в первую очередь, наличие обширных знаний в области гуманитарных наук и профессионального приложения сил, умения принимать решения, дисциплинированность, настойчивость. В 80-е годы на первое место вышли такие качества, как решительность, жесткость, компетентность в области финансов, маркетинга. Сегодня наиболее важными факторами успеха являются способность изменяться и управлять изменениями, стратегическое мышление, навыки коммуникации, умение управлять людьми»<sup>74</sup>.

3. Технологическая составляющая управленческой культуры руководителя образовательного учреждения характеризует технологию достижения цели развития организации, способы и методы формирования системы отношений, инструменты решения задач развития педагогического коллектива.

Аналогичный состав основных составляющих профессиональной компетентности руководителя образовательного учреждения представляют Г. Вайлер, Я. И. Лефстред, Б. И. Любимов, В. Чинапах, В. М. Шадрина. Основываясь на понятии «профессиональная компетентность» и «нравственная грамотность», они определяют «управленческую культуру, как меру и способ творческой самореализации личности руководителя образовательного учреждения, его нравственной грамотности, морально-педагогической рефлексией в различных видах управленческой

---

<sup>74</sup> Педагогика / В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов, под ред. В.А. Слостенина. 8-е изд., перераб. М.: Издательский центр «Академия», 2008. 576 с.

деятельности, направленных на создание, передачу, усвоение ценностей и технологий в управлении образовательным учреждением»<sup>75</sup>.

Второй подход к определению состава управленческой культуры, представителем которого можно назвать Л.Б. Сергееву, определяет следующие составляющие управленческой культуры руководителя:

1) акмеологическая: степень проявления общей культуры, системы ценностей, мобильности руководителя и его эрудиции; желание совершенствовать профессионально-педагогические знания, развивать коммуникативные способности и др.<sup>76</sup>.

2) социально-детерминированная: знание и понимание руководителем проблем в сфере управления образовательным учреждением, знание и понимание проблем системы образования (нормативно-правовые акты, элементы политики в сфере образования);

3) информационно-инновационная: создание и использование внутренней информационной среды образовательного учреждения (обработка, хранение и оптимальное использование информации о деятельности образовательного учреждения);

4) организационная: умение организовывать и координировать различные процессы с целью решения поставленных задач (тактика и стратегия управления, проектирование и прогнозирование управленческих процессов и др.).

Третий подход, представленный работами С.Е. Джаджа, определяет следующие составляющие управленческой культуры руководителя образовательного учреждения:

---

<sup>75</sup> См., например, Чинапах В., Лефстред Я.И., Вайлер Г. Развитие людских ресурсов и планирование образования // Перспективы. 1990. № 1. С.9-26; Любимов Б.И. Функциональная грамотность как фактор понимания и ориентированности личности в кризисных ситуациях // Проблема функциональной грамотности: сборник научных трудов. СПб.: ИОВ РАО. 1993. С. 86-94; Шадрин И.М. Нравственная грамотность учителя // Вестник Оренбургского государственного университета. 2015. № 2(177). С. 160-167.

<sup>76</sup> Сергеева Л.Б. Развитие управленческой культуры руководителей структурных подразделений ВУЗа : дисс. ...канд.пед.наук. Челябинск, 2011. 175 с.

- 1) когнитивная составляющая характеризует совокупность знаний о современных научных методах, подходах, технологиях в управлении;
- 2) рефлексивная составляющая характеризует понимание собственных профессиональных личностных возможностей, способностей, владение навыками самоанализа, самопознания и самокоррекции<sup>77</sup>.
- 3) технологическая составляющая характеризует систему практических умений и навыков (умение и владение навыками анализа, планирования, организации, мотивации, контроля и координации);

Изучив различные подходы к определению состава управленческой культуры руководителя образовательного учреждения, можно утверждать, что управленческая культура руководителя образовательного учреждения представляет собой комплекс профессиональных качеств и личностных характеристик, каждая из которых имеют важное значение для руководителя образовательного учреждения при выполнении им различных функций, решении различных задач, достижении различных целей. Именно вся совокупность составляющих управленческой культуры формирует целостную личность руководителя, способного решать весь спектр задач управления современным образовательным учреждением.

Проведенный анализ подходов различных авторов к определению состава управленческой культуры руководителя образовательного учреждения позволил сопоставить (Таблица 1.1).

В целом основными составляющими управленческой культуры руководителя являются знания, умения, владение навыками, т.е. по сути компетенции – профессиональные, культурные, личностные, поведенческие, морально-нравственные. Именно на формирование компетенций должен быть ориентирован руководитель современного образовательного учреждения.

---

<sup>77</sup> Джаджа С.Е. Средства формирования управленческой культуры руководителей образовательных учреждений: дисс. ... канд.пед.наук. Самара, 2000. 148 с.

Таблица 1.1 – Составляющие управленческой культуры руководителя образовательного учреждения

Состав управленческой культуры	Составляющие свойства
Акмеологическая составляющая	Степень проявления общей культуры, системы ценностей, мобильности руководителя и его эрудиции
Аксиологическая составляющая	Ценности – цели, ценности – знания, ценности – отношения, ценности – личностные качества руководителя образовательного учреждения
Информационно-инновационная составляющая	Создание и использование внутренней информационной среды образовательного учреждения
Когнитивная составляющая	Совокупность знаний в области научного управления, знаний о современных научных методах, подходах, технологиях в управлении
Коммуникативная составляющая	Умение налаживать контакты с участниками образовательного процесса
Личностно-творческая составляющая	Творчество как наивысшее проявление мастерства руководителя, личностные качества руководителя, как система характеризующих свойств
Организационно-управленческая составляющая	Умение организовывать и координировать различные процессы с целью решения поставленных задач
Рефлексивная составляющая	Понимание собственных профессиональных личностных возможностей, способностей, владение навыками самоанализа, самопознания и самокоррекции
Социально-детерминированная составляющая	Знание и понимание руководителем проблем в сфере управления образовательным учреждением, знание и понимание проблем системы образования
Технологическая составляющая	Способы, приемы, методы и средства управления образовательным процессом, решение специфических педагогических задач

Правовой статус руководителя образовательного учреждения включает его права, обязанности и ответственность за принятые управленческие решения. За руководителем образовательного учреждения закреплено множество обязанностей, исполнение которых обеспечивает достижение определенного уровня развития управленческой культуры. Так, руководитель образовательного учреждения: «несет ответственность перед государством и обществом за соблюдение требований охраны прав обучающихся, планирует и организует учебно-воспитательный процесс, осуществляет контроль за его ходом и результатами, отвечает за качество и

эффективность работы образовательного учреждения (ОУ); представляет интересы ОУ в государственных и общественных органах; создает необходимые условия для организации работы вне основного образовательного процесса; проводит подбор заместителей, определяет их функциональные обязанности, осуществляет расстановку педагогических кадров ОУ с учетом мнения педагогического коллектива, учащихся и родителей (лиц, их заменяющих), назначает руководителей структурных подразделений; принимает на работу и увольняет педагогический, административный, учебно-воспитательный и обслуживающий персонал ОУ; организует в установленном порядке рациональное использование выделяемых образовательного учреждения бюджетных ассигнований и внебюджетных финансовых поступлений; по согласованию с соответствующими структурами образовательного учреждения устанавливает надбавки к заработной плате сотрудникам, чей труд заслуживает дополнительного вознаграждения; создает условия для творческого роста сотрудников, для развития научной деятельности (что особенно важно для вузов), для осуществления педагогических экспериментов; несет ответственность за свою деятельность перед соответствующими надзорными органами управления образованием»<sup>78</sup>.

К перспективным направлениям развития управленческой культуры образовательного учреждения можно отнести следующие:

1) достижение максимальной результативности в реализации административно-управленческих функций руководства образовательным учреждением (новые подходы к сбору и обработке информации; новые способы осуществления анализа образовательного процесса, его планирования и прогнозирования; новые подходы к организации труда педагогов, и др.);

---

<sup>78</sup> Сластенин В.А., Исаев И.Ф., Мищенко А. И., Шиннов Е. И. Педагогика: учеб, пособие для студентов педагогических учебных заведений. М.: Школа-Пресс. 1997. 512 с.

2) повышение эффективности принятия руководителем образовательных учреждений управленческих решений (новые методики в организации работы исследовательских групп (команд) по принятию управленческих решений; новые подходы к организации контроля и мониторинга управленческой деятельности; новые методики корректировки процессов управления; новые подходы при решении задач сопоставления целей и результатов достижения целей; применение современных технологий при выявлении отклонений в процессе развития образовательного учреждения и др.);

3) внедрение руководителем элементов инновационной деятельности в процесс управления образовательным учреждением (информационная поддержка нововведений; поощрение инициативы педагогов-новаторов; создание малых творческих групп с перспективой их перерастания в исследовательские команды; поддержка педагогов, иницилирующих освоение новаций и их активное внедрение в образовательную деятельность и др.)<sup>79</sup>;

4) совершенствование профессиональной и педагогической культуры руководителя образовательного учреждения; мотивация и стимулирование коллектива к продуктивному труду; поддержка в создании команд педагогов-единомышленников, малых творческих коллективов; поддержание благоприятного психологического климата в педагогическом и студенческом коллективах; организация проведения профессиональных и научных дискуссий и др.<sup>80</sup>;

5) совершенствование деловых и личностных качеств руководителя (культивирование деловых качеств передового лидерства в коллективе; научная организация труда руководителя образовательного учреждения; справедливость и объективность в оценке деятельности работников образовательного учреждения; доброжелательность и

---

<sup>79</sup> Управление образовательными системами: учеб, пособие / Л. А. Кабанина. И. П. Толстоуцких. 2-е изд., пер. и доп. Балашов: Николаев, 2005. 60 с.

<sup>80</sup> Факторович А.А. Педагогические технологии. М.: Юрайт, 2016. 113 с.

уважение в отношениях с сотрудниками; способность критиковать без предвзятости и др.).

Анализируя современные тенденции в развитии управленческой культуры образовательных учреждений, необходимо отметить, что в настоящее время все более активную позицию в формировании системы критериев и показателей эффективности руководства образовательным учреждением занимают педагоги, которые сегодня участвуют в принятии управленческих решений, формируют и отстаивают собственную позицию, и т.д. Это стало следствием, в том числе, демократизации общества и широкого распространения демократического стиля руководства в сфере образования. В частности, О. И. Шкаратан в работе «Русская культура труда и управления» отмечает, что такие «трансформации в увеличении зависимости управленческой культуры от активности работников исполнительского звена стали возможными благодаря развитию в работниках таких качеств, как: готовность к постоянной инновационной деятельности; подготовленность к обработке и оценке информации; умение ориентироваться в экстремальных ситуациях, принимать нестандартные решения, анализировать возникающие проблемы; готовность к сочетанию личных и групповых интересов, установлению контактов внутри группы; инициативность, предприимчивость; включенность в систему непрерывного образования; профессиональная, квалификационная, территориальная подвижность»<sup>81</sup>.

Подводя итог изложенному в первой главе выпускной квалификационной работы, отметим следующее:

– управленческая культура руководителя образовательного учреждения представляет собой: 1) интегрированное комплексное понятие, означающее систему наиболее важных для успешного достижения целей организации административных, экономических и социально-

---

<sup>81</sup> Шкаратан О. И. Русская культура труда и управления // Общественные науки и современность. 2003. № 1.

психологических функций управления, деловых, профессиональных и личностных качеств руководителя организации; 2) комплекс мер управленческого воздействия, направленных на формирование адекватной реальности организационной культуры организации; 3) интегрирующее начало в культуре личности руководителя, способствующее перенесению знаний, умений, навыков управления, соединению профессиональных компетенций и научных знаний в практической деятельности; 4) уровень образования руководителя, характеризующий объем накопленных управленческих знаний и степень овладения навыками управления, необходимых для успешной управленческой деятельности; 5) морально-этическое и социально-культурное отношение руководителя к персоналу, процессу управления, средствам, способам и механизмам достижения целей организации; 6) формат отношений с трудовым коллективом, соответствующий требованиям уровня социально-экономического развития общества и позволяющий всем членам коллектива наиболее полно реализовать себя в познавательной и профессиональной деятельности;

– к основным элементам управленческой культуры относятся: управленческие компетенции и опыт управленческой деятельности; этика и этикет руководителя, ораторское искусство, культура общения; общественные отношения, воплощающие традиции и ценности; организация и оснащение рабочих мест в соответствии с современными требованиями; степень принятия коллективом ценностей организации;

– составляющими структуры управленческой культуры являются: акмеологическая, как степень проявления общей культуры, системы ценностей, мобильности руководителя и его эрудиции; аксиологическая, как характеризующая ценности – цели, ценности – знания, ценности – отношения, ценности – личностные качества руководителя образовательного учреждения; информационно-инновационная, отвечающая за создание и использование внутренней информационной

среды образовательного учреждения; когнитивная, как совокупность знаний в области научного управления, современных научных методах, подходах, технологиях в управлении; личностно-творческая составляющая, как наивысшее проявление мастерства руководителя, личностные качества руководителя; организационная, характеризующая умение организовывать и координировать различные процессы с целью решения поставленных задач; рефлексивная, отражающая понимание собственных профессиональных личностных возможностей, способностей, владение навыками самоанализа, самопознания и самокоррекции; социально-детерминированная, включающая знание и понимание руководителем проблем в сфере управления образовательным учреждением, знание и понимание проблем системы образования, технологическая, характеризующая способы, приемы, методы и средства управления образовательным процессом, решение специфических педагогических задач;

– содержание управленческой культуры включает: 1) объем профессиональных знаний руководителя об объекте управления, способах, методах и приемах воздействия на него, т.е. профессионально-знаниевые компетенции – знания; 2) имеющийся практический опыт и навыки управления, наработанные, уверенные действия руководителя, достигшие определенной степени совершенства, управленческие способности, искусство руководить группами людей, т.е. профессионально-практические компетенции – умения и навыки владения; 3) управленческое мышление как результат активной познавательной деятельности, сформированный на основе анализа большого объема информации, способный привести к наилучшему результату, т.е. профессионально-культурные компетенции – управленческая культура;

– к перспективным направлениям развития управленческой культуры образовательного учреждения можно отнести следующие: 1) достижение максимальной результативности в реализации

административно-управленческих функций руководства образовательным учреждением; 2) повышение эффективности принятия руководителем образовательных учреждений управленческих решений; 3) внедрение руководителем элементов инновационной деятельности в процесс управления образовательным учреждением; 4) совершенствование профессиональной и педагогической культуры руководителя образовательного учреждения; 5) совершенствование деловых и личностных качеств руководителя.

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

### 2.1 Управленческая культура организации и организационная культура управления: общие проблемы и перспективы развития

С позиции глубины анализа соотнесения понятий «управленческая культура» и «культура управления» интерес представляет включенность в данное соотнесение понятия «организационная культура», сопоставление этих понятий, выявление общих составляющих, общих проблем и перспектив развития.

В контексте исследования управленческих аспектов развития общества, управленческая культура понимается как совокупность социальных ценностей и норм поведения руководителей организаций, представителей органов государственной и муниципальной власти, т.е. как некий социальный феномен, который может быть оценен с позиции управленческой культуры руководителя организации.

Аналогичным образом может быть определена и организационная культура, что позволяет провести параллель между этими двумя определениями. «Как любая сложная система организационная культура может быть представлена в виде некоторого количества элементов, называемых «чертами культуры» или ее составляющими»<sup>82</sup>.

Развернутую характеристику организационной культуры представили П. Р. Харрис и Р. Т. Моран. По их мнению, организационная культура включает следующие составляющие: «позиционирование себя и своего места в организации; коммуникативные связи и язык общения; внешний вид сотрудников, стиль одежды; привычки и традиции в еде;

---

<sup>82</sup> Полянская О.В. Структура организационной культуры // Научный вестник МГТУ ГА: серия История, философия, социология. 2006. № 101. С. 132-136.

отношение к своему и чужому времени; формат общения и взаимоотношения между сотрудниками; ценности организации; уверенность в руководстве и коллегах; развитие и саморазвитие в организации; этика трудовых отношений; система мотивации персонала»<sup>83</sup>.

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

На рисунке 2.1 отражена взаимосвязь понятий «организационная культура» и «управленческая культура», а их пересечение представлено сектором, в котором понятия организационной и управленческой культуры оказываются идентичным, означающими систему ценностей, норм, правил осуществления руководителем организации управленческой деятельности.



Рисунок 2.1 – Взаимосвязь понятий «организационная культура» и «управленческая культура»

<sup>83</sup> Harris P.R., Moran R.T. Managing cultural differences. Golf Publishing Company. 1991.

Для более четкого определения уровня взаимосвязи и соотнесения данных понятий, рассмотрим основные элементы управленческой культуры, которые представлены на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Элементы управленческой культуры

Основными элементами управленческой культуры являются:

- управленческие компетенции: знания, умения и навыки, опыт управленческой деятельности (опыт работы в данной или аналогичной сфере, выдержка, умение противостоять стрессам, способность спокойно реагировать на сложные ситуации, навыки управления конфликтами и др.);
- этика и этикет руководителя, ораторское искусство, культура общения руководителя (уважительное отношение к сотрудникам, выполнение обещаний, корректное по отношению к сотрудникам, выражение мнения, способность выносить справедливые и др.);

– общественные отношения, воплощающие традиции и ценности организации и которые в процессе социализации личности становятся достоянием культуры каждого сотрудника (формирование стандартов поведения сотрудников организации, система поощрения и наказания сотрудников за успехи и нарушения и др.);

– организация рабочих мест сотрудников и руководителя;

– степень принятия ценностей организации, установленных обществом культурных норм.

Основными элементами организационной культуры являются:

– философия организации, определяемая как идеальная цель организации, миссия ее существования;

– деловое кредо организации, определяемое как концентрированное выражение стратегии и политики, провозглашаемых и реализуемых высшим руководством;

– принятые в организации конкретные концепции менеджмента;

– ролевые модели, через которые персонифицируется и символизируется действующая система ценностей организации;

– символика организации – способы позиционирования себя в окружающем пространстве;

– традиции, легенды, мифы, которые используются для выражения определенных идей, имеющие вербальный и невербальный характер;

– ритуалы, церемонии – символические мероприятия, призванные напоминать сотрудникам о поведении, которое принято в организации и которому они должны следовать<sup>84</sup>.

С позиции анализа компонентного состава организационной культуры интерес представляет трактовка В. В. Козлова, согласно которой «корпоративная культура – это система формальных и неформальных

---

<sup>84</sup> Полянская О.В. Структура организационной культуры // Научный вестник МГТУ ГА: серия История, философия, социология. 2006. № 101. С.132-136.

правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стили руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентифицирования работников с предприятием и перспективами его развития. Это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей ее частью. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура представляет собой интегральную характеристику организации, ее ценностей, норм поведения, способов оценки деятельности, данные в языке определенной терминологии, понятной и разделяемой всеми членами организации»<sup>85</sup>.

Содержание управленческой культуры включает:

- объем профессиональных знаний руководителя об объекте управления, способах, методах и приемах воздействия на него, т.е. профессионально-знаниевые компетенции – знания;
- имеющийся практический опыт и навыки управления, наработанные, уверенные действия руководителя, достигшие определенной степени совершенства, управленческие способности, искусство руководить группами людей, т.е. профессионально-практические компетенции – умения и навыки владения;
- управленческое мышление как результат активной познавательной деятельности, сформированный на основе анализа большого объема информации, способный привести к наилучшему

---

<sup>85</sup> Козлов В.В. Корпоративная культура. М. 2009; Ермолов Ю.А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» // Вестник ТГУ. 2012. Выпуск 9 (113). С. 78-85; Макеев В.А. Структура корпоративной культуры организации // Власть. 2010. № 7. С. 65-68.

результату, т.е. профессионально-культурные компетенции – управленческая культура.

Содержание организационной культуры включает:

– коммуникации и поведение в организации (распределение ролей в группах, адаптация новых сотрудников в коллективе, духовные приоритеты, приверженность коллективному духу, взаимодействие и взаимосвязь, обычные для организации алгоритмы и методы принятия решений, внутренняя общность, принятая в организации система неформальных отношений);

– «ценности организации: ценности – цели и ценности – средства (верования, мифы, установки, знания, моральный климат, личность, цели, идеи и идеология, убеждения, ожидания, представления, символы);

– нормы (форматы поведения, язык общения, обычаи и привычки, ритуалы, традиции, стандарты, моральный кодекс»)<sup>86</sup>.

Проведя анализ пересечения понятий, элементов и содержания управленческой культуры организации и организационной культуры управления, можно сделать следующие выводы:

1) Общими составляющими обеих культур являются: аксиологическая, включающая ценности – цели и ценности – средства, нормы и правила поведения членов коллектива, морально-психологический климат и общую благоприятность обстановки; личностно-творческая, включающая этику и этикет в поведении членов организации; коммуникативная, включающая общественные отношения, положительно позиционирующие организацию во внешнем для нее пространстве, имиджевые, статусные, представительские, рекламные компоненты культуры организации.

2) Основное различие в компонентном составе культур проявляется «в следующем: в большинстве определений организационной

---

<sup>86</sup> Хмельницкая Н.И. Анализ понятия «Организационная культура» как подход к разработке ее содержания // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. № 3 (257). С. 47-54

культуры отражены социологические и социально-психологические стороны организационной культуры, в то время как экономическая сторона не затронута, управленческая сторона представлена незначительно»<sup>87</sup>; в составе управленческой культуры основное место занимают управленческие компетенции: знания, умения и навыки, опыт управленческой деятельности.

3) «Организационная культура большинством исследователей понимается, как комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами организации и задающих общие рамки поведения»<sup>88</sup>. Управленческая же культура это система наиболее важных для успешного достижения целей организации административных, экономических и социально-психологических функций управления, деловых, профессиональных и личностных качеств руководителя организации. Т.е. организационная культура – явление, сложно поддающееся изменениям, мало зависящее от личности руководителя организации, в то время как управленческая культура – явление динамичное, находящееся в зависимости от личностных качеств и профессиональных характеристик руководителя организации.

Таким образом, обе культуры, и организационная и управленческая, имеют важное значение для развития организации и являются ее неотъемлемыми элементами. Поэтому разработка стратегических планов развития должна базироваться на учете как общих составляющих организационной и управленческой культур, так и их отличительных особенностей. Кодекс успешного руководителя немислим без понимания важности морально-ценностных и социально-психологических составляющих культуры руководителя, а формирование имиджа

---

<sup>87</sup> См., например, Козлов В.В. Корпоративная культура. М. 2009; Ермолов Ю.А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» // Вестник ТГУ. 2012. Выпуск 9 (113). С. 78-85; Хмельницкая Н.И. Анализ понятия «Организационная культура» как подход к разработке ее содержания // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. № 3 (257). С. 47-54..

<sup>88</sup> Там же.

организации посредством наполнения представительскими, рекламными, статусными компонентами, не может быть успешным без учета составляющих управленческой культуры: управленческих знаний, опыта успешной управленческой деятельности и управленческого мышления руководителя.

## 2.2 Роль и место управленческого капитала в управленческой культуре руководителя образовательного учреждения

Важное значение для организации имеет степень соответствия управленческой деятельности руководителя текущим и перспективным целям развития организации / общества. В зависимости от того, насколько управленческая деятельность руководителя соответствует требованиям организации / общества, нормам морали и нравственности, установленным в организации / обществе, говорят о развитой или неразвитой, эффективной или неэффективной управленческой культуре высокого или низкого уровня.

В этой связи справедливо утверждение, что именно управленческая культура руководителя становится залогом успеха организации. Все это в полной мере относится и к образовательным учреждениям.

По нашему мнению понятие управленческая культура руководителя очень тесно пересекается с понятием управленческий капитал руководителя, поскольку и то и другое понятия означают комплекс личностных характеристик, накопленных знаний, формата поведения и образа мышления. Поэтому в качестве одного из направлений анализа в рамках нашего исследования мы обозначили как выявление роли и места управленческого капитала в управленческой культуре руководителя образовательного учреждения.

Обратимся к истории появления теории управленческого капитала, как составляющей человеческого капитала,

XX век справедливо называют «столетием человеческого капитала», которое ознаменовалось переходом больших масс людей от начального к среднему и среднему профессиональному образованию. С одной стороны, новые орудия труда, технологии, методы производства и организации труда потребовали перехода к более высокой ступени профессионального мастерства, что привело к созданию системы формализованного профессионального обучения работников во всех странах. Впервые в истории общество столкнулось с необходимостью сплошного обучения работников массовых профессий, и была создана система профессионального образования. С другой стороны, более подготовленная рабочая сила заявляла о необходимости изменения условий и содержания труда, о потребности в более квалифицированных знаниях, о применении более справедливых и прогрессивных системах оплаты труда. «Движение средней школы» в США изменило традиционную жизнь молодежи: год обучения в средней школе добавлял более десяти процентов к доходу и молодые люди стали откладывать время вхождение на рынок труда, чтобы получить профессиональное образование. Массовое профессиональное образование обусловило существенный скачок в производительности и обеспечило экономический рост; положительная корреляция между темпами образования с одной стороны и ростом доходов, ВВП на душу населения, техническим прогрессом с другой стала очевидной.

Таким образом, изменение роли, функций и места человека в экономике, связанное с переходом к индустриальному обществу в конце XIX – начале XX веков, обусловило рост интереса к проблемам профессионального образования, организации труда, состояния рабочей силы, воспроизводства рабочей силы. Позже, в первой половине XX века категория «человеческий капитал», вопросы воспроизводства человеческого потенциала, инвестиций в человеческий капитал, оценки и отдачи человеческого капитала стали использоваться западными специалистами в теоретических и прикладных исследованиях в сферах

страхования и инвестирования, образования и здравоохранения, в анализе поведения домашних хозяйств и принятия ими решений.

Теория человеческого капитала изучает процесс качественного совершенствования людских ресурсов, образуя один из центральных разделов современного анализа предложения труда<sup>89</sup>. С ее появлением связан настоящий переворот в экономике труда. Наибольшее значение имели: выделение «капитальных», инвестиционных аспектов в поведении агентов на рынке труда; переход от текущих показателей к показателям, охватывающим весь жизненный цикл работников (таким, как пожизненные заработки); признание человеческого времени в качестве ключевого экономического ресурса.

Аналогичным образом может быть охарактеризован и управленческий капитал, под которым понимаются воплощенные в руководителе знания, навыки практической деятельности, система мотивации. Его формирование, подобно накоплению физического или финансового капитала, требует отвлечения средств от текущего потребления ради получения дополнительных доходов в будущем.

Необходимо отметить следующие свойства управленческого капитала: формируется за счет реальных, материальных и духовных затрат; затраты на увеличение управленческого капитала связаны с уменьшением свободного времени, т.е. утратой одного из важнейших благ для человека; при оценке управленческого капитала применяются косвенные методы, т.к. он не может быть точно измерен и оценен; мера и объем использования контролируется самим субъектом в зависимости от его мышления, мотивации, мировоззрения, уровня образования и культуры; результат применения и использования управленческого капитала может иметь экономический, психологический, социальный эффект, причем этот эффект способен накапливаться; рост

---

<sup>89</sup>Капелюшников Р.И. Российская модель рынка труда: что впереди? // Вопросы экономики. 2006. № 10. С.83.

управленческого капитала способствует росту производительности и качественному изменению управленческого труда; реализация управленческого капитала происходит в процессе трудовой или другой производительной деятельности; стоимостная оценка управленческого капитала может уменьшаться в случае, если человек не занимается управленческой деятельностью, например, в условиях безработицы или других причин – декретный отпуск, заболевание и др.; управленческий капитал подвержен физическому износу вследствие старения человеческого организма или смерти.

Особенности управленческого капитала: неотделим от личности руководителя; формируется в результате затрат времени, духовных сил, материальных средств; требует расходов на компенсацию физического, морально-психологического, информационного износа; требует расходов на приращение, т.е. затрат на улучшение здоровья, обучение и развитие, обеспечение дополнительной информацией.

Управленческий и человеческий капиталы имеют схожие и различные составляющие. К сходствам можно отнести следующие: оба капитала являются факторами общественного воспроизводства; входят в состав совокупного капитала; обладают способностью накапливаться; обладают способностью приносить доход; результат использования может иметь как денежную, так и неденежную оценку; цена на оба вида капитала подвержена колебаниям рынка и может изменяться под влиянием спроса и предложения; подвержены физическому и моральному износу. И человеческий и управленческий капитал нематериальны по своей природе; их величина и изменения сложно поддаются измерению; и человеческий и управленческий капитал не подвержен материальному износу, но могут быть утрачены вследствие физического износа носителя капитала. В то же время человеческий капитал, в отличие от управленческого, не может быть передан, подарен, унаследован, не может использоваться в качестве залога.

Последнее утверждение необходимо уточнить: владелец человеческого капитала не может продать или передать в полном объеме все свои знания, умения, навыки, особенности характера, мышления и принятия решений. Владелец управленческого капитала может обучить другого человека, передать секреты профессионального мастерства, передать свои потомкам способности, склонности, черты характера и другие генетические факторы, а также стиль мышления, поведения, семейные ценности, воспитание и другие социальные факторы.

Основные составляющие управленческого капитала приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Составляющие управленческого капитала

% п/п	Составляющие капитала	Элемент управленческого капитала
1.	Трудовой капитал	Профессиональные знания, умения, и навыки и способности руководителя осуществлять управленческую деятельность: чем сложнее управленческий труд, тем выше требования к квалификации, навыкам, опыту работника
2.	Интеллектуальный капитал	Мышление, логика, умственные способности, общая информированность, умение находить, систематизировать и использовать информацию. Творческие навыки и продукты творческой деятельности, изобретения, патенты, публикации (например, выпущенные учебники) и проч., которые могут служить источником дохода
3.	Организаторский и предпринимательский капитал	Способность к выработке плодотворных идей, в т.ч. бизнес-идей, предприимчивость, решительность, организаторский талант, мотивации и энергия, владение коммерческими секретами
4.	Культурно-нравственный капитал	Ценности, морально-нравственные принципы руководителя, культурно-социальный тезаурус или уровень культурного развития, толерантность, культурно-личностные ориентации
5.	Социальный капитал	Социальные связи и контакты, гражданский опыт, традиции, история, коммуникативные способности и умения.

По нашему мнению к определению состава и содержания управленческого капитала может быть применена методология Т. Стюарта, согласно которой управленческий капитал организации может быть

представлен тремя составляющими: человеческим капиталом, как совокупностью личностных характеристик и профессиональных качеств руководителя; организационно-структурным капиталом, в состав которого, в том числе, входят коммуникации и информационные ресурсы; отношенческим капиталом, как системой существующих отношений и взаимосвязей руководителя<sup>90</sup>.

Ресурсы управленческого капитала включают:

1) человеческий ресурсы (человеческий капитал руководителя), включает качества, характеризующие руководителя организации и которые могут быть использованы организацией в качестве основного формата развития. К данной категории могут быть отнесены знания, как непосредственно совокупность знаний, принадлежащих руководителю, знания, как объект интеллектуальных и смежных прав, знания как воплощенные в патентах и свидетельствах на промышленные образцы, полезные модели изобретения (новации);

2) отношенческие ресурсы (отношенческий капитал), включают отношения, которые выстраивает руководитель организации с другими организациями, партнерами, вышестоящими организациями, клиентами, посредниками, кредиторами, учредителями, владельцами и т.д.;

3) организационно-структурные ресурсы (организационно-структурный капитал), включает организационную структуру управления, инфраструктуру управленческой деятельности, коммуникации, информационные каналы, механизмы привлечения инвестиций и систему поступления инвестиционных потоков<sup>91</sup>.

«Центральное место в теории человеческого капитала принадлежит понятию инвестиции в человеческий капитал и нормы отдачи»<sup>92</sup>. Данный

---

<sup>90</sup> Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации // Новая постиндустриальная волна на Западе: антология / под ред. В.Иноземцева. М.: Academia. 1999. С. 382.

<sup>91</sup> Бахенская М.В. Интеллектуальный капитал организации: методологические подходы к определению // Вестник СПбГУ. Сер. 12. 2011. Вып. 3. С. 280-285.

<sup>92</sup> Бобылев С.Н. Развитие человеческого потенциала в России // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2006. № 1. С. 41.

подход согласуется с общей теорией инвестирования и оценке норм прибыли на капитал и позволяют оценивать эффективность человеческих инвестиций, прежде всего – в образование и производственную подготовку.

Субъектами инвестирования выступают сам человек, семья, фирма и государство; расшифровка затрат представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Направления инвестирования в управленческий капитал

№ п/п	Субъекты инвестиций	Направления инвестиций
1.	Человек	Затраты самого человека на получение знаний, навыков, укрепление здоровья, медицинское обслуживание
2.	Семья	Затраты родителей и семьи на выращивание, воспитание, обучение, социализацию детей. Затраты на формирование социального окружения, поддержку социальных контактов
3.	Фирма	Затраты фирм на профессиональную подготовку, трудовую реализацию (обеспечение рабочего места), повышение квалификации работников
4.	Государство	Затраты государства на производство общественных благ и содержание отраслей социальной сферы – общее образование, здравоохранение, культуру, физическую культуру и спорт, социальное обеспечение и социальную защиту, инфраструктуру и экологию, профессиональное обучение и переобучение, повышение квалификации и переквалификацию, миграцию, пенсионное обеспечение, социальное развитие населения и т.д.

Таким образом, с позиции ресурсной составляющей управленческий капитал включает:

– человеческий капитал руководителя, формируемый за счет 1) инвестиций самого руководителя на получение управленческих знаний, приобретение навыков, опыта успешной управленческой деятельности; на сохранение и укрепление здоровья, соответствующее медицинское обслуживание, поддержание системы правильного питания и образа жизни, проживание в экологически чистых районах населенного пункта, формирование социального окружения, социализацию; 2) за счет инвестиций семьи и родственного окружения посредством вложений семьи

на обучение, социализацию ребенка, формирование его социального окружения, поддержку социальных контактов; 3) за счет инвестиций фирмы посредством финансирования фирмой профессиональной подготовки, повышения квалификации; 4) за счет государства посредством создания государством общих условий воспитания члена общества: вложение государства в производство общественных благ и содержание отраслей социальной сферы – общее образование, здравоохранение, культуру, физическую культуру и спорт, социальное обеспечение и социальную защиту, инфраструктуру и экологию, профессиональное обучение и переобучение, повышение квалификации и переквалификацию, миграцию, пенсионное обеспечение, социальное развитие населения и т.д.;

– отношенческий капитал организации, формируемый в процессе осуществления деятельности и наращиваемый в процессе развития социальных связей и контактов с другими организациями, партнерами, вышестоящими организациями, клиентами, посредниками, кредиторами, учредителями, владельцами и пр., финансируемый за счет собственных средств организации;

– организационный капитал, включающий инфраструктуру, коммуникации, информационные каналы, механизмы привлечения инвестиций, финансируемый за счет собственных средств, средств учредителей, собственников, кредиторов и иных инвесторов, желающих вложить свой капитал в деятельность организации<sup>93</sup>.

Таким образом, управленческий капитал, как часть управленческой культуры, является элементом, отвечающих за обеспечение деятельности организации всеми видами ресурсов: человеческими, отношенческими, организационно-структурными.

---

<sup>93</sup> Курганский С.А. Человеческий капитал: сущность, структура, оценка. Иркутск: Изд-во ИГЭА, 1999. С. 97; Бахенская М.В. Интеллектуальный капитал организации: методологические подходы к определению // Вестник СПбГУ. Сер. 12. 2011. Вып. 3. С. 280-285.

### 2.3. Оценка уровня развития управленческой культуры в образовательном учреждении

Для выявления уровня развития управленческой культуры в образовательном учреждении нами было проведено исследование в Сибайском институте (филиале) ФГБОУ ВО «Башкирский государственный университет» (далее – СИ БашГУ).

Сибайский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Башкирский государственный университет» был создан приказом Министерства образования Российской Федерации путем объединения существовавших в городе с 1990 г. и 1993 г. филиалов Башкирского государственного педагогического института и Башкирского государственного университета. Сегодня СИ (филиал) БашГУ – крупный образовательный, научный и культурный центр на юго-востоке Республики Башкортостан. По результатам мониторинга эффективности образовательных организаций за 2018 год Сибайский институт (филиал) БашГУ выполнил все 7 показателей и вошел в число 6 эффективных вузов республики. В Сибайском институте по очной, очно-заочной и заочной формам обучается более 2200 студентов. Подготовка ведется по направлениям подготовки классического университета, по педагогическим направлениям различных профилей подготовки и по приоритетным направлениям технического образования.

Цель исследования: выявление уровня сформированности управленческой культуры в образовательном учреждении.

Задачи исследования:

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

- разработка рекомендаций и предложений.

В исследовании приняли участие 20 представителей руководства СИ БашГУ различного уровня (далее – исследуемые, респонденты, учебно-управленческий персонал, руководство СИ БашГУ).

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

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

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

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

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

Выбор инструментария исследования осуществлялся следующим образом:

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

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

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

Для оценки индивидуально-психологических характеристик руководства СИ БашГУ, было проведено исследование с использованием опросника Р. Кеттела<sup>94</sup> (форма С). Опросник включает 105 вопросов, ответы на которые позволяют «нарисовать» психологический портрет человека, прошедшего процедуру тестирования.

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

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

Уровни	Факторы Кеттела															
	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4
Низкий уровень	45	85	30	40	5	35	45	45	60	20	60	50	30	40	55	15
средний уровень	35	15	40	50	30	50	45	40	25	15	20	30	40	15	35	35
высокий уровень	20	0	30	10	65	15	10	15	15	65	20	20	30	45	20	50

Представитель учебно-управленческого персонала СИ БашГУ – это человек, обладающий высоким коммуникативным потенциалом, приветливый, открытый и внимательный к людям, естественный в общении и легко сокращающий дистанцию (высокие показатели по

<sup>94</sup> 16-факторный личностный опросник – психодиагностическая методика, разработанная под руководством Рэймонда Кеттела.

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

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

Таблица 2.4 – Составляющие управленческой культуры руководителя образовательного учреждения в соотношении с факторами Кеттела

Состав управленческой культуры	Факторы Кеттела
Коммуникативная составляющая	А, Е, G, I
Личностно-творческая составляющая	В, I, С, MD
Организационно-управленческая составляющая	А, В, С, Е, G, MD
Социально-детерминированная составляющая	А, В, С, Е, G, MD

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

#### 1. Стаж управленческой деятельности.

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

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

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

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

Фактор Е (подчиненность – доминантность), определяющий коммуникативную, организационно-управленческую и социально-детерминированную составляющие управленческой культуры, зависит от стажа управленческой деятельности следующим образом: руководители со стажем свыше 10 лет более подвержены самостоятельному принятию

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

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

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

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

## 2. Гендерный аспект (пол руководителя).

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

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

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

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

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

Рефлексивность представляет собой «осмысление и анализ человеком своего внутреннего мира, своего уровня знаний и эмоций, своих целей и мотивов, поступков и установок в контексте происходящих с ним и вокруг него событий»<sup>95</sup>. «Рефлексивность является такой синтетической психической реальностью, которая может выступать и как психический процесс, и как психическое свойство, и как психическое состояние одновременно, но не сводится ни к одному из них. Рефлексия – это одновременно и уникальное свойство, присущее лишь человеку, и состояние осознания чего-либо, и процесс репрезентации психике своего собственного содержания»<sup>96</sup>.

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

---

<sup>95</sup> Третьякова Т. О. Управленческая культура в образовательных учреждениях // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 268-270.

<sup>96</sup> Селина Т. М. Формирование управленческой культуры руководителя образовательного учреждения в системе повышения квалификации // Сибирский педагогический журнал. 2013. № 5. С.56-59.

Таблица 2.6 – Выраженность уровня рефлексивности в зависимости от стажа руководителя образовательным учреждением

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

Таблица 2.7 – Выраженность уровня рефлексивности в зависимости от пола руководителя образовательного учреждения

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

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

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

Таблица 2.8 – выраженность видов рефлексии в зависимости от стажа

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

Как видно из таблицы, у руководителей со стажем до 5 лет и свыше 10 лет более выражена рефлексия перспективной деятельности, что связано с опытом стратегического планирования и умением анализировать с расчетом на длительную перспективу у старшего поколения;

устремленностью планов в будущее даже при небольшой опыте управленческой деятельности – у молодых руководителей. Средневозрастные руководители более ориентированы на текущую деятельность.

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

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

В целях выявления степени удовлетворенности существующей в СИ БашГУ системой дополнительного профессионального образования (далее – ДПО) было проведено анкетирование руководства. В институте имеет собственный Центр дополнительного образования (далее – ЦДО), в котором организуются и проводятся курсы профессиональной переподготовки и повышения квалификации по различным программам.

Удовлетворенность работой ЦДО в части качества организации и проведения программ ДПО по результатам опроса, распределилась

следующим образом: высокая удовлетворенность – 35%, средняя удовлетворенность – 35%, низкая удовлетворенность – 30%.

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

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

Было установлено, что 75% респондентам требуются дополнительные знания в области управленческой деятельности, 80% указали на необходимость реализации модели повышения квалификации управленческих кадров, предусматривающей адресный подход, непрерывность образования и применение современных образовательных дистанционных технологий. В качестве наиболее востребованных направлений и программ были обозначены: правовое образование (80%), финансово-хозяйственная деятельность в управлении образовательным учреждением (75%), передовые образовательные технологии (65%).

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

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

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

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

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

культуры: управленческих знаний, опыта успешной управленческой деятельности и управленческого мышления руководителя;

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

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

– результаты исследования рефлексивности свидетельствуют, что большинство руководителей СИ БашГУ обладают средним уровнем рефлексивности, тщательно планируют свою будущую деятельность, беспокоятся о будущем, не в полной мере анализируют текущую деятельность, не слишком щепетильны в аналитических расчетах, тщательно выясняют причины и следствия принятых ими управленческих решений, что в итоге, приводит к формальному исполнению большинства поставленных перед ними задач, упущенным возможностям и частичной

утрате контроля над текущим состоянием дел в подчиненном им коллективе;

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

### **3 НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ**

#### **3.1. Методы и способы формирования управленческой культуры в образовательном учреждении**

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

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

Необходимо отметить, что высокий уровень требований к менеджменту образовательных систем определяет необходимость поиска

релевантных подходов к организации образовательных процессов в области развития управленческой культуры руководителей.

По мнению ряда ученых «развитие управленческой культуры руководителей на современном этапе должно происходить в рамках перехода от закрытого образования (механистического, репродуктивного усвоения знаний, умений и навыков) к открытому образованию, ориентированному на решение жизненных задач с опорой на продуктивное творческое мышление»<sup>97</sup>.

Данный процесс предполагает применение различных методов и способов формирования управленческой культуры руководителя образовательного учреждения.

Под методами формирования управленческой культуры руководителя образовательного учреждения будем понимать методы современного менеджмента, в т.ч. административно-регламентирующий, экономический, социально-воспитательный, каждый из которых имеет свой набор инструментов, механизмов и соответствующих технологий формирования управленческой культуры руководителя образовательного учреждения. На современном этапе развития общества и экономики особую значимость приобретают информационно-инновационные методы формирования управленческой культуры, основанные на применении современных технологий обработки данных, создании электронной информационной образовательной среды и т.д.

В качестве способов формирования управленческой культуры могут быть использованы образовательные технологии, способствующие приобретению и развитию управленческих компетенций: дистанционные образовательные технологии, коучинг, самоменеджмент, повышение квалификации, контекстное и рефлексивное обучение. В таблице 3.1 приведен перечень основных управленческих компетенций, приобретение

---

<sup>97</sup> Цырельчук Н.А., Цырельчук И.Н., Цырельчук Н.Н. Рефлексивное управление. Минск: МГВРК, 2008. С. 354.

и развитие которых может способствовать формированию управленческой культуры руководителя современного образовательного учреждения.

Таблица 3.1 – Основные управленческие компетенции<sup>98</sup>

Код <sup>99</sup>	Содержание компетенции
ОК-4	способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия
ОК-5	способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОК-6	способность к самоорганизации и самообразованию
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК-3	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК-4	способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации
ОПК-6	владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ОПК-7	способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ПК-1	владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы
ПК-3	владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК-5	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК-11	владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов
ПК-12	умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации

<sup>98</sup> В таблице приведены компетенции ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Менеджмент.

<sup>99</sup> ОК – общекультурные компетенции, ОПК – общепрофессиональные компетенции, ПК – профессиональные компетенции

Проведем анализ способов формирования управленческой культуры руководителя образовательного учреждения.

Дистанционные образовательные технологии. В современных условиях развития техники и технологий, обучающие программы в системе образования должны отвечать требованиям времени, своевременно реагировать на образовательные потребности потенциальных обучающихся, в т.ч. сотрудников и руководителей образовательных организаций, иметь модульный характер построения, быть экономически обоснованными и опираться на современные средства передачи информации. Это предполагает реализацию вышеперечисленного на основе использования дистанционных образовательных технологий, представляющих собой «образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационных и телекоммуникационных технологий при опосредованном (на расстоянии) или не полностью опосредованном взаимодействии обучающегося и педагогического работника»<sup>100</sup>.

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

---

<sup>100</sup> Лебедева М.Б., Семенова Т.В. Дистанционные образовательные технологии в системе повышения квалификации педагогических кадров // Человек и образование. 2013. № 1. С. 117-122.

Наиболее распространенным является использование модульных технологий дистанционного обучения, основанных на самообучении студентов по принципу блочного построения и освоения образовательной программы, контроля усвоения знаний и сформированности компетенций<sup>101</sup>.

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

При применении модульных образовательных технологий, обучающийся самостоятельно и целенаправленно планирует свое обучение, организует, применяя самоконтроль, самооценку и самокоррекцию. Это дает возможность обучающемуся включиться в образовательный процесс с уровнем интенсивности, соответствующем его индивидуальным особенностям, рабочему графику, иным факторам, оказывающим влияние на осуществление образовательного процесса, что в конечном итоге, приводит к развитию всех составляющих управленческой культуры: личностно-творческой (посредством развития способностей к планированию своей деятельности), организационно-управленческой (посредством приобретения профессионально значимых компетенций), коммуникативной (посредством развития навыков общения и взаимодействия, в том числе и в информационной среде), информационно-инновационной (посредством использования в процессе обучения

---

<sup>101</sup> Шамова Т. И. Управление образовательными системами. М., 2007. 384 с

электронной информационной образовательной среды образовательного учреждения) и рефлексивной (посредством позиционирования себя в профессиональном пространстве, осмысления собственных профессиональных и личностных возможностей).

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

Самоменеджмент. «Не потеряла своей актуальности и Лиссабонская стратегия и программа ЮНЕСКО «Образование для всех», поскольку провозглашенные ими цели и задачи не решены в полной мере, и особую важность приобретает философия и стратегия образования «Обучение на протяжении всей жизни»<sup>102</sup>.

Самоменеджмент включает: управление личной карьерой; управлением собственным временем; управление информационным обеспечением профессиональной деятельности; управление коммуникациями в профессиональной деятельности; личный самоконтроль в профессиональной деятельности.

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

---

<sup>102</sup> Олейникова О.Н. Обучение в течение всей жизни как инструмент реализации Лиссабонской стратегии М.: РИО ТК им. Коняева, 2009. 131 с.

организация деятельности, самоконтроль, включенность в коммуникативный процесс, самомотивация.

1. Самоанализ и постановка цели, требует комплексного исследования внутренних возможностей и внешнего окружения для сбора и обобщения информации о состоянии системы. На данном этапе И. Манн предлагает провести SWOT-анализ собственной личности, позволяющий «выявить сильные и слабые стороны, угрозы и возможности собственного развития, установить связи между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии и оценки реалистичности запланированных результатов собственной деятельности»<sup>103</sup>.

По мнению П. Шелдукова «эффективным инструментом управления собственным профессиональным развитием является создание рефлексивного портфолио, содержащего четыре раздела: 1) CV (описание «жизненного пути» специалиста, содержащего протокольную информацию о нем самом, полученном им образовании и имеющемся у него квалификации и опыте работы); 2) фундамент (описание его компетенций, проявленных в специфике и характере его деятельности); 3) достижения (проявляющие его компетентность, профессиональную активность и уникальность через реализованные им проекты); 4) устремления (актуальные для него замыслы своего личностно-профессионального развития и развития своей профессиональной деятельности)»<sup>104</sup>. Таким образом, уже на начальном этапе самоменеджмента формируется рефлексивная составляющая управленческой культуры руководителей образовательного учреждения.

2. Самопланирование. Для достижения заданной цели необходимо четкое планирование этапов ее достижения, которое позволяет

---

<sup>103</sup> См., например, Манн И.Б. Номер 1. Как стать лучшим в том, что ты делаешь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 240 с.; Трусев А.А. Самоанализ руководителя: управление начинается с себя // Управление в образовании. 2015. № 9. С.21-26.

<sup>104</sup> Шелдуков П. Портфолио менеджера – инструмент развития его профессиональной компетентности // Управление в образовании. 2008. № 8. С. 64-68.

определить оптимальное направление развития, концентрировать внимание на наиболее важных аспектах деятельности, устанавливать реальные сроки, создавать резервы времени. Рабочие инструменты – дневник времени, календарик – «пинарик», дневное, декадное, месячное и годовое планирование, тайм-менеджмент.

3. Самостоятельное принятие решений – предполагает определение целеориентированных и однозначно трактуемых приоритетов. Рабочие инструменты – использование принципа Парето при распределении приоритетов исполнения управленческих решений, делегирование дел, распределение обязанностей и ответственности.<sup>105</sup>

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

5. Самоконтроль. Рабочие инструменты – дневник самоконтроля.

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

7. Самомотивация. Проявляется в построении планов на будущее с фиксацией желаемого результата и награды за достижение цели. «Самомотивация отвечает за поступательность естественного развития в процессе непрерывного образования, гарантирующую продуктивность деятельности специалиста в целом. Это предполагает принятие ответственности за результат посредством внутреннего контроля над достижением цели»<sup>106</sup>.

По нашему мнению самоменеджмент является основным инструментом достижения заданной цели в процессе формирования управленческой культуры руководителя образовательного учреждения, посредством развития акмеологической, аксиологической, когнитивной,

---

<sup>105</sup> Кинан К. Самоменеджмент. М., ЭКСМО, 2007 80 с.

<sup>106</sup> Панова Н.В. Роль самоменеджмента, мотивации и рефрейминга в достижении эффективной деятельности специалиста // Экономикс. 2013. № 2. С. 20-26.

коммуникативной, личностно-творческой, организационно-управленческой, рефлексивной, социально-детерминированной составляющих.

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

Приведем определения ученых, специализирующихся на изучении коучинга. Так, А. С. Огнев считает, что коучинг – это «система принципов и приемов, способствующих развитию потенциала личности и группы совместно работающих людей, а также обеспечивающих раскрытие этого потенциала»<sup>107</sup>. М. Дауни в работе «Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей» отмечает, что «результатом коучинга является процесс освоения субъектом управления универсальных способов решения проблем, планирования, организации, осуществления и оценки собственных действий, способов управления самообучением и саморазвитием, становление реалистичного отношения к окружающей действительности»<sup>108</sup>. И. В. Налетова, Н.В. Копытова отмечают, что в «рамках межкурсового сопровождения слушателей курсов повышения квалификации наиболее эффективно может быть использован карьерный коучинг (повышение квалификации как направленность на карьерный

---

<sup>107</sup> Огнев А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг. СПб: Речь, 2003. 192 с.

<sup>108</sup> Дауни М. Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей. М.: Издательство: Хорошая Книга, 2008. 479 с.

рост), бизнес-коучинг (повышение квалификации как соответствие требованиям организации), лайф-коучинг (повышение квалификации как решение индивидуальных стратегий развития личности руководителей учреждений образования)»<sup>109</sup>.

Одной из форм коучинга, применяемых в процессе целевого повышения квалификации в Российской Федерации, является работа в микст-группах<sup>110</sup>, в процессе которой участники совместной деятельности приобретают навыки командной работы и совместного принятия решений, проявления своих лидерских качеств и понимания необходимости нести ответственность за принятые решения.

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

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

Преимуществами данной формы развития управленческой культуры руководителей образовательных учреждений являются: 1) гибкая «подстройка» программ курсов под потребности слушателей, в том числе при составлении графика занятий; 2) возможность учета их профессиональных запросов и требований; 3) большой выбор программ дополнительного профессионального образования, что обусловлено более

---

<sup>109</sup> Налетова И.В., Копытова Н.В. Коучинг – стратегии в межкурсовом сопровождении слушателей повышения квалификации // Педагогическое образование в России. 2012. № 2. С. 166-170.

<sup>110</sup> Кулик В.С. Целевое повышение квалификации как механизм эффективного менеджмента человеческих ресурсов в сфере образования // Управление в образовании. 2009. № 1. С.47-53.

«мягкими» требованиями к организациям, осуществляющим обучение по программам ДПО<sup>111</sup>.

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

Контекстное обучение. В условиях тотальной информатизации и цифровизации производственных и социальных, в т.ч. управленческих процессов, которые сегодня характерны большинству стран, регионов, предприятий, становится актуальной активизация инновационного направления профессиональной подготовки руководителей образовательных учреждений. В их числе и технологии активного, т.н. контекстного, обучения. Особую роль в этом играют формы, методы и технологии обучения, активизирующие сознание и подсознание участников процесса обучения, на развитие творческих способностей, обучение современным способам взаимодействия, новым технологиям концептуальной поддержки принятия управленческих решений.<sup>112</sup>

«В основе имитационных методов и форм лежит имитационное или имитационно-игровое моделирование, то есть воспроизведение в условиях обучения с той или иной мерой адекватности процессов, происходящих в реальной системе. В соответствии с одним из признаков классификации – наличие ролей – предлагается игровая процедура в работе с моделью, то есть общение слушателей между собой и с преподавателями в процессе

---

<sup>111</sup> См., например, Горюнова Т.М. Развитие управленческой культуры будущего педагога дошкольного образования: дис. ...канд.пед.наук. Н.Новгород, 2000. 221 с.; Джаджа С.Е. Средства формирования управленческой культуры руководителей образовательных учреждений: дисс. ... канд.пед.наук. Самара, 2000. 148 с.

<sup>112</sup> Педагогика: большая современная энциклопедия. Минск: Современное слово, 2005. 720 с.

имитации. По этому признаку все имитационные технологии делятся на игровые и неигровые. К неигровым методам относятся конкретные ситуации – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – решения ситуаций (кейсов)<sup>113</sup>. Непосредственная цель данного метода – «совместными усилиями группы обучающихся проанализировать ситуацию, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы. Таким образом, данный метод позволяет в сжатые сроки как развить коммуникативный, так и организационно-управленческий компонент управленческой культуры»<sup>114</sup>.

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

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

Рефлексивное обучение. Важную роль в профессиональной подготовке руководителя и развитии рефлексивного компонента управленческой культуры играют «рефлексивно-психологические методы развития профессионализма и творческого потенциала». «В рефлексивной

---

<sup>113</sup> Вербицкий А.А. Активное обучение в высшей школе: Контекстный подход. М.: Высшая школа, 1991. 207 с.

<sup>114</sup> Вербицкий А.А. Активное обучение в высшей школе: Контекстный подход. М.: Высшая школа, 1991. 207 с.

психологии разработаны и апробированы на практике эффективные методы диагностики развития управленческих кадров в условиях специально организованного рефлексивно-инновационного тренинга»,<sup>115</sup> применение которых дало хорошие результаты в управленческой деятельности руководителей производственной сферы. Главная цель рефлексивного обучения – научить педагога постоянно осуществлять рефлексивный анализ своих действий, уметь давать им оценку, корректировать поведение на основе результатов проведенной оценки.<sup>116</sup> Владение методами рефлексивного анализа позволяет руководителю образовательного учреждения принимать более взвешенные решения на основе сопоставления прошлого удачного опыта управленческой деятельности, предлагать к реализации более взвешенные механизмы достижения заданных целей, делать выбор в пользу более успешных стратегий управления образовательным учреждением и тем самым повышает эффективность своей управленческой деятельности. Рефлексивное обучение способствует развитию рефлексивной составляющей в составе управленческой культуры.

Социально-психологические тренинги. В настоящее время практической психологией предлагается широкий спектр довольно интересных и продуктивных индивидуальных и групповых методик, которые могут использоваться для развития тех или иных составляющих управленческой культуры. В целях активизации и развития управленческого мышления руководителей образовательных учреждений чаще всего используются такие методики, как мозговой штурм, бисоциации (комбинации из двух идей, взятых из разных контекстов, ранее

---

<sup>115</sup>Деркач А.А., Зазыкин В.Г. Акмеология. СПб: Питер, 2003. 256 с.

<sup>116</sup> Аниканов В.В. Стратегии рефлексивного обучения в вузах // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6. URL:<http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=16135> (дата обращения: 04.11.2019).

казавшихся несовместимыми), «мыслительные шляпы» и другие<sup>117</sup>. Однако, чаще всего применяемой креативной методикой являются «ментальные карты» («карты памяти», «картография ума»). Создание таких карт облегчает руководителю понимание проблемы, активизирует пространственно-образное мышление и позволяет по другому взглянуть на проблемную ситуацию, способствует развитию творческого подхода при решении поставленных задач.

В целях развития коммуникативной и личностно-творческой составляющих управленческой культуры в рамках как повышения квалификации, так и в повседневной деятельности целесообразно использовать социально-психологический тренинг как «форму специально организованного общения, психологическое воздействие которого основано на активных методах групповой работы.. и позволяет наиболее эффективно решить вопросы развития личности, а также успешно сформировать коммуникативные навыки».<sup>118</sup> Такими формами могут стать тренинги личностного роста, развития коммуникативных умений, специализированные тренинги лидерских качеств, тренинги деловых качеств, а также ряд психотехнологий, позволяющих работать с образами прошлого, настоящего и будущего.<sup>119</sup>

«В качестве акмеологической технологии для развития коммуникативного компонента управленческой культуры может быть использован вариант проектирования переговоров как средства разрешения конфликтной ситуации, предложенный в диссертационном исследовании А.С. Огнева»<sup>120</sup>, в ходе которого развиваются не только навыки делового общения, но и умение проектировать и прогнозировать развитие ситуации.

---

<sup>117</sup> Трусъ Ю.А. Творческий подход к решению управленческих задач // Управление в образовании. 2014. № 6. С.54-58.

<sup>118</sup> Прутченков А.С. Социально-психологический тренинг в школе. М.: Изд-во ЭКСМО, 2001. С.10.

<sup>119</sup> Сыманюк Э.Э. Психология профессионально-обусловленных кризисов. М.: Издательство МПСИ, 2004. 320 с.

<sup>120</sup> Огнев А.С. Акмеологические основы профессионального становления государственных служащих: дис. ...д-ра псих.наук. М., 1999. С. 207.

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

Таблица 3.2 – Способы формирования управленческой культуры руководителя образовательного учреждения

№	Способ формирования управленческой культуры	Управленческие компетенции	Составляющая управленческой культуры
1.	Дистанционные образовательные технологии	ОК-4, ОК-6, ОПК-4, ПК-5, ПК-12	Информационно-инновационная, коммуникативная, личностно-творческая, организационно-управленческая, рефлексивная
2.	Контекстное обучение	ОК-4, ОК-5, ОК-6, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6, ПК-1, ПК-3	Коммуникативная, личностно-творческая
3.	Коучинг	ОК-4, ОК-5, ОК-6, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6, ПК-1, ПК-3	Коммуникативная, личностно-творческая, организационно-управленческая, рефлексивная, технологическая
4.	Профессиональная переподготовка и повышение квалификации	ОК-4, ОК-6, ОПК-7	Информационно-инновационная, коммуникативная (не в полной мере), личностно-творческая (не в полной мере), организационно-управленческая, рефлексивная (не в полной мере)
5.	Рефлексивное обучение	ОК-4, ОК-5, ОК-6	Рефлексивная
6.	Самоменеджмент	ОК-4, ОК-6, ОПК-2, ОПК-4, ОПК-6, ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-11, ПК-12	Акмеологическая, аксиологическая, когнитивная, личностно-творческая, организационно-управлявнческая, рефлексивная, социально-детерминированная
7.	Социально-психологические тренинги	ОК-4, ОК-5, ОК-6, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-6, ПК-1	Коммуникативная, личностно-творческая

Для развития навыков анализа и прогнозирования процессов, т.е. развития личностно-творческой составляющей управленческой культуры руководителя образовательного учреждения, А.С. Огнев предлагает

использовать «технологические карты характеристик организаций, включающие описание целей, стратегии, состава и структуры организации, преобладающих типов корпоративной культуры, социально-психологического климата в организации»<sup>121</sup>. По его мнению, использование данной технологии позволяет получить полный объем информации об организации, выявить тенденции и закономерности в динамике развития организации, выработать аргументированное мнение о степени прогрессивности организации и ее перспективах, предложить руководству организации направления совершенствования управленческой культуры, соответствующей реальному состоянию дел в организации и ее позиции в окружающем социально-экономическом пространстве<sup>122</sup>.

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

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

---

<sup>121</sup> Огнев А.С. Акмеологические основы профессионального становления государственных служащих: дис. ...д-ра псих.наук. М., 1999. С. 207.

<sup>122</sup> Там же. С. 210.

### 3.3 Модель формирования управленческой культуры руководителя образовательного учреждения

По нашему мнению, модель формирования управленческого капитала руководителя образовательного учреждения состоит из трех блоков: субъектно-объектного блока (Блок 1), формально-методического блока (Блок 2), целеполагающего блока (Блок 3).

Блок 1. Управленческая культура в соотнесении с организационной культурой и управленческим капиталом.

Состав элементов Блока 1.

Управленческая культура. Содержание: 1) объем профессиональных знаний руководителя об объекте управления, способах, методах и приемах воздействия на него, т.е. профессионально-знаниевые компетенции – знания; 2) имеющийся практический опыт и навыки управления, наработанные, уверенные действия руководителя, достигшие определенной степени совершенства, управленческие способности, искусство руководить группами людей, т.е. профессионально-практические компетенции – умения и навыки владения; 3) управленческое мышление как результат активной познавательной деятельности, сформированный на основе анализа большого объема информации, способный привести к наилучшему результату, т.е. профессионально-культурные компетенции – управленческая культура.

Управленческий капитал. Содержание: человеческий капитал, как совокупностью личностных характеристик и профессиональных качеств руководителя; организационно-структурным капиталом, в состав которого, в том числе, входят коммуникации и информационные ресурсы; отношенческим капиталом, как системой существующих отношений и взаимосвязей руководителя. Управленческий капитал формируется за счет вложений самого человека, его семьи, организации и государства.

Управленческий капитал формирует управленческую культуру посредством создания и накопления ее содержания.

Организационная культура. Содержание: ценности, нормы, поведение. Общие составляющие организационной и управленческой культуры: 1) аксиологическая, включающая ценности – цели и ценности – средства, нормы и правила поведения членов коллектива, морально-психологический климат и общую благоприятность обстановки; 2) личностно-творческая, включающая этику и этикет в поведении членов организации; 3) коммуникативная, включающая общественные отношения, положительно позиционирующие организацию во внешнем для нее пространстве; имиджевые, статусные, представительские, рекламные компоненты культуры организации.

Блок 1 отвечает за формирование управленческой культуры с субъектно-объектной позиции (Рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Субъектно-объектный блок модели формирования управленческого капитала образовательного учреждения (Блок 1)

Результатом применения данного блока модели на практике должна стать сформированность управленческой культуры руководителя, на основе наполнения ее содержания (знания, опыт, мышление), приращения управленческого капитала (человеческий капитал руководителя, отношенческий и организационно-структурный капитал организации), кумулятивного эффекта повышения объема и качества общих составляющих организационной и управленческой культур (аксиологической, личностно-творческой и коммуникационной).

Блок 2. Соотношение методов, форм и условий формирования управленческого капитала руководителя образовательного учреждения.

Состав элементов Блока 2.

Методы: дистанционные образовательные технологии, самоменеджмент, коучинг, рефлексивное обучение, контекстное обучение, социально-психологические тренинги.

Формы: повышение квалификации, профессиональная переподготовка.

Условия: совокупность условий внешней и внутренней среды, обеспечивающих формирование управленческой культуры. Макро-условия: STEP – социальные, технологические, экономические, политические; мезо- условия: ближнее окружение, в т.ч. конкуренты, поставщики, потребители, кредиторы, органы местной власти, контролирующие органы, рынок труда и др.; микро- условия: внутренние функциональные зоны предприятия – технологии, персонал, маркетинг, организационная культура, производство).

Блок 2 отвечает за использование новых образовательных технологий и методик при осуществлении повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей образовательных учреждений. Быстроменяющаяся ситуация в мировом социально-экономическом пространстве, в том числе, в сфере образования, требует постоянного совершенствования профессиональных знаний, накопление

опыта успешной профессиональной деятельности, ориентацию на передовые форматы организации взаимодействия с участниками образовательного процесса (Рисунок 3.2).

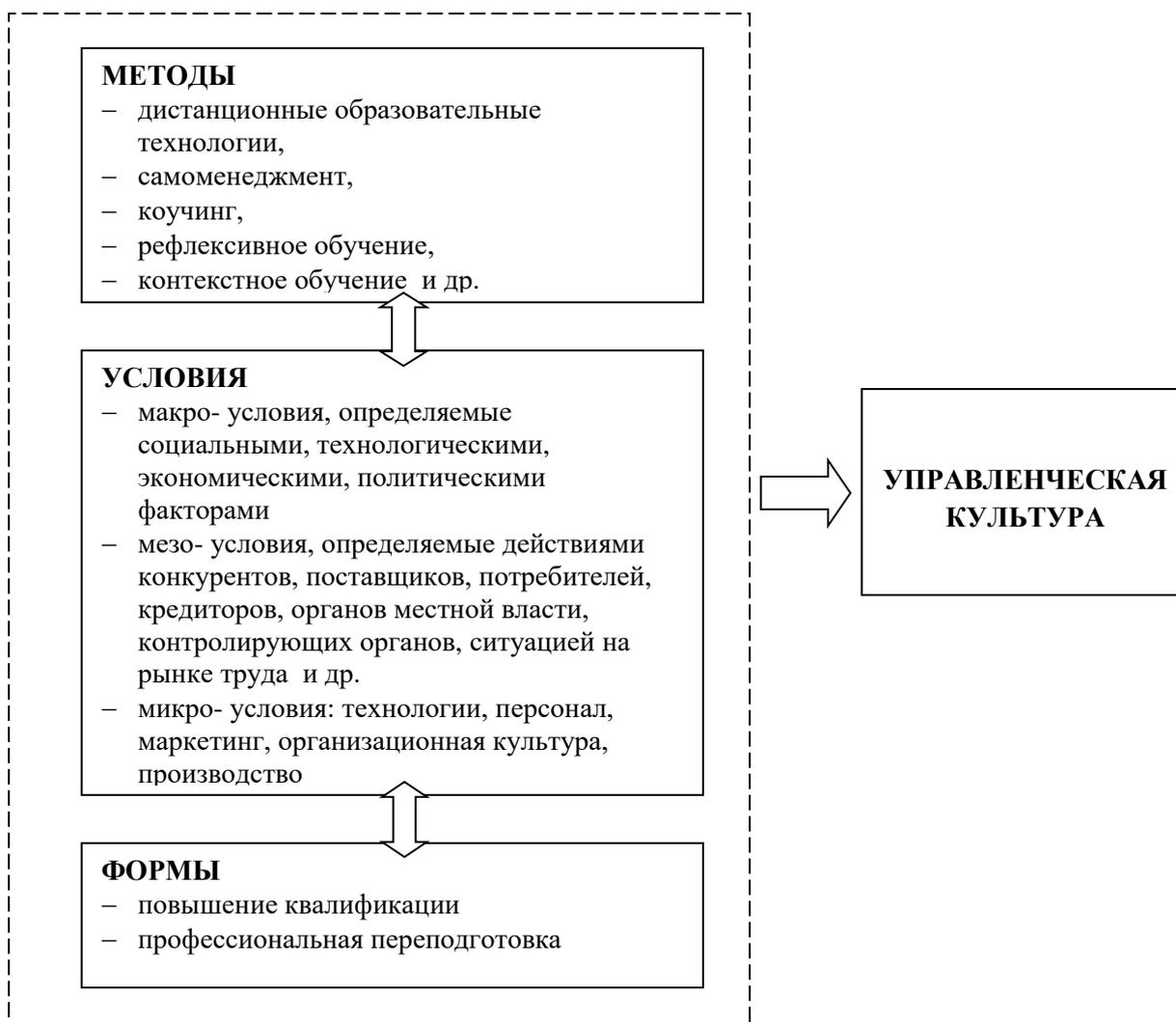


Рисунок 3.2 – формально-методический блок модели формирования управленческого капитала образовательного учреждения (Блок 2)

Данный блок должен соответствовать требованиям актуальности, адекватности современным условиям, подвижности, гибкости и адаптивности. Постоянный контроль уровня и качества управленческих знаний позволяет руководителю быть на шаг впереди своих конкурентов.

Блок 3. Соотношение целей, задач, принципов и подходов к формированию управленческой культуры образовательного учреждения.

Состав Блока 3.

Цель: формирование управленческой культуры образовательного учреждения.

Задачи: развитие акмеологической, аксиологической, личностно-творческой, коммуникативной, рефлексивной, организационно-управленческой составляющих управленческой культуры; рост объема и качества управленческих знаний, навыков практической деятельности в управлении образовательным учреждением, развитие управленческого мышления; формирование управленческого капитала руководителя образовательного учреждения.

Принципы: научности; системности; динамичности; адекватности; комплексности и др.

Подходы: функциональный; процессуальный; системный; ситуационный; комплексный; рыночный; нормативный и др.

Методология построения модели основана на акмеологической направленности развития личности руководителя, что предполагает четкое целеполагание, конкретизирующееся в задачах, определяющих развитие управленческой культуры, направленность на действия на развитие личностно-творческой, организационно-управленческой и рефлексивной составляющей.

Основными принципами, которыми должны руководствоваться руководители при формировании управленческой культуры, являются принципы научности, системности, динамичности, адекватности, комплексности.

В качестве подходов могут быть применены: функциональный, процессуальный, системный, ситуационный, комплексный, рыночный, нормативный, маркетинговый, административный, поведенческий, количественный, воспроизводственный, интеграционный, процессный и др. (Рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Целеполагающий блок модели формирования управленческого капитала образовательного учреждения (Блок 3)

Совместим все блоки в одной модели (Рисунок 3.4)

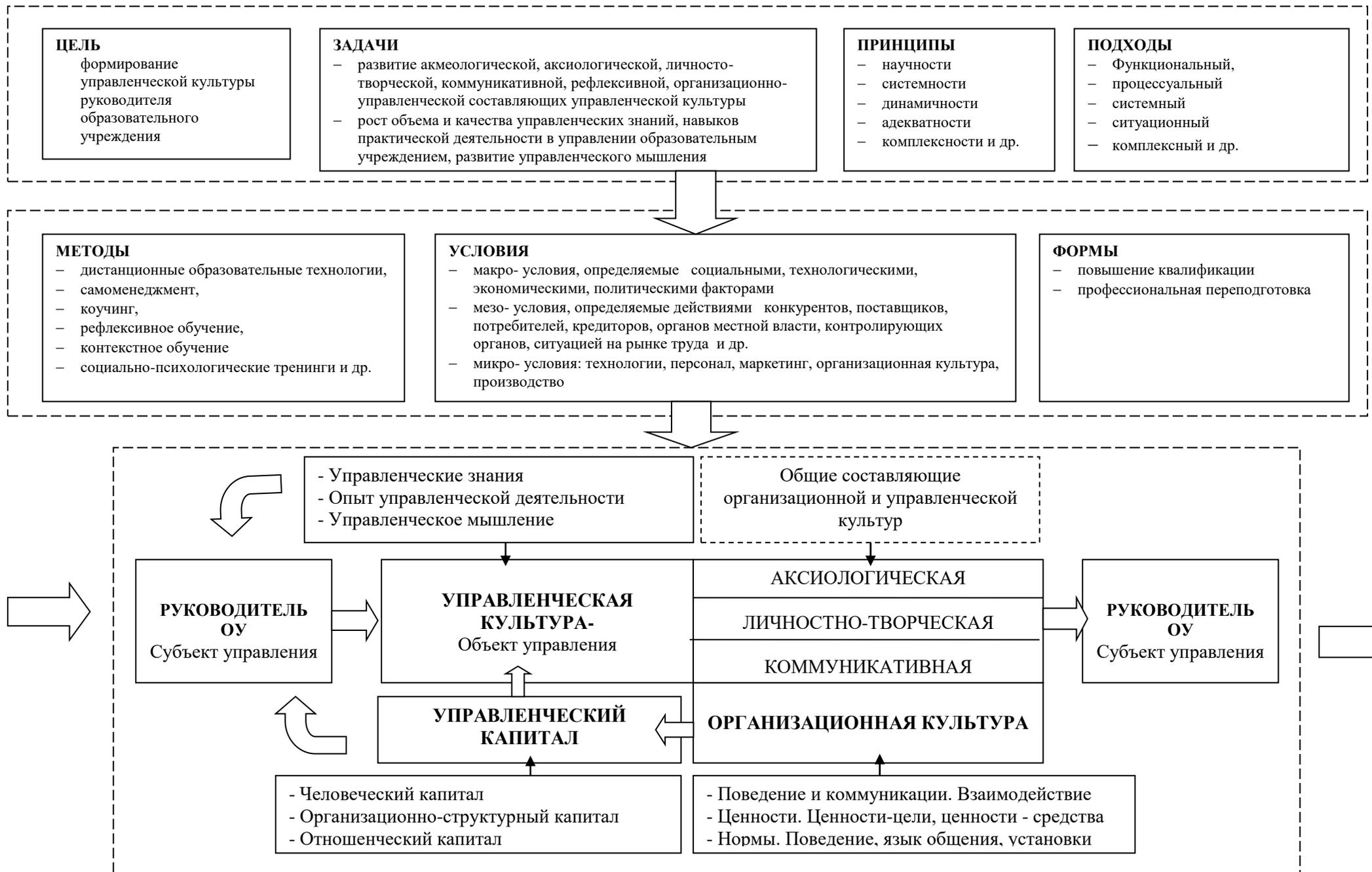


Рисунок 3.4 – Модель формирования управленческой культуры руководителя образовательного учреждения

Целеполагающий, формально-методический и субъектно-объектные блоки данной модели взаимосвязаны между собой, что позволяет проследить алгоритм формирования управленческой культуры от момента определения цели и постановки задач, до получения конечного результата в виде сформированной управленческой культуры руководителя образовательного учреждения.

Алгоритм действия модели следующий: 1) определение точки фиксации, момента времени, положения в учреждении, с которых начнется формирование управленческой культуры; 2) определение целей, задач, принципов и подходов с учетом начальных условий конкретного руководителя; 3) принятие решения о методах формирования управленческой культуры, создание комплекса условий; 4) непосредственно формирование управленческой культуры посредством использования и наращивания управленческого капитала, обогащения составляющих организационной культуры, усвоения знаний, овладение навыками практической деятельности, гибкости и эластичности управленческого мышления; 5) рефлексия результатов профессиональной деятельности руководителя образовательного учреждения и их корректировка с учетом новых управленческих компетенций.

Модель является динамической и предполагает последовательное продвижение руководителей от нижнего уровня руководства учреждения к более высоким и ответственным. С другой стороны в модели реализована возможность совместной деятельности и конструктивного взаимодействия по поддержке развития управленческой культуры образовательного учреждения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог проведенному исследованию, можно сделать ряд выводов.

1) Управленческая культура руководителя образовательного учреждения представляет собой: 1) интегрированное комплексное понятие, означающее систему наиболее важных для успешного достижения целей организации административных, экономических и социально-психологических функций управления, деловых, профессиональных и личностных качеств руководителя организации; 2) комплекс мер управленческого воздействия, направленных на формирование адекватной реальности организационной культуры организации; 3) интегрирующее начало в культуре личности руководителя, способствующее перенесению знаний, умений, навыков управления, соединению профессиональных компетенций и научных знаний в практической деятельности; 4) уровень образования руководителя, характеризующий объем накопленных управленческих знаний и степень овладения навыками управления, необходимых для успешной управленческой деятельности; 5) морально-этическое и социально-культурное отношение руководителя к персоналу, процессу управления, средствам, способам и механизмам достижения целей организации; 6) формат отношений с трудовым коллективом, соответствующий требованиям уровня социально-экономического развития общества и позволяющий всем членам коллектива наиболее полно реализовать себя в познавательной и профессиональной деятельности.

2) К основным элементам управленческой культуры относятся: управленческие компетенции и опыт управленческой деятельности; этика и этикет руководителя, ораторское искусство, культура общения; общественные отношения, воплощающие традиции и ценности;

организация и оснащение рабочих мест в соответствии с современными требованиями; степень принятия коллективом ценностей организации.

3) Составляющими структуры управленческой культуры являются: акмеологическая, как степень проявления общей культуры, системы ценностей, мобильности руководителя и его эрудиции; аксиологическая, как характеризующая ценности – цели, ценности – знания, ценности – отношения, ценности – личностные качества руководителя образовательного учреждения; информационно-инновационная, отвечающая за создание и использование внутренней информационной среды образовательного учреждения; когнитивная, как совокупность знаний в области научного управления, современных научных методах, подходах, технологиях в управлении; личностно-творческая составляющая, как наивысшее проявление мастерства руководителя, личностные качества руководителя; организационная, характеризующая умение организовывать и координировать различные процессы с целью решения поставленных задач; рефлексивная, отражающая понимание собственных профессиональных личностных возможностей, способностей, владение навыками самоанализа, самопознания и самокоррекции; социально-детерминированная, включающая знание и понимание руководителем проблем в сфере управления образовательным учреждением, знание и понимание проблем системы образования, технологическая, характеризующая способы, приемы, методы и средства управления образовательным процессом, решение специфических педагогических задач.

4) Содержание управленческой культуры включает: 1) объем профессиональных знаний руководителя об объекте управления, способах, методах и приемах воздействия на него, т.е. профессионально-знаниевые компетенции – знания; 2) имеющийся практический опыт и навыки управления, наработанные, уверенные действия руководителя, достигшие определенной степени совершенства, управленческие способности,

искусство руководить группами людей, т.е. профессионально-практические компетенции – умения и навыки владения;

3) управленческое мышление как результат активной познавательной деятельности, сформированный на основе анализа большого объема информации, способный привести к наилучшему результату, т.е. профессионально-культурные компетенции – управленческая культура.

5) К перспективным направлениям развития управленческой культуры образовательного учреждения можно отнести следующие: 1) достижение максимальной результативности в реализации административно-управленческих функций руководства образовательным учреждением; 2) повышение эффективности принятия руководителем образовательных учреждений управленческих решений; 3) внедрение руководителем элементов инновационной деятельности в процесс управления образовательным учреждением; 4) совершенствование профессиональной и педагогической культуры руководителя образовательного учреждения; 5) совершенствование деловых и личностных качеств руководителя.

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

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

8) Управленческий капитал, как часть управленческой культуры, является одним из ее элементов, отвечающих за обеспечение деятельности организации всеми видами ресурсов: человеческими, отношенческими, организационными.

9) Проведенное в Сибайском институте (филиале) БашГУ исследование уровня сформированности управленческой культуры показало, что в целом коллектив образовательного учреждения соответствует целям и задачам своего развития. Руководящий состав по индивидуально-психологическим характеристикам отмечается высокими и средними показателями. И в разрезе возрастного состава, и с позиции различий между мужским и женским стилем управления, представители руководства характеризуются высоким коммуникативным потенциалом, приветливый, открытый и внимательный к людям, естественный в общении и легко сокращающий дистанцию, обладающий развитым мышлением, умеющий анализировать ситуацию, эмоционально устойчивый, здраво и самостоятельно мыслящий, обязательный, ответственный, дисциплинированный, приверженный выполнению обещаний, поддерживающий общественные нормы и правила,

добросовестный, настойчивый в достижении целей своих и целей организации.

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

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

12) Комплексный, многокомпонентный характер деятельности руководителя образовательного учреждения предполагает наличие управленческих компетенций по большинству составляющих

управленческой культуры, что означает необходимость постоянного совершенствования профессиональных знаний, накопление опыта успешной профессиональной деятельности, ориентацию на передовые форматы организации взаимодействия с участниками образовательного процесса.

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

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреева, Г. М. Социальная психология [Текст] / Г. М. Андреева. – М.: Аспект пресс, 2007. – 363 с.
2. Аниканов, В.В. Стратегии рефлексивного обучения в вузах [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – Режим доступа <http://science-education.ru/ru/article/view?id=16135> (дата обращения: 04.02.2020) – Загл. с экрана.
3. Афанасьев, В. Г. Общество: системность, познание и управление [Текст] / В.Г.Афанасьев. – М.: Политиздат, 1981. – 432 с.
4. Афонин, Ю. А., Галкина, О. В. Управленческая культура как фактор перехода к новой концепции управления «человеческим ресурсом» [Текст] / Ю. А. Афонин, О. В. Галкина // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2015. – № 1 (10). – С. 13-16.
5. Бабосов, Е. М., Трусъ, А. А. Социальный портрет современного руководителя [Текст] / Е. М. Бабосов, А. А. Трусъ // Проблемы управления. – 2015. – № 1. – С. 47-53.
6. Багирова, З.К. Управленческая культура руководителя общеобразовательной школы: структура и содержание [Текст] / З. Г. Багирова // Мир наук, культуры, образования. – 2015. – № 2. – С. 40-42.
7. Бахенская, М. В. Интеллектуальный капитал организации: методологические подходы к определению [Текст] / М. В. Бахенская // Вестник СПбГУ. – 2011. – Вып. 3. – С. 280-285.
8. Беликов, В. А. Философия образования личности: деятельностный аспект [Текст] / В.А.Беликов. – М.: Владос, 2004. – 240 с.
9. Белолипецкий, В. К. Этика и культура управления [Текст]: учебно-практическое пособие для гуманитарных факультетов вузов, работников муниципальной и государственной службы / В. К. Белолипецкий, Л. Г. Павлова. – Москва; Ростов-на-Дону: МарТ, 2004.

– 383 с.

10. Бобылев, С. Н. Развитие человеческого потенциала в России [Текст] / С. Н. Бобылев // Вестник Московского университета. – Серия 6. Экономика. – 2006. – № 1. – С. 36-46.

11. Бондаревская, Е. В. Теория и практика личностно ориентированного образования [Текст] / Е. В. Бондаревская. – Ростов нД: Изд-во РПУ, 2000. – 254 с.

12. Брасс, А. А. Сорокина, А. П. Тайм-менеджмент в подготовке инновационных руководителей [Текст] / А. А. Брасс, А. П. Сорокина // Проблемы управления. – 2008. – № 1 (26). – С. 139-144.

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

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

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

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

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

18. Гражданский кодекс Российской Федерации (Ч. I) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // СЗ РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301; Гражданский кодекс Российской Федерации (Ч. II) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ // СЗ РФ. – 1996. – № 5. – Ст. 410.

19. Дауни, М. Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей [Текст] / М. Дауни. – М.: Издательство: Добрая Книга, 2008. – 479 с.
20. Деркач, А.А., Зазыкин, В.Г. Акмеология [Текст] / А.А.Деркач. –СПб.: Питер, 2003. –256 с.
21. Джаджа, С.Е. Средства формирования управленческой культуры руководителей образовательных учреждений [Текст]: дисс. ... канд.пед.наук : 13.00.08 / Джаджа Светлана Евгеньевна. – Самара, 2000. – 148 с.
22. Добрынин, А.И., Дятлов, С.А., Цыренова, Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: Формирование, оценка, эффективность использования [Текст]: монография / А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, Е. Д. Цыренова. – СПб.: Наука, 2007. – 309 с.
23. Дорожкин, Ю. Н., Орешников, И. М. Управленческая культура кадров в условиях реального времени [Текст] / Ю. Н. Дорожкин, И. М. Орешников. М., 2000. 43 с.
24. Ермолов, Ю. А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» [Текст] / Ю. А. Ермолов // Вестник ТГУ. – 2012. – Выпуск 9 (113). – С. 78-85.
25. Зень, С. И. Социология управления и организаций [Текст] / С. И. Зень. – Минск: МИУ, 2005. – 196 с.
26. Зубра, А.С. Культура личности как духовная ценность [Текст]: пособие для педагогов, воспитателей, студентов / А. С. Зубра. – Минск: Университетское образование, 2001. – 182 с.
27. Ильиных, С.А. Управленческая культура: новые горизонты феномена [Текст] / С.А.Ильиных // Вестник ЗабГУ. – 2016. – Т. 12. – № 12. – С. 60-65.
28. Капелюшников, Р. И. Российская модель рынка труда: что впереди? [Текст] / Р. И. Капелюшников // Вопросы экономики. – 2007. – № 4. – С. 84.

29. Каплюк, М.А. Понятие и виды высших учебных заведений: проблемы их правового определения [Текст] / М. А. Каплюк // Юридическое образование и наука. – 2006. – № 3. – С. 19-22.

30. Кванина, В.В. Понятие и сущность «правового положения» учреждения [Текст]: в 3 т. / В.В.Кванина // Научные труды. Выпуск 5. – Том 2. – М.: Издательская группа «Юрист», 2005. – 309 с.

31. Кинан, К. Самоменеджмент [Текст] / К. Кинан. –М.: ЭКСМО, 2007.– 80 с.

32. Ковалев, М. М., Господарик, Е. Г. Человеческий капитал – фундамент экономики знаний [Текст] / М. М. Ковалев, Е. Г. Господарик // Проблемы управления. – 2011. – № 3. – С. 46-56.

33. Кожевников, М. В. Особенности формирования управленческой культуры образовательного учреждения [Текст] / М. В. Кожевников, Е. В. Кривченкова, Н. В. Зинченко, А. А. Тихоненко // Педагогические чтения: ежегодник. – Волгоград: Научный издательский центр «Абсолют», 2019. – С. 12-13.

34. Кожевников, М. В. Управленческая культура в образовательной организации: основные типы [Текст] / М. В. Кожевников, Н. В. Зинченко, Св. А. Тихоненко // Педагогические чтения: ежегодник. – Волгоград: Научный издательский центр «Абсолют», 2019. – С. 10-11.

35. Кожевников, М. В., Лапчинская, И. В. Управленческая культура руководителя образовательной организации [Текст] / М. В. Кожевников, И. В. Лапчинская // Вестник Академии энциклопедических наук. – 2018. – № 2 (31). – С. 47-50.

36. Кожевников, М. В. Управленческая культура: основные типы [Текст] / М. В. Кожевников, Д. А. Омарова // ДИАЛОГ КУЛЬТУР В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ И ПСИХОЛОГИЧЕСКОМ КОНТИУУМЕ: сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: Аэтерна, 2018. –С. 84-86.

37. Козлов, В. В. Корпоративная культура [Текст]: учеб.-практ.пособие / В. В. Козлов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 301 с.
38. Коломинский, Я. Л., Трусъ, А. А. Психологическая культура руководителя [Текст] / Я. Л. Коломинский, А. А. Трусъ // Управление в образовании. – 2015. – № 5. – С.13-17.
39. Косторнова, Л. А. Культура управления как проблема философско-антропологического исследования [Текст]: дис. ... канд.филос.наук: 09.00.13 / Косторнова Людмила Арсентьевна. – Ростов н/Д, 2001. – 154 с.
40. Кричевский, Р. Л. Если Вы руководитель...Элементы психологии менеджмента в повседневной работе [Текст] / Р. Л. Кричевский. – М.: Дело, 1993. – 352 с.
41. Кузнецов, В. В. Управленческая культура руководителя [Текст]: учебное пособие / В. В. Кузнецов. – М.: Эгвес, 2013. –177 с.
42. Кулик, В.С. Целевое повышение квалификации как механизм эффективного менеджмента человеческих ресурсов в сфере образования [Текст] / В.С.Кулик // Управление в образовании. – 2009. – № 1. – С.47-53.
43. Кумунджиева, Е. Л. Теоретический анализ педагогического тезауруса культуры управления [Текст] / Е.Л.Кумунджиева // Вестник екатерининского института. – 2014. – № 3 (27). – С. 30-34.
44. Курганский, С. А. Человеческий капитал: сущность, структура, оценка [Текст] / С. А. Курганский. – Иркутск: Изд-во ИГЭА, 1999. – 287 с.
45. Лебедева, М. Б., Семенова, Т. В. Дистанционные образовательные технологии в системе повышения квалификации педагогических кадров [Текст] / М. Б. Лебедева, Т. В. Семенова // Человек и образование. – 2013. – № 1. – С. 117-122.
46. Лизина, Н. В. Управленческая культура как качественный показатель управленческой деятельности [Текст] / Н. В. Лизина // Ползуновский вестник. – 2006. –№ 1. – С. 231-234.

47. Любимов, Б. И. Функциональная грамотность как фактор понимания и ориентированности личности в кризисных ситуациях [Текст] / Б. И. Любимов // Проблема функциональной грамотности: сборник научных трудов. – СПб.: ИОВ РАО, 1993. – С. 86-94.
48. Макеев, В. А. Структура корпоративной культуры организации [Текст] / В. А. Макеев // Власть. – 2010. – № 7. – С. 65-68.
49. Манн, И. Б. Номер 1. Как стать лучшим в том, что ты делаешь [Текст] / И. Б. Манн. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 240 с.
50. Милютин, П. В. Управленческая культура личности и факторы ее развития [Текст] / П. В. Милютин // Власть. – 2007. – № 5. – С. 90-92.
51. Митин, А. Н. Культура управления: [Текст]: учебное пособие / А. Н. Митин. – Екатеринбург: Уралвнешторгиздат, 2000. – 526 с.
52. Михеев, В.М. Управленческие кадры – к новому качеству [Текст] / В. М. Михеев // Проблемы управления. – 2008. – № 4. – С. 5-10.
53. Налетова, И. В., Копытова, Н. В. Коучинг – стратегии в межкурсовом сопровождении слушателей повышения квалификации [Текст] / А. В. Налетова // Педагогическое образование в России. – 2012. – № 2. – С. 166-170.
54. Огнев, А. С. Акмеологические основы профессионального становления государственных служащих [Текст]: дис. ...д-ра псих.наук : 19.00.13 / Огнев Александр Сергеевич. – Москва, 1999. – 541 с.
55. Огнев, А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг [Текст] / А. С. Огнев. – СПб: Речь, 2003. 192 с.
56. Олейникова, О. Н. Обучение в течение всей жизни как инструмент реализации Лиссабонской стратегии [Текст] / О. Н. Олейникова – М.: РИО ТК им. Коняева, 2009. – 131 с.
57. Павлова, Е.В. Управленческая культура: состояние, проблемы, перспективы развития [Текст] / Е. В. Павлова // Мы продолжаем традиции российской статистики: сборник докладов Международной научно-

практической конференции «I Открытый российский статистический конгресс». М, 2016. – С. 156-159.

58. Панова, Н. В. Роль самоменеджмента, мотивации и рефрейминга в достижении эффективной деятельности специалиста [Текст] / Н. В. Панова // Экономикс. – 2013. – № 2. – С. 20-26.

59. Педагогика [Текст]: Большая современная энциклопедия / сост. Е. С. Рапацевич. – Минск: Современное слово, 2005. – 718 с.

60. Педагогика [Текст]: учебник / В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов; под ред. В.А. Слостенина. 8-е изд., перераб. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 576 с.

61. Плотникова, О. А. Управленческая культура в условиях модернизации российского общества: социально-философский подход [Текст] / О.А.Плотникова. – Пятигорск: Изд-во «Пятигорский гуманитарно-технологический ун-т», 2012. – 79 с.

62. Поздняков, А. П. Формирование управленческой культуры будущего специалиста социальной работы в ВУЗе [Текст]: автореф. дис. ... д-ра пед.наук: 13.00.08 / Поздняков Алексей Петрович. – Москва, 2007. – 41 с.

63. Полянская, О. В. Структура организационной культуры [Текст] / О. В. Полянская // Научный вестник МГТУ ГА: серия История, философия, социология. – 2006. – № 101. – С. 132-136.

64. Прутченков, А. С. Социально-психологический тренинг в школе [Текст] / А.С.Прутченков. 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Изд-во ЭКСМО, 2001. – 640 с.

65. Речкин, Н. С. Профессиональная управленческая культура руководителей муниципальной системы образования [Текст]: дисс. ... канд.пед.наук: 09.00.11 / Речкин Николай Степанович.– Ростов н/Д, 1998. –170 с.

66. Свеницкий, А. Л. Социальная психология управления [Текст]: учеб. пособие / А. Л. Свеницкий. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1986. – 175 с.

67. Селина Т. М. Формирование управленческой культуры руководителя образовательного учреждения в системе повышения квалификации [Текст] / Т. М. Селина // Сибирский педагогический журнал. – 2013. – № 5. – С.56-59.
68. Сергеева, Л. Б. Развитие управленческой культуры руководителей структурных подразделений ВУЗа [Текст]: дисс. ...канд.пед.наук: 13.00.08 / Сергеева Линда Борисовна – Челябинск, 2011. – 175 с.
69. Сергеева, Л.Б. Детерминанты развития управленческой культуры руководителя в вузе [Текст] / Л. Б. Сергеева // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 6. – С.190-193.
70. Слабодян, В. Можете ли вы стать сильным менеджером [Текст] / В. Слабодян // Кредо. – 1999. – № 4. – С.4-9.
71. Слостенин, В. А., Подымова, Л. С. Педагогика: инновационная деятельность [Текст] / В. А. Слостенин, Л. С. Подымова. – М.: Магистр, 1997.–153 с.
72. Слостенин, В.А. Педагогика [Текст]: учеб. пособие для студентов педагогических учебных заведений / В.А.Слостенин, И.Ф.Исаев, П. И. Мищенко, Е. И. Шиннов. – М.: Школа-Пресс, 1997. – 512 с.
73. Стюарт, Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации [Текст] / Т. Стюарт // Новая постиндустриальная волна на Западе: антология / под ред. В. Иноземцева. – М.: Academia, 1999. – С. 640.
74. Сыманюк, Э. Э. Психология профессионально-обусловленных кризисов [Текст] / Э. Э. Сыманюк. – М.: Издательство МПСИ, 2004. – 320 с.
75. Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента [Текст] / Ф.Тейлор; пер. с англ. А.И. Зак. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.

76. Третьякова Т. О. Управленческая культура в образовательных учреждениях [Текст] / Т. О. Третьякова // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2017. – Т. 6. № 3 (20). – С. 268-270.

77. Трусъ, А. А. Самоанализ руководителя: управление начинается с себя [Текст] / А. А. Трусъ // Управление в образовании. – 2015. – № 9. – С. 21-26.

78. Трусъ, Ю. А. Творческий подход к решению управленческих задач [Текст] / Ю. А. Трусъ // Управление в образовании. – 2014. – № 6. – С. 54-58.

79. Управление образовательными системами [Текст]: учеб. пособие / Л.А. Кабанина. И. П. Толстолицких; 2-е изд., пер. и доп. – Балашов: Николаев, 2005. – 60 с.

80. Факторович, А.А. Педагогические технологии [Текст]: учебное пособие для академического бакалавриата / А. А. Факторович. – М.: Юрайт, 2016. – 113 с.

81. Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ // СЗ РФ. – 2010. – № 19. – Ст. 2291.

82. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ // СЗ РФ. – 2012. – № 53 (ч. 1). – Ст. 7598.

83. Хмельницкая, Н.И. Анализ понятия «Организационная культура» как подход к разработке ее содержания [Текст] / Н. И. Хмельницкая // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – № 3 (257). – С. 47-54

84. Хоруженко, К. М. Культурология [Текст]: Энциклопедический словарь / К. М. Хоруженко. – Ростов-н/Д: Феникс, 1997. – 640 с.

85. Цицнадзе, Н. С. Актуальные проблемы гражданско-правового регулирования самостоятельной экономической деятельности государственных образовательных учреждений Российской Федерации [Текст] / Н. С. Цицнадзе // Вестник Тамбовского государственного университета. – 2012. – № 6 (110). – С. 248-257.
86. Цырельчук, Н. А., Цырельчук, И. Н., Цырельчук, Н. Н. Рефлексивное управление [Текст] / Н. А. Цырельчук, И. Н. Цырельчук, Н. Н. Цырельчук. – Минск: МГВРК, 2008. – 512 с.
87. Чинапах, В., Лефстред, Я. И., Вайлер, Г. Развитие людских ресурсов и планирование образования [Текст] / В. Чинапах, Я. И. Лефстред, Г. Вайлер // Перспективы. – 1990. – № 1. – С. 9-26.
88. Шадрина, И. М. Нравственная грамотность учителя [Текст] / И. М. Шадрина // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2015. – № 2 (177). – С. 160-167.
89. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами [Текст] / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова; 4-е изд., стер. – М.: 2007. – 384 с.
90. Шелдуков, П. Портфолио менеджера – инструмент развития его профессиональной компетентности [Текст] / П. Шелдуков // Управление в образовании. – 2008. – № 8. – С. 64-68.
91. Шепель, В. М. Человеческая компетентность менеджера [Текст] / В. М. Шепель. – М.: Наука, 1999. – 432 с.
92. Шкаратан О. И. Русская культура труда и управления [Текст] / О. И. Шкаратан // Общественные науки и современность. – 2003. – № 1. – С. 39-54.
93. Шрубенко, А. Г. Государственная кадровая стратегия: сущность и методология [Текст] / А. Г. Шрубенко // Проблемы управления. – 2008. – № 4. – С. 11-34.

94. Янчук, В. А. Психологическая культура современного руководителя образования [Текст] / В. А. Янчук // Управление в образовании. – 2009. – № 6. – С. 4-9.

95. Harris, P.R., Moran, R.T. Managing cultural differences. Golf Publishing Company. 1991.