



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

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

**Формирование управленческой культуры в образовательной  
организации**

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

Проверка на объем заимствований:  
83,27% авторского текста

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

Выполнил:  
Студент группы ЗФ-309-169-2-1Кст  
Нургалиева Алмагуль Жаиковна

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

Челябинск  
2022

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА» И ЕЕ ЗНАЧЕНИЕ В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ	
1.1. Руководитель образовательной организации и управленческая Культура .....	11
1.2. Роль управленческой культуры для эффективного выполнения задач деятельности образовательной организации .....	32
ВЫВОДЫ ПО 1 ГЛАВЕ .....	49
ГЛАВА 2. ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ	
2.1. Анализ современного состояния культуры управления руководителей школ акимата города Костаная (РК) .....	50
2.2. Программа курса «Развитие управленческой культуры руководителей образовательных организаций» .....	59
ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ.....	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	89
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	98

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** После распада советского пространства и образования на нем независимых государств началось проведение радикальных социально-экономических и политических реформ. Этот процесс был невозможен при использовании старых методов управления. Необходимо было сформировать новую систему управления, основанную на современных подходах, включающих в себя и новые отношения с персоналом, и новую культуру управления, развернутую в сторону усиления внимания к человеческой, профессиональной, культурной составляющей деятельности организации.

Формируются новые требования к процессу управления, которые в целом определяют культуру управления в различных сферах жизнедеятельности общества, в том числе и в системе образования. Смысл и содержание управленческой деятельности в сфере образования существенно изменились. Задачи и функции управленческих кадров значительно расширились и усложнились. Руководители образовательных организаций столкнулись с проблемами, с которыми не сталкивались прежде.

Особенно остро эти изменения сказались в системе среднего образования. Школа – это важнейшее звено всей образовательной системы. Человек приходит в нее ребенком, а покидает школу сформировавшейся личностью. Какой будет эта личность, насколько нравственно и социально ответственной, во многом зависит от воспитания и образования, полученного в школе.

Чтобы организовать эффективный образовательный процесс и успешно осуществлять задачи воспитания и образования личности, руководители образовательных организаций должны искать новые методы и формы работы с педагогическим коллективом, с учащимися и родителями, с общественными организациями, с внешней средой, делать свою

образовательную организацию привлекательной для внешней среды, развивать систему дополнительных образовательных услуг, которая коренным образом отличается от системы прежней кружковой работы.

Отказ от идеологического контекста, прежде определявшего все сферы жизни человека, привел к образованию воспитательных и управленческих лакун. В этой ситуации на первый план выходит культура управления, корпоративная культура организации, которые призваны заполнить вакуум и заменить идеологические механизмы управления образовательными организациями.

Образовательный уровень педагогов современной школы в целом стал значительно выше. Сегодня практически все учителя имеют высшее образование, а порой и не одно. Распространенным явлением становится обучение в магистратуре и аспирантуре, получение магистерской или кандидатской степени как формы повышения квалификации. Все это создает дополнительные трудности для руководства школ. Авторитарные методы управления не всегда оказываются эффективными, поэтому требования к управленческой культуре постоянно повышаются.

**Актуальность** проведенного нами диссертационного исследования обусловлена тем, что изменение социально-экономических условий, реформы, проводимые в системе образования, диктуют необходимость модернизации процесса управления образованием. Повышаются требования к профессиональной компетентности и управленческой культуре руководителей образовательных организаций, без которых невозможно эффективное решение задач, поставленных перед образованием сегодня.

В настоящее время имеет место **противоречие** между изменившимися требованиями к задачам и функциям среднего образования и недостаточной готовностью большинства руководителей к управлению в условиях перемен в данной области. Это приводит к необходимости решения задачи повышения профессионализма и управленческой культуры руководителей образовательных организаций.

Несоответствия между требованиями и реальным уровнем управленческой культуры руководителей средних образовательных организаций касаются в основном следующих моментов:

- недостаточное владение теорией и практикой инновационной деятельности;
- слабое знакомство с современными теориями управления и формирования управленческой культуры;
- неумение быстро приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям и решать слабо структурированные задачи;
- недостаточное развитие навыков профессионального компетентностного анализа собственного опыта и опыта коллег.

Таким образом, назрела необходимость создания соответствующей системы обучения управленческих кадров, обеспечивающей возможность углубления профессиональной компетентности и культуры управления.

Профессиональная управленческая культура является объектом внимания и изучения различных областей знаний. Актуальным в последние десятилетия стал культурологический подход к оценке и анализу деятельности руководителя образовательной организации. Различным аспектам профессиональной культуры (культура делового общения, научно-исследовательская культура, педагогическая культура) руководителей образовательных организаций посвящены исследования российских педагогов (Н.В. Кузьмина, Я.В. Олейникова, И.П. Раченко, В.А. Слостенин, Л.Б. Соколова, Л.И. Фишман, Р.Х. Шакуров и др.).

Психологическая наука исследует особенности личности руководителя образовательной организации (Е.Е. Ведров, А.Г. Ковалев, И.С. Ладенко, В.Я. Ляудис, В.Н. Мясищев, А.В. Петровский, Е.И. Степанова, Г.П. Щедровицкий и др.), рассматривает личностные характеристики, оказывающие положительное или отрицательное влияние на исполнение его социальной роли.

В последние годы усилился интерес к проблеме эффективного управления педагогическими системами, его сущность раскрыты в работах В.И. Зверевой, Ю.А. Конаржевского, В.С. Лазарева, М.Г. Макарова, Н.В. Немовой, М.М. Поташника, П.И. Третьякова, Т.И. Шамовой и других.

Личность руководителя, его профессиональные и человеческие качества как предпосылки эффективного управления рассматриваются в исследованиях, проводимых за рубежом. В работах М. Альберта, И. Анскоффа, Арджириса, М. Вудкока, Г. Зиммель, М. Мескона, Р. Марра, У. Самнера, Д. Смаша, Д. Френсиса, Ф. Хетри, Ли Якокка определяется набор свойств личности, которыми должен обладать успешный менеджер

Проблемы эффективного управления общеобразовательной организацией обсуждаются в научных педагогических изданиях, публикуются материалы, отражающие положительный опыт. Это свидетельствует об актуальности проблемы эффективного руководства педагогическими системами, и о том, значении, которое приобретает в последнее время управленческая культура для успешного осуществления руководителем своих функций.

Анализ литературы по теме нашего исследования позволил сделать вывод, что не существует единого универсального понятия «управленческая культура». Более или менее определенно это понятие разработано в практическом менеджменте для промышленных предприятий и коммерческих организаций, где основным критерием эффективности управления является получение наибольшей прибыли. Однако для образовательной сферы эти определения не подходят, так как не учитывают ее специфику. Эффективность и успешность функционирования образовательной организации определяется не экономическими критериями. Хотя последнее время они начинают играть значительную роль и в сфере образования, конечный продукт образовательной деятельности имеет не материальное выражение.

В педагогической науке критерии эффективности управления образовательной организацией, в частности средней общеобразовательной школой, не выработаны, не определены педагогические условия формирования управленческой культуры руководителей образовательных организаций в системе повышения квалификации.

**Цель** исследования – выявить основные особенности формирования управленческой культуры в образовательных организациях в современных условиях и определить формы ее развития.

**Объект** исследования - управленческая культура образовательных организаций.

**Предмет** исследования - процесс формирования и повышения управленческой культуры в образовательной организации.

**Гипотеза** исследования: Развитие культуры управления в образовательной организации возможно посредством повышения качества профессионально-педагогического и управленческого мастерства в рамках реализации программы курса «Развитие управленческой культуры руководителей образовательных организаций» в системе повышения квалификации руководящих педагогических кадров.

**Задачи** исследования, исходя из поставленной цели и гипотезы, следующие:

1. Выявить теоретические и методологические основы формирования культуры управления в сфере образования;
2. Определить значение и роль управленческой культуры руководителя образовательной организации для осуществления эффективного управления и решения образовательных задач;
3. Выявить основные проблемы управления образованием, связанные с повышением управленческой культуры руководителя;
4. Проанализировать уровень культуры управления руководителей школ акимата города Костаная;
5. Разработать программу курса «Развитие управленческой

культуры руководителей образовательных организаций».

**Теоретико-методологической основой** исследования являются:

- исследования выдающихся российских педагогов, посвященные различным аспектам профессионально-педагогической культуры руководителей образовательных учреждений (в т.ч. научно-исследовательской, педагогической, делового общения) посвящены (Е. В. Бондаревская, Р. Л. Кричевский, Е. Л. Кумунджиева, А. Н. Митин, В.А. Сластенин и др.);
- работы представителей психологической науки, анализирующих в своих исследованиях влияние личностных характеристик руководителя на качество и эффективность исполнения его социальной роли в процессе управления образовательным учреждением (В.А. Беликов, В.В. Кузнецов, Л.Б. Сергеева и др.);
- труды 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 взаимоотношениях, устанавливающих нормы поведения, единые для всего профессионального коллектива;
- Современные исследования по вопросам формирования управленческой культуры в организациях в области: стратегического кадрового планирования (В.М. Михеев, А.Г. Шрубенко); социально-психологического портрета руководителя (Е.М. Бабосов, А. А. Трусъ); человеческого капитала (Е.Г. Господарик, М.М. Ковалев); психологии личности (Я. Л. Коломинский, В.А. Янчук); кросскультурного менеджмента (А. А. Брасса); педагогической культуры современного руководителя (А.С. Зубра).

Основной **опытно-экспериментальной базой** явилась образовательная организация КГУ «Общеобразовательная школа 7 города Костаная Управления образования акимата Костанайской области» (Р. Казахстан). В исследовании также было задействовано 20 школ средних школ акимата



города Костаная Р. Казазстан. Участие принимали 48 человек, директора и заместители директоров школ в возрасте от 29 до 55 лет. Эксперимент проводился с 12 января по 30 мая 2021 года.

В данной диссертации мы использовали комплексный подход исследования материала, основанный на сочетании различных методологических приемов. Это **методы:**

1. Теоретический: предполагает изучение, систематизацию и обобщение данных, полученных при анализе научной литературы по проблеме исследования;

2. Практический: предполагает изучение, систематизацию и обобщение данных полученных при анализе современных управленческих практик в сфере образования (основной прием – анкетирование);

3. Методики определения стиля руководства трудовым коллективом В. П. Захарова и А. Л. Журавлева;

4. Выработка рекомендаций по организации работы по развитию управленческой культуры руководителей образовательных организаций через систему повышения квалификации.

**Научная новизна** исследования заключается в том, что мы попытались определить критерии эффективного управления средним образовательной организацией, исходя из тех задач, которые ставит перед современной школой общество, и требования к современному руководителю среднего образовательной организации, определяющие уровень его управленческой культуры. Кроме того, мы связали процесс формирования и развития управленческой культуры с системой повышения квалификации руководящих работников общеобразовательных школ, и представили программу курса «Развитие управленческой культуры руководителей образовательных организаций».

**Теоретическая значимость** работы заключается в уточнении понятия «управленческая культура» применительно к сфере образования, в обосновании прямой и непосредственной зависимости между уровнем

управленческой культуры руководителя и эффективностью функционирования вверенного ему образовательной организации, в определении основных теоретических положений и концептуальных подходов к построению модели эффективного руководителя образовательной организации.

**Практическая значимость** данного исследования заключается в том, что его материалы могут быть использованы в практической деятельности специалистов различной профессиональной направленности: руководителями образовательных организаций, руководителями системы повышения квалификации руководящих кадров в образовании, менеджерами по качеству образования, руководителями отделов и управлений образования разного уровня.

**Структура** выпускной квалификационной работы. работа состоит из введения; двух глав основной части, заключения, списка использованных источников и приложения.

# ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА» И ЕЕ ЗНАЧЕНИЕ В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

## 1.1. Руководитель образовательной организации и управленческая культура

В современных условиях культура имеет отношение к деятельности любых организаций и управлению ими. Очевидным становится нарастание требований к управленческой компетентности руководителя в образовательной сфере. Если раньше он видел себя преимущественно педагогом-воспитателем, то теперь он должен быть практически ориентирован в технологии маркетинга в коммерческой и некоммерческой деятельности, быть экономически и юридически грамотным специалистом.

Управление как культура включает в себя довольно много разнообразных аспектов. А. Н. Митин дает следующее определение управленческой культуры: «Культура управления — это совокупность развивающихся идей, взглядов, ценностей, мироощущений, а также методы и приемы управленческой деятельности, связанные с поиском и получением новых результатов, нормы поведения» [27, 18].

В.П. Милютин считает, 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 социо-культурного развития управленческой деятельности. Овладение управленческой культурой — сложный и длительный процесс, требующий не только существенных усилий, но и определенных задатков у человека [28, 92].

Для руководителя образовательной организации необходимость обладать развитой управленческой культурой является гораздо более насущным требованием, чем для руководителей промышленных и коммерческих организаций. Это вызвано тем, что материалом образовательного «производства» являются люди, более того, дети – наиболее незащищенная и хрупкая материя. А конечный «продукт» – сформировавшаяся социально и нравственно ответственная личность. Руководитель с неразвитой культурой управления не сможет обеспечить достойное качество образовательного процесса во вверенном ему учреждении.

Управленческая культура руководителя школы представляет собой творческую самореализацию личности руководителя в разнообразных видах управленческой деятельности, направленной на создание, передачу и усвоение ценностей и технологий в управлении школой [63].

Отечественные и зарубежные теоретики менеджмента пытаются сформулировать некие общие критерии, соответствующие образу успешного руководителя. Эти требования касаются как профессиональной компетенции руководителя, так и личностных качеств, без которых не может состояться успешный руководитель. Часть этих критериев имеет общий характер, но есть своя специфика управленческого процесса в сфере образования, которая не упрощает, а расширяет и усложняет понятие культуры управления относительно данной сферы человеческой деятельности.

К общим критериям определения руководителя, обладающего высокоразвитой культурой управления, относят уровень его профессионализма, организаторские и коммуникативные навыки, способности к инновациям. Он должен быть практически ориентированным в вопросах социальной психологии, быть знакомым с современными культурными процессами, практически ориентироваться в механизмах и процедурах принятия политических решений, в современной политической

жизни, иметь развитое чувство вкуса, стиля, быть развитым и продвинутым в плане нравственной и интеллектуальной культуры.

Одним из самых необходимых качеств является лидерство. Чтобы успешно осуществлять управленческие функции руководитель должен уметь вести за собой людей, проявить себя лидером. Лидерство может быть формальным (т.е. обусловленным руководящей должностью), или неформальным (т.е. авторитет, основанный на профессиональных и личностных качествах). Высокоразвитая управленческая культура позволяет руководителю сочетать формальное лидерство с признанием окружающих.

Отечественный теоретик менеджмента И.Д. Ладанов выделяет четыре модели восприятия такого лидера окружающими.

1. «Один из нас». Образ жизни лидера идентичен образу жизни членов группы. Лидер радуется и страдает, жизнь заставляет его переживать и испытывать трудности.

2. «Лучший из нас». Лидер является примером для всей группы и как человек и как профессионал.

3. «Воплощение добродетелей». Лидер – высокоморальный человек. Он разделяет нравственные ценности группы и готов их отстаивать.

4. «Оправдание ожиданий». В любой обстановке лидер сохраняет свою линию поведения: он верен слову, не изменяет групповым ценностям, не отклоняется от курса.

Лидер должен обладать следующими качествами:

а) честность – полная ясность по поводу соблюдения норм общечеловеческой морали. Лидер тот, с кем каждый готов пойти в разведку;

б) интеллект – быстрота и гибкость ума, способность к анализу и прогнозированию, любознательность, умение владеть речью;

в) способность к пониманию людей – умение встать на точку зрения другого человека, умение видеть в другом личность;

г) устойчивость взглядов – адекватная реакция на ситуацию, контроль над эмоциями, постоянство действий, верность своим взглядам;

д) уверенность в себе – точная самооценка своих достоинств и недостатков, умение брать на себя ответственность, настойчивость в достижении цели;

е) скромность в быту – не выставлять напоказ свое благосостояние;

ж) эрудированность – широта взглядов, глубина профессиональных знаний, культурная образованность, знания в области человековедения.

Управленческая культура руководителя проявляется и в том, как, какими способами он реализует свои властные функции. И.Д. Ладанов отмечает, что существует семь разновидностей реализации власти:

1. Власть принуждения. Побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид власти основан на страхе перед наказанием: штрафы, увольнение, выговоры, перевод на нижеоплачиваемую работу.

2. Власть влияния. Взаимодействие руководителя с вышестоящим начальством усиливает его властную функцию властью его начальника. Сила власти руководителя приобретает совокупный характер.

3. Власть компетенции. Руководитель в процессе руководства больше осведомлен о состоянии дел, он выступает в качестве эксперта и судьи по всем частным вопросам.

4. Власть информации. Руководитель регулирует доступ подчиненных к информации, таким образом, осуществляя властное воздействие.

5. Власть должностного положения. Чем выше должность, тем больше степень властного влияния руководителя.

6. Власть авторитета. Если руководитель пользуется авторитетом, то подчиненные без протеста исполняют его распоряжения.

7. Власть поощрения. Если менеджер имеет возможность поощрять людей материально и способствовать их продвижению по службе, то его власть будет высока.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Здесь в сжатом виде передается содержание раздела 1.5. из книги И.Д. Ладанова «Практический менеджмент. Психотеника управления и самотренировки. - М.: Издательство «Корпоративные стратегии», 2004, - 496 с. С.148-156.

Использование властных каналов для реализации управленческих функций не должно быть прямолинейным. Руководитель должен осуществлять лидерство гибко и осмотрительно, используя различные властные приемы в зависимости от конкретной ситуации и личности подчиненного. Он должен уметь сочетать различные подходы, сочетать властные полномочия с человеческим взаимодействием. Лидер, обладающий развитой управленческой культурой, осуществляет власть как средство делового общения.

Однако не только теоретики управления обращались к изучению личности и деятельности руководителя. Проблемы эффективного руководства являются объектом изучения различных областей научного знания: психологии, педагогики, культурологии, социологии и др. Это связано с тем, что руководитель сочетает в сфере управления черты самых разнообразных видов деятельности и личностных характеристик: он организатор и администратор, воспитатель и дипломат, психолог и конфликтолог, инноватор и консерватор, заботливый отец и жесткий руководитель. На базе различных научных дисциплин формировались различные подходы к изучению проблем управления и личности руководителя.

В теории управления это одна из ключевых проблем, что закономерно, т.к. эффективность работы организации во многом зависит от уровня владения руководителем способами решения управленческих задач.

Отечественными и зарубежными учеными проводились исследования по выявлению набора качеств и способностей, которыми должен обладать совершенный руководитель (М. Вудкок, Г.Х. Попов, Я.В. Радченко, Ф. Тейлор, А. Файоль, Д. Френсис). Основатели науки управления Ф. Тейлор и А. Файоль в своих работах приводят качества и способности, которыми должен обладать совершенный руководитель.

Ф. Тейлор выделяет совокупность качеств: ум, образование, опыт, такт, энергия, сообразительность, честность, здравый смысл, здоровье, решительность, рассудительность [22, с.155].

А. Файоль считал, что менеджер должен обладать предвидением, организаторскими способностями, быть компетентным, отличаться здоровьем, иметь развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности [22, с.215].

В курсе для управляющих высшего звена США указывается: «Человек, занимающийся административной работой, должен быть зрелым эмоционально, наделен большим интеллектом, высокоразвитым чувством интеллектуальной любознательности и иметь солидную подготовку. Более того, черты его характера и ум намного важнее, чем знание им техники управления и наличие профессиональных знаний».

Проблема эффективного управления рассматривается в работах английских консультантов по управлению Майка Вудкока и Дейва Френсиса через престиж самой деятельности. По их мнению, эффективное управление предъявляет к руководителю специфические требования: наличие способности управлять собой, разумных личных ценностей, четких личных целей, навыков решать проблемы; изобретательность и способность к инновациям, способность влиять на окружающих; знание современных управленческих подходов; способность руководить, обучать и развивать подчиненных, формируя и развивая эффективные рабочие группы. Ученые, формулируя специфические требования к эффективному руководителю, кроме личностных качеств и способностей, вводят в перечень когнитивный компонент – специальные знания по управлению [22, с.162].

Попытки научно обоснованного ответа на вопрос о качествах эффективного руководителя предпринимались уже в 30-е годы с позиции «теории черт», согласно которой лучшие руководители обладают определенным набором общих для всех качеств.



Анализ литературы по проблеме показывает, что предпринимались попытки создания моделей личности эффективного руководителя, которые содержат комплексы качеств, способностей, сгруппированных по различным основаниям. В 60-е годы в ряде отечественных работ, характеризующих особенности управления как вида деятельности (Е.Е. Ведров, О.В. Козлова, И.М. Мангутов, Я.В. Радченко), рассматриваются некоторые качества личности руководителя. Е.Е. Ведров отмечает среди качеств современного руководителя организованность, высокую культуру труда, аккуратность, оперативность, умение правильно распределять время, организовывать рабочий день, высокую требовательность к себе и подчиненным, уважение к членам коллектива, скромность, простоту, человечность, умение правильно воспринимать критику и быть самокритичным, предусмотрительность и корректность [31, с.45].

Большинство исследователей единодушно отмечают, что современный для их времени руководитель – это организатор, новатор, воспитатель, психолог, социолог, умелый специалист, хорошо разбирающийся в научных основах управления и организации труда (И.С. Мангутов, Г.Х. Попов, Л.И. Уманский).

Личностные характеристики представляют ядро из совокупных условий, влияющих на исполнение руководителем социальной роли. Методика построения портрета идеального руководителя сводилась к сбору мнений относительно факторов успешной деятельности по руководству коллективом. Такой подход применяли Н.С. Емшин, В.Л. Худяков, Э.С. Чугунова в оценке качеств руководителей промышленных предприятий и научных учреждений, а также исследователи управленческих качеств директоров школ (Е.А. Ермолаева, Г.Д. Долецкий).

В литературе этого периода встречаются различные мнения относительно группировки качеств личности для их оценки: Е.Е. Ведров, А.А. Годунов, А.А. Зворыкин исходят из организаторских возможностей личности; В.И. Грачев, П.П. Лопатов, Е.С. Кузьмин выделяют социально-

политические, морально-психологические, деловые качества, при этом акцентируя внимание на мотивах поведения и физических особенностях личности. И.С. Мангутов, Т.И. Руднева, Л.И. Уманский придерживаются мнения функциональной группировки качеств, выделяя три группы: качества, характеризующие активность руководителя; выражающие отношение к своему статусу; характеризующие его коммуникабельность. Ими доказано, что адекватность оценок результатов деятельности руководителя, полученных от разных категорий сотрудников, является показателем успешности самой системы [31, с.162].

К изучению личности руководителя постоянно обращается психологическая наука. В работах отечественных психологов-исследователей А.Г. Ковалева и В.Н. Мясищева отмечается, что сложная деятельность руководителя требует знания дела, высокого уровня интеллекта, в частности наблюдательности, гибкости ума, творческой инициативы, определенных характерологических качеств личности – увлеченности делом, ответственного отношения к нему, знания людей и умелого подхода к ним, решительности и твердости воли. В качестве существенного компонента организаторских способностей руководителя выделяют интеллектуальное свойство личности, проявляющееся в способности ориентироваться в реальной действительности, разбираться в людях и их возможностях [42, с.155].

Специфика управленческого труда в сфере педагогической деятельности предъявляет к руководителю несколько иные требования. Выдающиеся отечественные педагоги А.С. Макаренко, В.А. Сухомлинский, С.Т. Шацкий в своих работах указывали на целый ряд особых свойств, необходимых руководителям советской школы. К их числу относятся: любовь к детям, требовательность к себе, коллективизм, чуткость, принципиальность, настойчивость, последовательность, тактичность, профессиональная компетентность (знание педагогического процесса, современных проблем педагогики и психологии, научных основ управления

школой и умение применять эти знания в практической деятельности). [41, с.155].

В отечественной литературе конца 20 века (М.Г. Захаров, М.И. Кондаков, Э.Г. Костяшкин, В.А. Каракровский, И.П. Раченко, Р.Х. Шакуров и др.) современный руководитель образовательной организации характеризуется высокой компетентностью, способностью управлять на научной основе. При этом он должен гармонично сочетать в себе качества администратора и коллективиста, деловитость и человечность, объективность в оценке работы учителя, справедливость, уважительное отношение ко всем работникам школы, такт и выдержку, отзывчивость и трудолюбие, настойчивость, требовательность и решительность.

Ученые, обобщая научные данные, содержащиеся в управленческой, школоведческой и психологической литературе, выделяли группы личностных профессионально значимых свойств руководителя [9, с.18].

1) идейно-политические (идейная убежденность, принципиальность, патриотизм, политическая зрелость, чувство общественного долга);

2) нравственные (трудолюбие, честность, добросовестность, любовь к людям, в частности к учащимся, справедливость, порядочность, скромность, стремление к самосовершенствованию, уважение к подчиненным);

3) профессиональная компетентность (широкий общий кругозор, высокая культура); профессиональные знания (педагогика, психология, теория управления, научные основы управления школой, педагогическая этика и другие отрасли педагогической науки); способность реализовать свои знания на практике, владение методами психолого-педагогического, социологического исследования; административно-организационные (организованность, последовательность, гибкость, выдержка, умение объективно оценивать работу коллектива, контролировать);

4) профессионально-деловые (умение ставить цели и задачи перед коллективом и стимулировать его в целях достижения высоких результатов работы; настойчивость, деловитость, умение видеть новое, сильная воля,

решительность, энергичность, оперативность, способность принимать решения и прогнозировать результаты; аналитические способности, творческая направленность педагогической и управленческой деятельности, осознанность личной ответственности);

5) коммуникативные (умение устанавливать контакты с людьми, слушать собеседника, интерес к людям, умение поставить себя на место другого, такт в отношениях с работниками школы и учащимися).

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

К функциональным обязанностям относят: умение принимать решения, организаторские способности (способности вести работу в группе в синхронном режиме), ориентацию на внедрение разработок мирового уровня, умение работать по оптимальным схемам, педагогический потенциал (умение развивать и обучать членов группы); тактичность (способность работать в режиме партнерства); чуткость (умение чувствовать особенности подчиненных): дипломатичность (умение вести принципиальные переговоры); самокритичность, принципиальность (собственное соблюдение норм и правил – составляющие служебной этики) [41, с. 62].

Разработанная В. Слабодяном модель руководителя в меньшей степени включает качества и способности личности менеджера, а в большей мере – специальные знания и умения (знания особенностей управленческой деятельности, знание разнообразных средств и методов управленческой деятельности, умение ставить цели и задачи) [45, с.14].

По данным исследований, посвященных проблеме построения модели эффективного руководителя образовательной организации, были выделены четыре блока качеств и способностей:

- профессиональная подготовленность (знания, умения, навыки по профилю деятельности; знание науки управления; опыт работы);
- психологическая подготовленность (интерес к деятельности, чувство ответственности, коллективизм);
- организаторские способности (способность к быстрой и четкой ориентировке в психологии людей, практический склад ума, сила воли);
- педагогические способности (педагогическая наблюдательность, изобретательность, любовь к людям).

В описанной модели эффективного руководителя также значительное место занимает когнитивный компонент, также вводятся и новые компоненты: «психологическая подготовленность» и «педагогические способности. Между тем Л.П. Ковалев по-своему трактует организаторские способности, вынося их из структуры «педагогических способностей» [15, с.102]. Из педагогических способностей выбираются только педагогическая наблюдательность и изобретательность, а в организаторские способности, на наш взгляд, внесены характеристики, которые более относятся к психологической подготовленности.

Для построения комплексной модели эффективного руководителя исследователями выбирались и другие основания для группировки качеств и способностей личности менеджера. Кроме профессиональной подготовленности руководителя, под которой подразумеваются специальные знания и умения, навыки, ученые выделяют методическую и

социальную компетентность. Под методической компетентностью М. Марр понимает способность к восприятию и интерпретации информации, к системному мышлению. Социальная компетентность характеризуется способностью к обучению, сотрудничеству, разрешению конфликтов, контактностью, умением вести переговоры, достигать поставленных целей, способностью к адаптации, личной инициативой, готовностью принимать на себя ответственность.

Таким образом, одни представители теории управления эффективность руководства ставили в зависимость от наличия качеств личности, обеспечивающих успешное выполнение функций по управлению образовательной организацией [44, с.133]. Другие при построении модели эффективного руководителя применяют деятельностный подход, в центре внимания которого деятельность руководителя (директора, зам. директора) школы - сложная социально-педагогическая система управленческого характера.

Основываясь на данном подходе, ряд ученых выделяют наиболее значимые составные управленческой деятельности, анализируя социальные функции и должностные обязанности руководителей школы, описывая модель руководителя как определенный эталон, обусловленный современными к ней требованиями. Деятельность директора школы, как и всякая другая «не существует иначе как в форме действия и только действия. Если из деятельности мысленно вычтуть осуществляющие ее действия, то от деятельности вообще ничего не останется» [44, с. 47].

Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова определяют, что «...хороший руководитель владеет разнообразными методами влияния на поведение подчиненных и способен выбирать наиболее адекватные из них в каждой ситуации» Ученые связывают эффективную деятельность с умением руководителей: анализировать состояние коллектива, понимать мотивы поведения своих подчиненных, побуждать педагогов к продуктивной работе и

стимулировать их профессиональный рост, эффективно контролировать работу, предупреждать и разрешать конфликты в коллективе, строить деловое общение с подчиненными в соответствии с их индивидуальными особенностями и ситуацией. Эффективность управления ставится в зависимость от грамотного целеполагания и построения системы действий по достижению запланированного результата [16, с. 99].

Рефлексия руководителя педагогического коллектива позволяет увидеть весь спланированный процесс объёмно, в ракурсе параллельно осуществляемых работ; управлять выполнением плана по принципу «главного звена» с прогнозированием и предупреждением возможных срывов; наиболее полно учесть связи между различными работами, давая ему, возможность сосредоточить своё внимание в каждый момент времени на наиболее ответственных участках учебно-воспитательного процесса [15, с. 76].

Таким образом, согласно второму подходу основу модели эффективного руководителя составляют знания теорий и методик научного управления социальными организациями, способность применять эти знания на практике и профессиональные умения.

Особую роль в деятельности руководителя образовательной организации играет его коммуникативная активность. Она занимает одну из ключевых позиций в руководстве педагогическим коллективом. Роль коммуникативных способностей руководителя образовательной организации описана в трудах Н.И. Пирогова, В.А. Сухомлинского, Р. Х. Шакурова, исследовавших этот вид деятельности руководителя. Множество конфликтов, влияющих на формирование психологического климата педагогического коллектива образовательной организации, обусловлены отсутствием коммуникативных способностей у руководителя. Его речь, стиль общения могут вызывать как положительные, так и отрицательные эмоции, формируя психологический климат и результативность деятельности педагогического коллектива [54, с. 55].

Стиль делового общения руководителя задает определенные нормы в коллективе, которые усваиваются учителями и переносятся ими на другие ситуации, влияя на характер взаимоотношений как между ними, так и с учениками и родителями. Высокий уровень культуры делового общения положительно влияет на совместимость членов педагогического коллектива, создавая благоприятный морально-психологический климат. Руководитель с высокой культурой делового общения успешно решает коммуникативные задачи. В эффективности выполнения такой функции управления как руководство (руководство подразумевает объединение сотрудников вокруг организационных целей и побуждение на их достижение) решающую роль играют ситуационные факторы [54, с. 25].

Стиль руководства руководителя образовательной организации должен обеспечивать формирование таких отношений между членами коллектива и такое их организационное поведение, которые в максимальной степени способствуют достижению цели школы. Структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных. Важно не то, какими качествами обладает руководитель, а что он делает, какова его манера поведения по отношению к подчиненным, его «управленческий почерк» хотя личные качества являются существенными составляющими успеха. Однако более поздние исследования показали, что в оценке эффективности руководителя решающую роль могут сыграть ситуативные факторы: потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющаяся информация. Поэтому в современной теории руководства актуализировался ситуационный подход. Ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего необходимы в определенных ситуациях [21, с. 140].

Результаты этих исследований показывают, что разные ситуации требуют различных организационных структур, поэтому должны выбираться и различные способы управления, в зависимости от характера конкретной



ситуации. Таким образом, руководитель должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях. Он должен обладать развитыми навыками рефлексивной деятельности. Чтобы точно оценить ситуацию, необходимо хорошо представлять наличие способностей у педагогов школы и своих собственных, природу задачи, полномочия и характер информации. Ни один стиль руководства не может считаться лучше других во всех случаях: в управлении эффективный руководитель анализирует ситуацию, чтобы определить соответствующий порядок действий.

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к управлению образовательной организацией. Но, даже хорошо представляя себе все вышесказанное, очень легко допустить ошибку в суждениях о людях, их мотивах, потребностях, возможностях. Руководитель должен быть всегда готовым к переоценке своих суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля. Поэтому закономерно обращение исследователей к проблеме лучшего стиля руководства педагогическим коллективом.

Лучший стиль руководства - адаптивный, или ориентированный на реальность. Поэтому эффективные руководители - это те, кто может вести себя по-разному в зависимости от требований реальности, а для этого необходимо обладать высокой управленческой культурой. Руководство является в определенной степени искусством. Руководитель образовательной организации, подвигая коллектив к запланированному результату «должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации» [23, с. 331]. Поэтому он должен всегда быть готовым на рефлексивной основе к переоценке суждений и к необходимости изменения соответствующего стиля руководства, особенно в конфликтных ситуациях.

Практика работы зарубежных и отечественных организаций показывает, что эффективным современным руководителям необходимы знания и навыки по управлению конфликтами и их прогнозированию.

Конфликтная ситуация – достаточно подвижное, неустойчивое состояние, способное измениться при коррективах любого из составляющих элементов: взглядов оппонентов, отказе субъектов от дальнейшего взаимодействия. Руководитель, владея навыками рефлексии, видит противоречивые позиции сторон, несовпадение интересов, желаний субъектов педагогического процесса, на стадии противоречий эффективно управляет конфликтной ситуацией.

Таким образом, в пределах одной педагогической системы формируется несколько форм общности людей с различными системами норм и ценностей, которые определяют практическую деятельность. Директор школы и его заместители становятся носителями более прогрессивного воззрения, воплощающего в себе новый способ жизнедеятельности системы. Долг определяет субъективные действия: действуя самостоятельно, руководитель образовательной организации должен выражать и общественные требования. Возникает проблема совмещения ответственности, долга и субъективного целеполагания. Чувства, переживания, запросы – подвижны, индивидуальны, а принципы и традиции предполагают общие нормы деятельности, что обуславливает культуру профессиональной роли [23, с.162].

Культурологический подход к оценке и анализу деятельности руководителя формируется в 80-90-х годах, благодаря чему деятельность руководителя априори считается культуросообразной и социально направленной. Необходимость рассмотрения деятельности руководителя в разрезе культуры диктуется тем обстоятельством, что она не во всех её проявлениях выступает как явление культуры. Средства (цели, формы, технологии), по большей части, являются объектом выбора, а выбор предполагает субъекта-руководителя, который это делает, и намерения (мотивы), которыми он руководствуется. В зависимости от качества выбора, соответствия его социально-исторической норме деятельность руководителя может считаться культуросообразной. Руководствуясь нормами «культуры»,

управленцы различных рангов в значительной степени смягчают процесс жесткого администрирования, что способствует повышению результативности управления организацией [17, с.12].

Исследователи начинают рассматривать эффективность управления в зависимости от различных профессиональных норм: от коммуникативной культуры, педагогической и научно-исследовательской культуры (Т.Г. Браже, В.П. Бездухов, Н.Е. Щуркова, Л.И. Фишман и др.). Культура управления в сфере образования рассматривается учеными как часть общей профессионально-педагогической культуры, что подтверждает мысль о значимости интеграции общей, специальной и управленческой культуры.

Традиционное представление о профессионально-педагогической культуре основывается на нормах, правилах педагогической деятельности, на педагогической технике и мастерстве. Для последних лет (Т.Г. Браже, Г. Вайлер, Н.В. Карнаух, Я.И. Лефстред) характерно активное использование и распространение понятия профессионально-педагогической компетентности, что обусловлено усиленным вниманием исследователей к личности руководителя и учителя, и, прежде всего, к системообразующим факторам их деятельности. Профессионально-педагогическая компетентность определяется как явление, интегрирующее профессиональные теоретические знания, практические умения, апробированные в опыте, и профессионально значимые личностные качества [10, с.78].

В ее структуре выделяется ряд компонентов: профессионально образовательный, базовый, содержательный компонент (предполагает наличие у педагога теоретических знаний и умений, обеспечивающих профессиональную деятельность); профессионально-деятельностный, практический компонент (профессиональные знания и умения, наработанные в собственном опыте). «Можно сказать, что это профессиональные знания и умения в действии. Они позволяют видеть процесс труда в целом, анализировать конкретную профессиональную ситуацию, прогнозировать её развитие при различных условиях и находить среди многих вариантов

наиболее эффективное решение, точное, правильное, экономичное». Отмечается, что современный специалист в расчет должен принимать «... не только узко профессиональный, сиюминутный эффект, но и социально-нравственные аспекты решения проблемы». Доказывается, что высокий уровень развития профессиональных установок определяет творческий подход к работе и ответственность за свои действия.

Б.И. Любимов, В. Чинапах представляют аналогичный состав основных компонентов профессионально-педагогической компетентности. Ряд ученых, основываясь на понятии «профессиональная компетентность», вводит понятие «управленческая культура», которое рассматривается как «...мера и способ творческой самореализации личности руководителя школы в разнообразных видах управленческой деятельности, направленной на освоение, передачу и создание ценностей и технологий в [управлении школой]». Другие авторы считают, что это многокомпонентное понятие, включающее «...основы для сознательной организации процесса управления образовательной организацией согласно жизненным целям, планам и жизненной программы руководителя» [10, с.14].

В. А. Сластенин предлагает считать индикатором состояния управленческой культуры руководителя нравственное отношение к деятельности и педагогу, в противном случае она (деятельность) подменяется неадекватными формами. Именно нравственно-этические отношения в совместной деятельности выступают как основа управленческой культуры [41, с. 58].

Рассмотрение эволюции взглядов на личность руководителя позволяет сделать вывод о том, что описание модели личности эффективного руководителя, базируясь на культурологическом подходе, сводится к попытке определения структурных компонентов управленческой культуры руководителей школы. Называются аксиологический, технологический, личностно-творческий компоненты [41, с. 29].

Таким образом, культурологический подход вбирает в себя предшествующий опыт построения модели эффективного руководителя, интегрируя знания, умения, качества и способности личности руководителя как субъекта управленческой деятельности, открывая перспективу личностного роста. Предыдущие подходы ограничивали основное психологическое ядро личности руководителя структурой и характером профессиональной деятельности или не учитывали его вовсе. В культурологическом подходе по-новому понимается профессиональное развитие руководителя: активное качественное преобразование своего внутреннего мира, которое приводит к новому способу жизнедеятельности - творческой самореализации в профессии на основе осознания личностных затруднений.

Культурологический подход приблизил исследователей к ответу на вопрос, какого руководителя считать эффективным, способным успешно управлять педагогической системой. По определению ряда ученых (Ю.Л. Конаржевский, И.С. Лазарев, М.М. Поташник), управление представляет собой процесс перевода педагогической системы на новый качественный уровень развития.

Современный российский исследователь Светлана Филатова считает, что управленческая культура руководителя базируется на определённых нормах:

- юридические нормы. Как и все сотрудники, руководитель имеет права и обязанности, его деятельность регламентируется нормативными актами, которые он должен хорошо знать и соблюдать;
- моральные нормы подразумевают, что руководитель должен соблюдать требования морали, этики и нравственности;
- организационные нормы определяют различные нормы организационного плана, принятые в организации;
- экономические нормы базируются на экономической деятельности организации.

Профессиональное и нравственное развитие руководителя, его служебная этика, традиции управления – это управленческая культура руководителя, которая включает в себя несколько «подкультур»:

1. Личная культура подразумевает форму общения с подчинёнными, личную гигиену, опрятный внешний вид, уровень квалификации и т.п.

2. Строгое планирование личного и рабочего времени. Управленческая культура руководителя немыслима без чёткой постановки целей и планирования рабочего дня. Грамотный и собранный руководитель должен находить время для работы с персоналом, решения возникающих вопросов и корректировки поставленных целей в связи с изменением задач, встреч с руководителями подразделений, совещаний, переговоров и пр.

3. Отсюда вытекает культура проведения переговоров, совещаний, собраний и т.д.

4. Культура проведения личных бесед с сотрудниками по любым вопросам. Здесь особенно ценится умение выслушать и принять правильное решение.

5. Культура работы с документами и письмами. Руководитель должен наладить чёткий документооборот в своей организации. Все важные письма и бумаги обязательно должны доводиться до ответственных сотрудников. На все письма должен быть дан своевременный ответ. Самое главное – контроль исполнения.

6. Культура ораторского искусства. Поскольку большую часть времени руководитель проводит, общаясь с подчинёнными, умение грамотно излагать свои мысли и доносить до собеседника основную идею нужно развивать постоянно.

7. Современная управленческая культура также включает культуру рабочего места. Стол руководителя не должен быть постоянно завален кучами бумаг, в которых все важные документы будут непременно теряться. Основные текущие документы – всё, что должно быть у начальника на столе.

По внешнему виду стола у посетителя складывается первое впечатление о руководителе.

Управленческая культура руководителя чаще всего рассматривается как стили управления персоналом: авторитарный, демократический (или его разновидность кооперативный стиль), индивидуально-ситуативный и либеральный. У каждого стиля есть свои достоинства и недостатки. В чистом виде стили управления практически не встречаются, скорее, имеют место только смешанные формы с преобладанием черт одного из стилей. Лучше всего выбирать для конкретной ситуации или личностных особенностей подчинённого свой стиль управления (64).

Разнообразие подходов и определений понятия «управленческая культура» не основано на неразрешимых противоречиях. Они скорее уточняют и дополняют друг друга. В представленной магистерской диссертации мы будем понимать под терминами «управленческая культура» и «культура управления» определенный набор профессиональных и личностных характеристик, необходимых руководителю образовательной организации (прежде всего директорам и заместителям директоров общеобразовательных школ), для успешной реализации своих управленческих функций.

Анализ различных подходов позволяет сделать вывод о том, что уровень управленческой культуры руководителя оказывает непосредственное влияние на степень эффективности управления и успешности функционирования руководимой им организации. Это правило распространяется и на сферу образования. Управление образовательной организацией и качество образовательного процесса напрямую зависит от управленческой культуры руководителя.

## **1.2. Роль управленческой культуры для эффективного выполнения задач деятельности образовательной организации**

В предыдущем разделе мы предприняли попытку ответить на вопрос, какое значение для успешного осуществления руководства образовательной организацией имеет профессиональная культура руководителя. В данном параграфе мы постараемся доказать, что без обладания развитой управленческой культурой невозможно не только эффективное исполнение руководящих функций, но и эффективное функционирование образовательной организации в целом, осуществление им деятельности по выполнению образовательных и воспитательных задач, диктуемых временем и обществом.

Лидерские качества, профессиональное мастерство и управленческая компетентность, психологическое чутье, личные достоинства необходимы руководителю любой организации. Но руководителю образовательной организации в особенности. Педагогическая среда характеризуется высокой степенью сложности, ей присущи многочисленные столкновения интересов, действующих в ней лиц. Руководитель образовательной организации управляет людьми, имеющими высшее образование, а в некоторых случаях магистерскую или кандидатскую степень. Его подчиненные постоянно стремятся к развитию, повышению квалификации, это высокоразвитые личности с чувством собственного достоинства, с высокой степенью амбициозности.

Руководитель, не владеющий навыками культуры управления, вряд ли сумеет создать благоприятный климат в коллективе, снизить степень конфликтности и ввести конфликты в конструктивное русло. Он не будет являться признанным авторитетом для своих подчиненных, и его управленческие решения будут встречать значительное сопротивление в коллективе.

Сложность образовательной среды состоит в том, что в ее



жизнедеятельности задействованы не только руководители и рядовые сотрудники, но и третье (но самое важное!) звено – учащиеся. Управленческие неудачи директора или его заместителей не только окажут отрицательное влияние на все сферы делового взаимодействия, как по горизонтали (между педагогами), так и по вертикали (между администрацией школы и учителями). Управленческая некомпетентность руководства образовательной организации отрицательно скажется на качестве образовательного и воспитательного процесса, приведет к утрате доверия со стороны учеников и родителей, к усилению конфликтности среды на всех уровнях, вовлечению в конфликты учащихся и их родителей.

В теоретико-методологических исследованиях по управлению образования, так же как и в общей теории управления под управленческой культурой руководителя понимают комплекс управленческих знаний, умений и опыта, а также профессионально значимых личностных качеств лидерской и творческой направленности. Однако этот набор характеристик не включает в себя нечто, не поддающееся точному определению, но без чего успешный руководитель не может состояться. Это эмоциональное чутье, интуиция. «Высшее мастерство управления состоит в умении выбирать наиболее эффективные для данного конкретного момента времени и сложившихся обстоятельств методы управленческой деятельности» [44, с. 31].

Структура управленческой культуры:

1. Управленческая компетентность — синтез познаний (теоретической подготовки) и практического опыта в области управления вообще и государственного управления в особенности.

2. Информированность обо всех проблемах, явлениях, процессах, преобразованиях, происходящих в сфере управления.

Помимо наличия у руководителя профессионального образования, профессионального мастерства, особое значение имеет его способность к повышению эффективности профессиональной деятельности путем изменения своего поведения, к постоянному развитию управленческих

способностей. Нельзя овладеть этими способностями сразу, их формирование и развитие может происходить на протяжении достаточно длительного отрезка времени, при чередовании периодов обучения и практической деятельности.

Большое значение в деятельности профессионального руководителя имеют факторы опыта, умения использовать стандартные методы и импровизировать в своей деятельности, находить творческие и оптимальные решения, адаптироваться к любым изменениям.

Управленческая культура руководителя как субъекта этого процесса позволяет осуществлять этот процесс эффективно и повышать результативность работы педагогической системы. Опыт использования личностно-деятельностного подхода к определению модели эффективного руководителя, исследования различных сторон работы руководителя образовательной организации с позиции культурологического подхода для описания модели, сообразно современным конкретно-историческим потребностям времени, профессиональным нормам, а также культуре роли, вызывают потребность осмысления сущности и структуры понятия «управленческая культура руководителя образовательной организации» [46, с. 208].

Рассмотрим подробнее некоторые аспекты управленческой культуры руководителей образовательных организаций, в частности роль руководителя в управлении конфликтами.

Управление конфликтами – это часть управленческой деятельности, поэтому общие методы управления – административно-правовые, экономические, социально-психологические – применяются и в этой сфере. Специфику управления конфликтами определяет высокий удельный вес в их содержании субъективно-психологических факторов.

Руководитель образовательной организации должен определить свой подход к управлению конфликтами в зависимости от особенностей управляемого им коллектива, психологического климата в нем, от источника,

причины и сути каждого конфликта. В некоторых случаях следует применить силовой подход, настоять на своем, использовать принуждение для быстрого разрешения конфликта. Некоторых конфликтов следует избегать, или приспосабливаться к конфликтующим сторонам. В других случаях следует использовать компромиссные решения. Наилучшим способом управления конфликтной ситуацией является сотрудничество, привлечение сторон к совместному разрешению проблем.

Для успешного управления конфликтами руководитель должен обладать высоким уровнем управленческой культуры. Он должен уметь определить общие цели для всех конфликтующих сторон; уметь отделять людей от проблем и фокусировать внимание на интересах, а не на личных позициях; разрабатывать решения, отвечающие взаимным интересам участников конфликта и выбирать лучшую из альтернатив. Руководитель должен уметь проявлять гибкость в подходе к разрешению конфликта и твердость в исполнении принятых решений. Для этого он должен обладать сильно развитой культурой управления, быть педагогом, психологом, социологом, культурологом одновременно.

Коренная модернизация управления образованием предполагает обновление сферы и видов деятельности руководителей. Образовательные учреждения приобретают большую самостоятельность, обладают большими правами. Одновременно с этим возникает необходимость выстраивать конкурентоспособную образовательную политику, развивать индивидуализированные, привлекательные формы работы. Следствием расширения прав и самостоятельности является повышение ответственности за сделанный выбор.

Играя в многоуровневой системе управления образованием ключевую роль и находясь в центре социально-экономических и педагогических преобразований, руководители образовательных организаций координируют, направляют, побуждают к деятельности и мотивируют труд педагогов. Именно от кадров управления, их управленческой культуры,

профессиональной компетентности, экономической грамотности и инициативности, четкого распределения профессиональных функций зависит степень успеха проводимых реформ в образовании.

Значимость принятия руководителями образовательных организаций серьезных самостоятельных решений стратегического и тактического характера усиливается на фоне возрастающих требований к школе макро- и микросоциума. Повышение профессионализма управленческой деятельности становится важным условием успешности инновационных процессов в образовании и должно происходить в области образовательного менеджмента.

Ожидаемые качественные результаты реструктуризации связаны с созданием открытой образовательной организации. Это означает расширение функций образовательной организации в области воспитания, образования, развития личности, ее социальной защиты; полифункциональный характер работы образовательной организации по различным направлениям социально-педагогической деятельности; наличие широких социальных связей и взаимовлияния с окружающей средой [19, с. 69].

Руководителям образовательных организаций необходимо органично связать содержание образовательного процесса с социальной, культурной, природной, производственной средой, а также решать задачи формирования информационного, культурного, образовательного пространства за стенами школы.

Сегодня руководители образовательных организаций начинают испытывать потребность в овладении навыками стратегического проектирования, системного моделирования протекающих в учреждении процессов, организации эффективных межличностных и профессиональных коммуникаций в педагогическом коллективе, мотивации исполнителей на осуществление миссии школы и т.д. [25, с.100].

Эффективность функционирования системы повышения квалификации работников образования связана с усложнением содержания управленческой деятельности, с ростом ее наукоёмкости, многогранности профилированной деятельности современного руководителя образовательной организацией.

Ряд требований к управленческой компетентности руководителя образовательной организацией является общим, характерным для всех моделей. Независимо от модели реструктуризации образовательной организации его руководителю важно:

- знать концептуальные основы и представления о возможных траекториях построения моделей образовательной организации, имеющийся опыт в области реструктуризации; уметь анализировать эти знания и творчески «преломлять» их, исходя из собственных условий;

- уметь осознанно выбирать оптимальную модель, осуществлять ее проектирование, что связано с освоением основ стратегического планирования, в котором руководитель образовательной организации может выступать и как инициатор, и как один из разработчиков проекта реструктуризации данной образовательной организации;

Эффективное применение руководителями новых методов управления позволит им понимать такие качества управления образованием, как согласованность, целеустремленность, демократичность (ответственность за согласованный результат при свободе выбора индивидуальных способов его достижения каждым субъектом) управления, а также его общественный характер; именно стратегический подход руководителя может помочь школе гибко и максимально безболезненно реагировать на изменения внешней среды и условий функционирования:

- обладать соответствующими знаниями и способностями в области экономики образования: перевод образовательных организаций на нормативное бюджетное финансирование с возможным усложнением структуры образовательной организации, наделение их определенной

финансовой самостоятельностью приведут к расширению поля экономической деятельности руководителя образовательной организации;

- уметь ориентироваться в законодательных актах, в юридических особенностях изменения статуса учреждения и, соответственно учредительных документов, нормативной базы, с правовой точки зрения грамотно проводить возможные кардинальные кадровые решения и по необходимости выстраивать договорных отношений с различными партнерами;

- знать основы управления инновациями, мотивирования деятельности, управления человеческими ресурсами, психологии принятия управленческих решений, обладать сформированной коммуникативной культурой – все это связано с инновационным характером реструктуризации как таковой;

- хорошо ориентироваться в изменениях содержания образования, в современных методических подходах и образовательных технологиях, уметь критически отбирать и адаптировать их к условиям своей образовательной организации;

Таким образом, вариативный подход к решению проблем образовательной организации связан с внедрением различных образовательных моделей, что требует соответствующей профессиональной готовности руководителей образовательных организаций [25, с. 269].

Еще одним критерием оценки управленческой культуры руководителя является то, что руководитель образовательной организации должен уметь регулировать взаимоотношения в своем коллективе, создавать благоприятный психологический климат, формировать организационную культуру.

Отметим, что руководитель учебного учреждения должен быть ориентирован на решение педагогических, социальных и психологических проблем, возникающих в коллективе. При проведении соответствующих исследований в педагогических трудовых коллективах психологи часто отмечают у руководителей преимущественную установку на организационно-

технические проблемы. Если руководитель не ориентирован в решении проблем на человека, то это сказывается на эффективности действий руководителя в его работе с людьми и на эффективности работы коллектива в целом. За перегруженностью многих руководящих работников образовательных организаций часто скрывается непонимание ими того, что они сами никогда не смогут решить все проблемы, которые множатся, поскольку усложняется внешняя и внутренняя организации, повышаются требования к образовательному учреждению и к руководству им.

Социально-психологический климат, проблемы и конфликты связаны, прежде всего, именно с людьми: с их эмоциональным состоянием, профессиональной компетентностью, коммуникативными особенностями и т.д. Задача управления состоит в организации взаимодействия работников, создания благоприятной психологической атмосферы. За организационными проблемами стоят конкретные люди, их нераспорядительность, безответственность, недисциплинированность. Если направить свои усилия на работу с людьми и сделать так, чтобы они сами в первую очередь были заинтересованы в решении этих проблем, чтобы они были подготовлены к ним, то работа руководителя будет намного эффективнее. Суть деятельности руководителя, а значит и проявления управленческой культуры состоит в организации эффективной совместной работы людей [27, с. 252].

Переключиться с решения организационно-технических проблем на работу с людьми не так просто. Многим руководителям, как говорится, легче сделать самому, чем добиться исполнения от других. Потому и идут они часто по пути наименьшего сопротивления. Это действительно нередко самый легкий путь. Но и самый бесперспективный, ибо самому все не сделать, не решить, и рано или поздно руководитель обнаружит, что люди вокруг него отвыкли от самостоятельности, не могут или уже не хотят самостоятельно принимать решения.

Можно сказать, что профессиональные и деловые качества руководителя создают лишь потенциальную возможность его эффективной

деятельности: их реализация определяется тем, в какой степени ему удастся решить задачи своего взаимодействия с людьми. Тем самым успех руководителя во многом определяется тем, как происходит его общение с подчиненными, коллегами, вышестоящим руководством. Сегодня одна из центральных задач, которую приходится решать руководителям в своих коллективах, — создание условий проявления активности, инициативы, творчества людей, формирования определенной атмосферы, психологического климата в коллективе, соответствующего настрою работников. Поэтому и требования к руководителю повышаются [27, с. 233].

Культура общения предполагает развитие у человека определенных навыков ориентации в ситуациях общения: умения правильно их оценивать, адекватно воспринимать и интерпретировать поведение партнера и свое собственное, умения осознавать цели взаимодействия и принимать соответствующие решения и т. д. Применительно к обсуждаемым проблемам «трудного» взаимодействия речь идет об определенных навыках анализа конфликтных ситуаций.

Неверные представления руководителей об оптимальных взаимоотношениях людей становятся существенной помехой при решении задач их регулирования. Сложившиеся в прошлом стереотипы управленческого мышления ориентировали руководителей на стремление к идеалам бесконфликтного развития и функционирования коллективов.

Для этого у них были некоторые основания: если идеалом являлось постоянное единство по всем вопросам, отсутствие разногласий (независимо от того, стоит ли за этим подлинное согласие или просто отсутствие у людей какой-либо позиции), то столкновение разных точек зрения в коллективе часто оборачивалось против самого же руководителя, потому что воспринималось как недостаток в проводимой им воспитательной работе. Отсюда и распространенное однозначно негативное отношение к конфликтам во всех их формах [21, с. 36].



Специалисты, занимающиеся изучением конфликтных ситуаций в организациях, утверждают, что они могут оказывать положительное влияние на состояние дел, результат работы, взаимоотношения людей. Во всяком случае, конфликт, бесспорно, имеет сложную природу, и неправомерно однозначно трактовать его как нечто негативное.

Педагогическая среда, в большей степени, чем какая-либо другая среда человеческой деятельности, характеризуется высокой степенью сложности, ей присущи обостренное эмоциональное восприятие происходящих в ней процессов, многочисленные конфликты интересов лиц, действующих в ней. Конфликты сами по себе не являются отрицательной характеристикой. Они необходимый элемент существования любого коллектива. Грамотное руководство образовательной организацией заключается в том, чтобы ввести конфликты в русло здоровой конкуренции, соревновательности, направленной на решение профессиональных задач.

Для уменьшения издержек самоорганизации и обеспечения возможности переноса сформированных механизмов рефлексии на различные задачи коллектива необходим руководитель, владеющий этим методом. Причем педагогический коллектив должен осознавать намерения руководства. В свою очередь, руководитель должен осознать позиции и намерения каждого его члена, что подразумевает возможность рефлексирования знания интересов и позиций всех участников педагогического процесса и дальнейшего создания обобщенного образа коллектива.

Динамика функционирования коллектива в целом приводит к изменению условий, в которых решаются конкретные задачи деятельности, что вызывает необходимость выбора таких элементов технологии деятельности, которые обеспечивают самоорганизацию коллектива, то есть способность перестройки схем деятельности при изменении условий. Такая перестройка происходит за счет рефлексивного анализа, состоящего в сопоставлении схем деятельности и условий их реализации с последующим

замещением одних элементов технологии деятельности другими и осознанием участниками обсуждения результатов такого замещения [16, с. 88].

Через систему повышения квалификации руководители образовательных организаций имеют возможность овладеть необходимыми знаниями и методиками эффективного управления педагогическим коллективом, быть в курсе современных требований к уровню и качеству управленческого труда в сфере образования.

В системе повышения квалификации существует возможность не только ознакомления с теоретическими наработками решения вышеозначенных проблем и нормативно-методическими требованиями, но и возможность практического освоения новыми управленческими методами.

Процесс обсуждения практики позволяет воссоздать рефлексивные процессы руководителя относительно конкретных видов деятельности. Взаимодействие слушателей курсов (директоров и заместителей директоров школ) дает возможность им отрефлексировать обобщенный образ руководителя и новые возможности управленческой деятельности в различных, нестандартных ситуациях.

Теоретическое осмысление структуры понятия «управленческая культура руководителя образовательной организации» позволило предположить, что доминирующим является рефлексивный компонент управленческой культуры руководителя, который следует понимать как самонаблюдение, самопознание, осмысление своей деятельности, дающие основу для творчества, поиска и созидания новых культурных образцов своей профессиональной деятельности. Культура роли руководителя образовательной организации заключается в прогнозировании путей развития образовательной организации как педагогической системы [26, с. 46].

Существующая практика повышения квалификации не в полной мере обеспечивает условия по организации обучения этой категории кадров

(директоров и заместителей директоров школ) с учетом современных требований, предъявляемых к руководителям образовательных организаций.

Таким образом, с учетом имеющегося опыта актуализируется задача разработки системы повышения квалификации руководителей образовательных организаций, целью которой является развитие управленческой культуры как условия эффективного руководства образовательной организацией. Условия для формирования управленческой культуры можно создать в системе повышения квалификации руководителей образовательных организаций, если обучение будет основано на личностно-ориентированном и компенсаторном принципах.

Сопоставление доминант, существующих в практике систем дополнительного образования руководителей образовательных организаций, показало, что перенос приоритетов на личностно-ориентированную направленность актуализирует задачу разработки модели системы повышения квалификации руководителей образовательных организаций целенаправленно формирующей их управленческую культуру [46, с.162].

Управленческая культура руководителей образовательных организаций должна соответствовать следующим принципам:

1. Принцип открытости (признание обмена системы – образовательной организации – информацией, отношениями, энергией, материалами, с окружающей средой, обществом). Проявляется в контексте анализа всей системы воздействующего на образование и управление им окружения. «Открытая модель» управления предполагает: открытость образования будущему; интеграцию всех способов освоения человеком мира; развитие и включение в процессы управления синергетических представлений об открытости мира, целостности и взаимосвязанности человека, природы и общества; обращение к мировоззренческим и смысловым моделям (а не их догматизация или полное отсутствие); установку субъектов управления на сверхзадачу, в связи с чем образование находится в процессе постоянного поиска и изменения, все время, формируя новые ориентиры и цели;

изменение роли руководителя: переход к совместным действиям в новых, небывалых ситуациях в открытом, изменяющемся, необратимом мире.

2. Принцип ценностно-личностного подхода руководителя к подчиненным. Несомненна эффективность самоорганизации в управлении при развитых отношениях доверия, взаимоуважения, взаимопомощи, когда используются знания всех участников педагогического процесса, а не только небольшого числа лиц, осуществляющих планирование и управление в административно-командной форме. Он требует умений обращаться к внутренним источникам и механизмам саморазвития ценностного (рефлексивного) слоя сознания, представленного деятельностью его личностных структур: мотивирования, рефлексии, критичности, автономности и др.

3. Принцип субъектности (ориентация на переход от традиционно-директивного управления на руководство, способствующее актуализации внутренней, творческой активности личности). Для становления субъектности необходимо овладеть новыми педагогическими умениями по созданию условий, способствующих самоорганизации не только личности руководителя, но и подчиненных.

4. Принцип приоритета развития целого. Во всей объединенной области устанавливается новый, более высокий темп развития. Целое развивается быстрее составляющих его частей. При этом существенную роль играет согласованность действий, кооперация усилий для объединения в единое целое, особенно когда речь идет о такой сложной системе, как образование. Выгодно развиваться вместе, ибо это приводит к экономии материальных, духовных и других затрат (Е.Н. Князева). В связи с этим становится важным процесс вовлечения управляемых в процессы их собственного развития для создания нового целого.

Следовательно, парадигмой формирования рефлексивного компонента должно быть осмысление собственных профессиональных и личностных возможностей, становление навыков самоанализа, самокоррекции,

определение траектории саморазвития и самообразования, моделирование и оценка новых образцов управленческой деятельности [16, с. 27].

Результат обучения руководителей образовательных организаций в системе повышения квалификации напрямую зависит от содержания, обусловленного принципами построения системы. В целях осуществления единой государственной политики в области дополнительного профессионального образования, удовлетворения профессиональных потребностей специалистов в интересах развития их личности и творческих способностей разработаны государственные требования (ФЗ «Об образовании»).

Опыт построения содержания обучения, накопленный в системе повышения квалификации руководящих кадров образования, позволяет выделить группы факторов, влияющих на его конструирование [26, с. 23].

К первой группе относятся факторы, связанные с социальными требованиями, направленными на активизацию прогрессивных тенденций в сфере образования (модуль 1). Эти требования содержатся в правительственных документах, в нормативных документах системы образования всех уровней, регламентирующих деятельность образовательной организации.

Вторая группа факторов связана со спецификой объекта и субъекта обучения – руководителя образовательной организации, то есть с его практическим опытом, уровнем знаний, характером профессиональной деятельности (модуль 2).

В третью группу входят факторы, которые определяются особенностями самой системы повышения квалификации; она является звеном в системе непрерывного образования.

Результаты формирования или компенсации несформированных компонентов управленческой культуры зависят от того, какими методами и в каких формах оно осуществляется. Методы и формы по своей сути

содержательны и поэтому в значительной степени влияют на результативность обучения [26, с. 79].

Проблему методов обучения руководящих кадров в системе повышения квалификации мы рассматриваем с позиций общедидактической концепции методов обучения, разработанной в отечественной дидактике (Ю.К. Бабанский, Н.М. Верзилин, М.А. Данилов, И.Д. Зверев, Т.А. Ильина, И.Я. Лернер, И.Т. Огородников, М.Н. Скатин, Г.И. Щукина и др.). Методы обучения в любой подсистеме образования связаны с целью обучения, его содержанием, уровнем готовности субъекта к обучению, наличием и особенностями дидактических средств.

Существуют некоторые модификации методов обучения, присущие отдельным ступеням и подсистемам образования и определяющие особенности процесса обучения. В системе повышения квалификации руководителей школ модификации методов обусловлены следующими особенностями:

- социальными функциями данной подсистемы образования взрослых;
- направленностью процесса обучения на обновление, расширение и углубление теоретических знаний, лежащих в основе профессиональной деятельности слушателей; на совершенствование профессиональных умений; на улучшение стиля и методов управленческой деятельности [26, с. 306].

Так как процесс формирования управленческой культуры руководителя при повышении квалификации относится к сфере профессиональной педагогики, методы обучения должны соответствовать специфике профессиональной деятельности обучаемых. В системе обучения руководителей образовательных организаций они должны быть направлены на углубление теоретических знаний, на совершенствование практических умений, на формирование навыков рефлексии как основы создания новых культурных образцов профессиональной деятельности.

Комплексное использование методов дает возможность компенсировать недостатки в содержании отдельных компонентов управленческой культуры. Концепция методов обучения, разработанная И.Я. Лернером, М.Н. Скаткиным, суть которой заключается в их активизирующей роли, успешно используется в системе повышения квалификации руководителей школ, но ее практический опыт постоянно порождает новые формы, методы и приемы обучения [44, с.13].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что управленческая культура — не только явление сознания, но и нормативное установление и практическая деятельность. Владение современными технологиями управления придало этому процессу характер социально и культурологически ориентированной деятельности.

Необходимо учитывать, что сегодня особенности управленческой деятельности (в том числе и в сфере образования) проявляются на фоне бурного развития информационных технологий, информатизации и компьютеризации, использования мультимедиа, освоения возможностей Интернета, без которого немислимо современная образовательная организация.

Все большее значение приобретает имидж, репутация учебного учреждения в целом и его руководства в частности. Поэтому руководители учебных учреждений должны активно осваивать такие технологии как реклама, PR. Таким образом, в своем технологическом содержании современный процесс управления все больше приобретает черты и формы технологии социокультурной деятельности.

Сегодня руководители образовательных организаций должны быть не только профессионалами в области педагогики, но и уметь принимать на себя ответственность, способствовать росту талантов среди педагогического коллектива, ориентироваться на общий результат деятельности, с учетом отношения всех работников к делу. Руководитель должен осуществлять индивидуальный подход к людям, уметь сосредоточиться на главном, но не

выпускать из виду важные мелочи, не манипулировать людьми, не сталкивать их интересы, а стремиться сплотить их вокруг общей цели.

Все вышеизложенное определило основные составляющие управленческой культуры: управленческие знания, понимание, умения; практическое управленческое поведение, отношение к управленческим институтам.

Общество не может освоить открывающиеся в связи с экономическими и политическими преобразованиями возможности, если оно не будет вовлекать в управленческие процессы как можно больше людей и не заинтересует их в активном приложении своих управленческих знаний, дарований и устремлений.

Управленческая культура граждан как комплексное явление формируется и реализуется также комплексно. Его формирование — процесс воспитательный, образовательный, идеологический и информационный, связанный с сознанием.

Можно выделить два взаимосвязанных проявления управленческой культуры граждан: активное и пассивное. Активное проявление выражается в непосредственном, постоянном и заинтересованном участии в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления. Пассивное проявление характеризует отношение гражданина к требованиям, нормам, заданиям, поручениям, исходящим от субъектов управления, т. е. в позитивном восприятии управляющих воздействий [18, с.162].



## ВЫВОДЫ ПО 1 ГЛАВЕ

На современном этапе, искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и организаций всех видов деятельности, как в коммерческой, так и не в коммерческой, и в государственной сферах. Возникает острая потребность в подготовке квалифицированных специалистов, способных грамотно руководить и создавать благоприятные условия труда, поэтому изучение такой науки, как управление, является ключом к успеху деятельности руководителей образовательных организаций

Умение правильно организовать рабочие процессы в организации, создать благоприятный климат в коллективе, заинтересовать работников в выполнении их обязанностей наиболее эффективно и др. – все эти понятия составляют и характеризуют сущность культуры управленческого труда.

Без сомнения, культура управленческого труда – понятие многогранное, характеризующееся множеством показателей и определений.

Рассмотренные в данном разделе работы аспекты позволили раскрыть лишь часть обозначенной проблемы. Однако проанализированные нами элементы управленческой культуры, позволяют сделать вывод о том, насколько значительна роль управленческой культуры в эффективности деятельности образовательной организации.

Без наличия развитой управленческой культуры у руководителя образовательной организации невозможно успешное решение тех образовательных и воспитательных задач, которые ставит перед современной школой общество и время. Управленческую культуру руководителей образовательных организаций необходимо постоянно развивать. Для этого можно и нужно использовать систему повышения квалификации руководящих кадров в системе образования.

## **ГЛАВА 2. ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ**

### **2.1. Анализ современного состояния культуры управления руководителей школ акимата города Костаная (РК)**

В первой главе нашего исследования, на основе изучения научной литературы по данной проблеме, мы пришли к выводу о том, что управленческая культура имеет большое значение для обеспечения эффективности деятельности образовательной организации.

Понятие «управленческая культура» применяется для самых разных сфер жизнедеятельности, для организаций различных типов. Мы определяем его смысл с учетом той области применения, которая является объектом нашего исследования – образовательная среда, педагогика.

Термин «педагогика» может обозначать как особую сферу социально-практической деятельности, так и особую научную дисциплину, ставящей задачу изучения этой сферы и выработки практических рекомендаций по ее совершенствованию. Педагогика как научная дисциплина представлена совокупностью знаний, аккумулирующих разнообразный воспитательный и образовательный опыт, полученных специальными научными методами, широким спектром концепций, раскрывающим и моделирующим различные аспекты воспитательной и образовательной деятельности. Педагогика как социально-практическая деятельность имеет много аспектов, но в основной своей части она направлена на воспитание и образование человека.

В связи с этой спецификой педагогической деятельности для подтверждения теоретических выводов, полученных на основе изучения научной литературы нами был проведен эксперимент, позволяющий подтвердить теоретические изыскания и определить практические пути решения проблемы повышения управленческой культуры руководителей

образовательных организаций, в частности, руководителей общеобразовательных школ.

1. Констатирующий эксперимент.

Цель проводимого эксперимента: изучить уровень развития управленческой культуры руководителей общеобразовательных школ акимата города Костаная.

Эксперимент проводился с января по май 2021 года.

В исследовании принимали участие 48 человек из 20 школ, директора и заместители директоров школ в возрасте 29-55 лет.

Из 20 директоров школ 7 мужчин и 13 женщин. Из 28 заместителей директоров мужчин – 2, остальные женщины. Возраст – от 29 до 58 лет (средний возраст 43 года).

Стаж педагогической деятельности – от 10 до 33 лет. Средний стаж педагогической деятельности директоров и заместителей директоров школ - 18 лет.

Таблица 1 - Возрастные характеристики руководителей образовательных организаций

Всего	25-30 лет	30-35 лет	35-40 лет	40-45 лет	45-50 лет	50-55лет
48	1	7	8	12	17	3

Таблица 2 - Сведения о руководителях образовательных организаций: образование и стаж работы на руководящей должности

руководителей образовательных организаций	Образование			Стаж работы в данной должности				
	Высшее	Ср/сп.		до 3 лет	3 - 5	5 - 10	10 - 15	более 15 лет
48	48	-		1	12	14	11	10

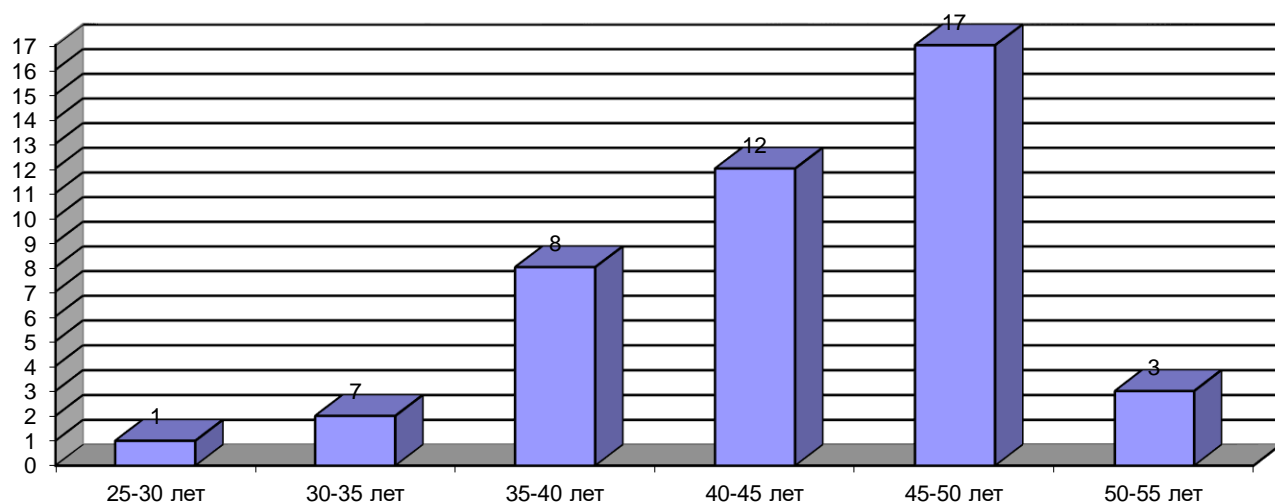


Рисунок 1 - Возрастные характеристики руководителей образовательных организаций

48 (100 %) человек имеют высшее педагогическое образование.

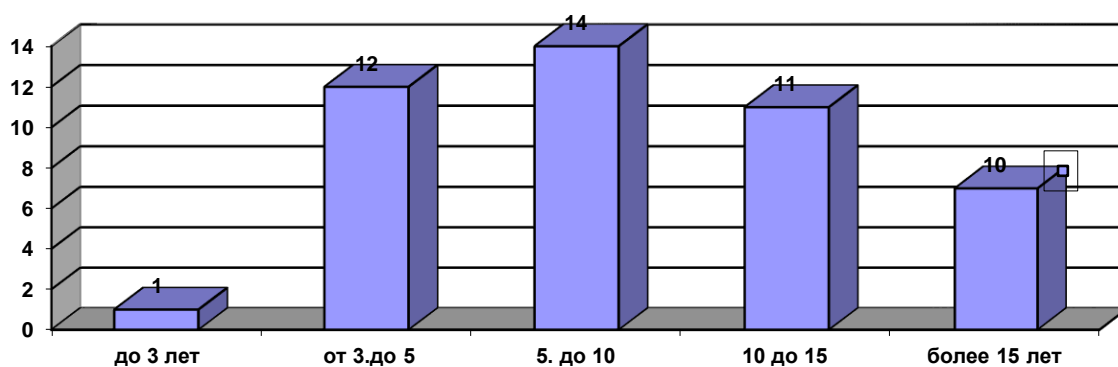


Рисунок 2 - Стаж работы в должности директора, заместителя директора образовательной организации

Таблица 3 - Квалификационные характеристики педагогических кадров.

Высшая квалификационная категория	Первая квалификационная категория	Вторая квалификационная категория
15 чел	23 чел	10 чел

При анализе анкетирования были выявленные следующие проблемы управленческой деятельности директоров школ и их заместителей:

большинство из них испытывают нехватку теоретических знаний в области прикладного менеджмента и маркетинга; испытывают затруднения при реализации и разработке инноваций; недостаточно ориентируются в нормативно-правовой базе; не всегда могут успешно управлять конфликтными ситуациями и переводить их в конструктивное русло. Следовательно, экспертная оценка деятельности руководителей образовательных организаций (по результатам аккредитации, фронтальных проверок СШ) дает возможность предположить тот факт, что для большинства руководителей образовательных организаций характерен невысокий узкий уровень управленческой культуры или ее отдельных компонентов.

Для этой цели нами было проведено исследование, направленное на изучение уровня управленческой культуры руководителей образовательных организаций.

Были выбраны следующие критерии оценки управленческой культуры:

1. Качество сформированности рефлексивного компонента управленческой культуры: методика – анкетирование;
2. Стиль руководства педагогическим коллективом. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом основана на положениях В. П. Захарова и А. Л. Журавлева [40].
3. Руководитель глазами подчиненных: методика – анкетирование;
4. Психологический климат в образовательном учреждении.

#### Результаты исследования.

Исследование, ставящее целью выявление качества сформированности рефлексивного компонента управленческой культуры руководителей образовательных организаций.

Проведено на выборке 48 человек.

Анкетирование предполагает самоанализ и самооценку по следующим показателям: потребность в критическом анализе управленческой

деятельности и ее результатов, в обосновании мотивов своего поведения и профессиональной деятельности, в повышении квалификации и самообразовании; осознанный выбор стиля руководства, поведения и общения.

Оценочная шкала отображала реальные явления с помощью числовых систем по заранее обусловленным оценкам:

- а) высокая потребность (+1);
- б) достаточная потребность (+0,5);
- в) нейтральный показатель (0);
- г) скорее наличие, чем отсутствие (-0,5);
- д) отсутствие потребности (-1).

Полученные материалы свидетельствуют о низком уровне рефлексии у 70% руководителей образовательных организаций (индекс равен 0,12).

Диаграмма 3.

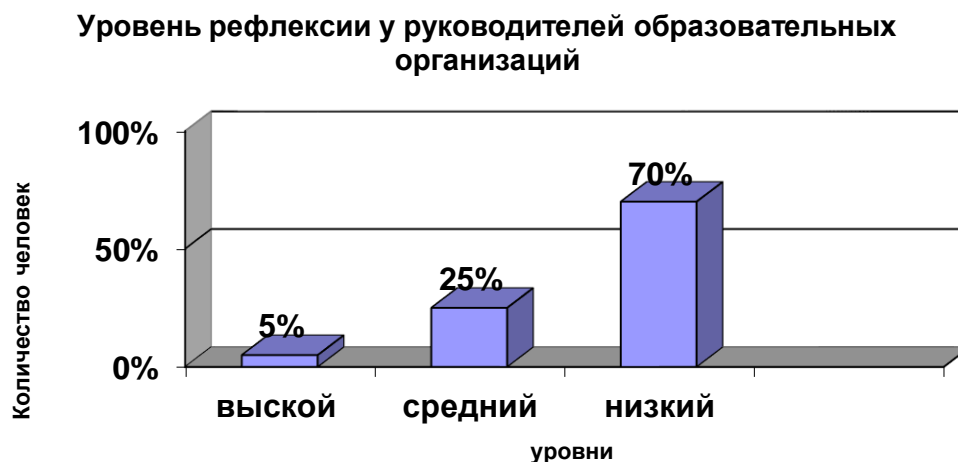


Рисунок 3 – Уровень рефлексии руководителей образовательных организаций

Это проявляется в том, что большинство руководителей школ из-за перегруженности и нехватки времени уделяют мало внимания повышению своей квалификации и самообразованию. Почти не изучают новинки психолого-педагогической литературы, литературе по управлению, не владеют технологиями принятия решений и не могут принять нужное

управленческое решение, составить программу коррекции и регуляции по устранению недостатков.

Для подтверждения результатов анкетирования, мы провели исследование оценки стиля руководства педагогически коллективом. С целью выявления стиля руководства руководителя использован тест «Стили руководства» [35]. Тест содержит 40 утверждений, которые оцениваются по пятибалльной системе по степени согласия.

#### Интерпретация результатов.

Если сумма А на 10 баллов и более превышает сумму В, то вы способны учесть мнения других, склонны к демократическому стилю управления. Если сумма А свыше 85 баллов — вы склонны к либерально-попустительскому стилю. Если сумма В как минимум на 10 баллов больше суммы А, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно, бесцеремонно, агрессивно, склонны к авторитарному стилю руководства. Если суммы А и В различаются менее чем на 10 баллов, то либо вы еще не выработали свой стиль управления, либо склонны к непоследовательному стилю.

#### Результаты исследования

Из 48 директоров и заместителей директоров ОУ только 5 (около 10%) устойчиво тяготеют к демократическому стилю управления, 10 (22%) руководителей подменяют демократический стиль либерально-попустительским, 28 (56%) руководителей чаще всего прибегают к авторитарному стилю руководства, 5 руководителей (10%) проявляют непоследовательность в стиле руководства: отменяют и изменяют принятые решения и т.п.

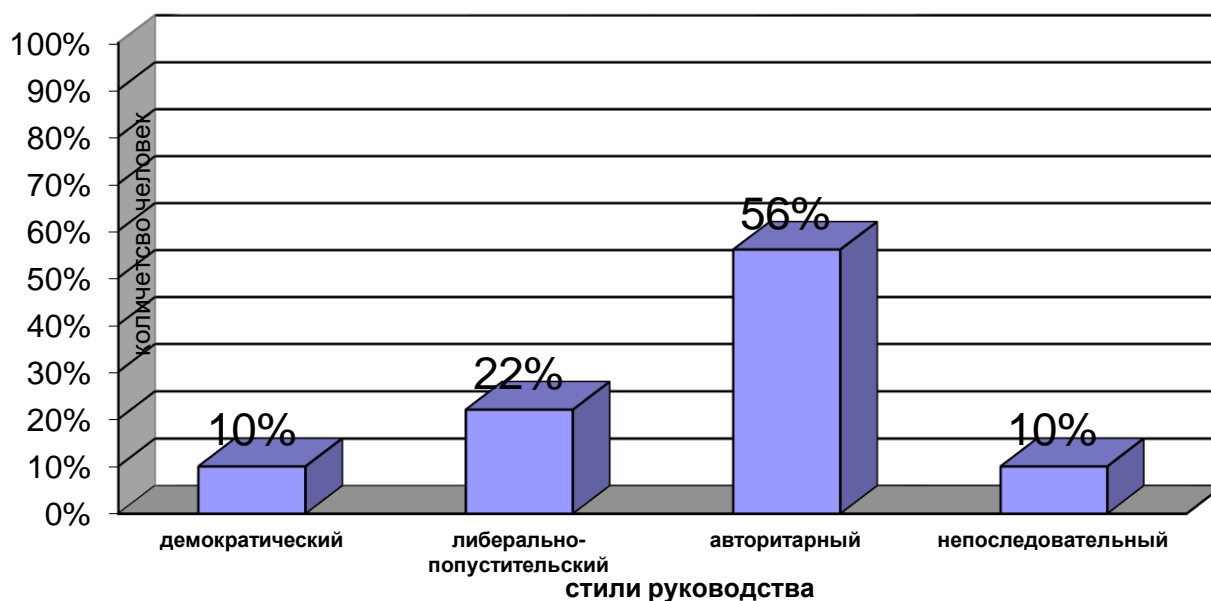


Рисунок 4 - Стили руководства руководителей ОУ

Данные этого исследования свидетельствуют об отсутствии у большинства руководителей умения анализировать ситуацию, правильно выбирать стиль руководства, гибко подходить к управлению образовательной организацией. Качественная обработка теста показала, что не все директора и заместители директоров готовы к переоценке своих суждений на рефлексивной основе, к изменению соответствующего стиля руководства, а это свидетельствует о невысоком уровне управленческой культуры.

Другой критерий, по которому мы будем оценивать уровень управленческой культуры руководителей образовательных организаций – это психологический климат коллектива.

Для изучения психологического климата педагогического коллектива мы использовали тест «Изучение психологического климата коллектива», который позволяет оценить уровень социально-психологического климата в коллективе по полярным профилям (см. Приложение).



На основании результатов теста нами был проведен подробный анализ состояния психологического климата в педагогическом коллективе.

Сравнив полученные результаты, мы пришли к выводу, что в только в 4 (20%) школах этот климат определяется как благоприятный, в 8 школах как неустойчиво благоприятный (40%), в 8 (40%) школ определяется как неблагоприятный.

Сопоставив эти данные с результатами анкетирования руководителей образовательных организаций на предмет рефлексии и со стилем руководства педагогическим коллективом, мы пришли к выводу о том, что низкий уровень управленческой культуры выявляется у одних и тех же руководителей.

Следующий критерий, по которому оценивается уровень управленческой культуры руководителей образовательных организаций, - методика «Руководитель учреждения глазами подчиненного» (автор Я.В. Подоляк).

Тест состоит из 20 вопросов, в которых представлены качества руководителя. Каждый вопрос оценивается по 5 бальной системе, в зависимости от того, насколько это качество проявляется у руководителя. Затем суммируются баллы по каждому члену коллектива, и выводится средний балл по учреждению (см. Приложение).

По результатам тестирования делается вывод о том, каким подчиненные видят своего руководителя и обозначаются проблемы, которые у него имеются.

Результаты тестирования также взяты из самоанализа образовательных организаций для процедуры аттестации и аккредитации.

Таким образом, данные результаты показывают, что популярностью в коллективе пользуются только 8 (из 48) руководителей, что составляет 16,5 %. Авторитет у руководителя находится на нормальном уровне у 32 человек (67%), у 8 (16,5 %) руководителей есть проблемы. Подчиненные не

испытывают к ним уважение, они не пользуются популярностью и не являются лидерами.

Подводя итоги нашему исследованию уровня управленческой культуры, можно сделать вывод о том, что только восемь директор и заместителей директоров образовательных организаций соответствуют высокому уровню управленческой культуры по всем показателям. Они мобильны, имеют высокий уровень рефлексии, обладают творческим потенциалом, правильно используют стиль руководства, умеют перестраиваться, правильно принимать управленческие решения, имеют высокую профессиональную подготовку, легко обучаемы.

67 % руководителей имеют средний уровень управленческой культуры, для них характерна несформированность одного или нескольких компонентов управленческой культуры: это в основном неумение принимать качественные управленческие решения, нести за них ответственность и быстро корректировать; неумение (а иногда и нежелание) строить свои отношения с подчиненными, быстро перестраиваться.

16,5 % руководителей слабо владеют управленческой культурой. Они не умеют принимать управленческие решения, не пользуются авторитетом подчиненных, склонны перекладывать ответственность за собственные неправильные действия на других людей, не умеют управлять конфликтами, а часто сами создают конфликтные ситуации в коллективе.

Итак, результаты подтвердили необходимость развития и повышения уровня управленческой культуры руководителей образовательными организациями. Необходимым компонентом этой культуры должен стать рефлексивный компонент, включающий умение правильно оценивать свои действия, уметь объективно себя оценивать и корректировать стиль руководства. С помощью рефлексивного компонента руководитель в различных условиях среди нескольких вариантов может находить наиболее эффективное решение.

Таким образом, назрела необходимость разработки модели системы повышения квалификации, направленной на развитие рефлексивного компонента в структуре управленческой культуры руководителей среднего звена образовательных организаций. Данная модель будет представлена в следующем разделе.

## **2.2. Программа «Развитие управленческой культуры руководителей образовательных организаций»**

Анализ результатов, полученных в ходе проведения эксперимента по исследованию управленческой культуры у директоров и заместителей директоров школ показал, что у большинства руководителей имеются серьезные проблемы. Это диктует необходимость разработать программу, которая помогла бы повысить уровень управленческой культуры руководителей образовательных организаций.

Цель программы: в деятельностном режиме сформировать, развить и усовершенствовать навыки управленческой культуры руководителей средних общеобразовательных организаций, чтобы они отвечали современным требованиям.

Количество часов: 56

Целевая группа: руководители образовательных организаций - директора и заместители директоров школ г. Костаная.

Программа включает 7 однодневных автономных модулей:

1. Ценностно-целевые ориентиры деятельности образовательной организации на современном этапе.
2. Управление развитием человеческих ресурсов образовательной организации.

3. Обеспечение нормативной базы образовательной организации, адекватной поставленным целям.
4. Организация системы целенаправленной контрольной деятельности администрации образовательной организации.
5. Оценка деятельности педагогического персонала в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды.
6. Преодоление сопротивления персонала образовательной организации изменениям.
7. Принятие управленческих решений – центральное звено в деятельности руководителя (Кадровый аспект).

Формы организации учебной деятельности: индивидуальная работа, групповая работа (группы переменного состава).

Технологии реализации учебной деятельности: анализ текстов, анализ ситуаций, групповая дискуссия, разработка конкретных продуктов групповой (индивидуальной) деятельности в интерактивном, деятельностном режиме.

Формы контроля: презентация созданного во время занятий конкретного продукта групповой (индивидуальной) деятельности по каждой теме.

Планируемые результаты (групповые продукты) аудиторной деятельности:

1. Создание оптимальной модели выпускника общеобразовательной школы.
2. Формулировки долгосрочных целей образовательной организации (на 3-5 лет).
3. Перечень требований к профессиональной компетентности педагогического персонала по реализации целей.
4. Создание оптимальной модели организации методической работы в общеобразовательной школе.
5. Разработка структуры заказа на повышение квалификации учреждению.

6. Формулировки конкретных изменений и дополнений в должностные инструкции персонала.

7. Перечень критериев для реализации материального стимулирования персонала.

8. Полный перечень объектов контроля в соответствии с заявленными целями и соответствующих им методов контроля.

9. Разработка структуры аналитического документа по итогам контроля.

10. Выработка критериев выбора методов оценки для конкретных ситуаций.

11. Перечень требований к организации эффективной системы оценивания в образовательном учреждении.

12. Разработка структуры оценочного инструмента для выбранного объекта оценки с учетом целей.

13. Перечень характеристик эффективной системы информирования персонала.

14. Разработка анкеты по выявлению скрытого сопротивления педагогического персонала планируемым изменениям.

15. Выработка конкретных управленческих решений для предложенных ситуаций, удовлетворяющие выбранным критериям.

Планируемые результаты (индивидуальные продукты) самостоятельной (домашней) работы:

1. Создание оптимальной модели выпускника образовательной организации.

2. Формулировка долгосрочных целей работы образовательной организации.

3. Разработка пакета требований к профессиональной компетентности педагогического персонала образовательной организации.

4. Создание оптимальной модели организации целенаправленной методической работы в образовательном учреждении.

5. Оформленный заказ на повышение квалификации конкретной категории персонала для конкретной цели.

6. Формулировки конкретных изменений и дополнений в должностные инструкции одной из категорий педагогического персонала образовательной организации в соответствии с поставленными целями.

7. Формулировки конкретных критериев материального стимулирования педагогического персонала образовательной организации на достижение поставленных целей.

8. Формулировки изменений в Правила внутреннего трудового распорядка образовательной организации в соответствии с поставленными целями.

9. Полный перечень конкретных объектов контроля и адекватных им методов контроля в соответствии с целями в образовательном учреждении для планирования контрольной деятельности администрации.

10. Описание самостоятельно разработанного оценочного инструмента с использованием метода графической шкалы оценок для конкретного объекта оценки в образовательном учреждении с учетом поставленных целей.

11. Анализ проведенного исследования с помощью разработанной на аудиторном занятии анкеты с целью выявления возможного (или реального) сопротивления персонала осуществляемым (или планируемым) изменениям; анализ результатов исследования.

12. Описание процесса принятия управленческого решения в сфере управления персоналом в конкретной ситуации (по своему выбору) образовательной организации; формулировки критериев принятия решения; фиксация возможных альтернативных вариантов решения; обоснование выбранного решения.

**Программа курса: «Развитие управленческой культуры руководителей образовательных организаций»**

## Тема 1.

«Ценностно-целевые ориентиры деятельности образовательной организации на современном этапе».

Объем 8 часов.

Содержание:

- Подходы к пониманию качества образования.
- Приоритеты развития образовательного процесса: формирование ключевых компетентностей, организация здоровьесберегающей среды, профилизация обучения, информатизация образовательного пространства.
- Подходы к проектированию образовательной системы, обеспечивающей реализацию ключевых идей концепции.
- Модель выпускника как целевой ориентир деятельности образовательной организации в условиях модернизации образования.

Принципы и критерии моделирования.

- Технологии разработки целей образовательной организации как конкретных, реальных, измеримых образовательных результатов.

Форма проведения: Интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;
- разработка критериев моделирования;
- создание модели выпускника;
- определение целей ОУ;
- презентация результатов.
- индивидуальная и групповая работа.

Результат (продукт): Описание модели выпускника ОУ.

Форма контроля: Презентация разработанных продуктов групповой деятельности.

Формулировки долгосрочных целей образовательной организации (на 3-5 лет).

Задания для самостоятельной работы:

- разработать модель выпускника для своего образовательной организации;
- сформулировать долгосрочные цели своего образовательной организации.

Тема 2. Управление развитием человеческих ресурсов образовательной организации. Объем 8 часов.

Содержание:

- Профессиональная компетентность педагогического персонала как ключевое условие достижения поставленных целей.

- Способы обеспечения требуемой профессиональной компетентности.

- Методическая работа – средство обеспечения адекватной готовности педагогического персонала к реализации целей внутренними ресурсами образовательной организации.

- Технологии организации методической работы. Критерии ее эффективности.

- Возможности внешних учреждений повышения квалификации по обеспечению необходимой профессиональной компетентности персонала ОУ. Условия эффективного использования внешних ресурсов.

Форма проведения: Интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;
- разработка требований к профессиональной компетентности педагогического персонала;
- создание модели эффективной методической работы в ОУ;
- разработка заказа на повышение квалификации.
- Индивидуальная и групповая работа.

Результат (продукт):



- Перечень требований к профессиональной компетентности педагогического персонала по реализации целей.

- Описание модели организации методической работы в ОУ.
- Описание структуры заказа на повышение квалификации учреждению ПК

Форма контроля: Презентация разработанных продуктов групповой деятельности.

Задания для самостоятельной работы:

- разработать конкретные требования к профессиональной компетентности педагогического персонала своего образовательной организации;
- разработать модель организации целенаправленной методической работы в своем образовательном учреждении;
- оформить заказ на повышение квалификации конкретной категории персонала для конкретной цели.

Тема 3. Обеспечение нормативной базы образовательной организации, адекватной поставленным целям.

Содержание:

- Локальные акты образовательной организации как инструмент управления персоналом для достижения целей.
  - Условия действенности локальных актов.
  - Требования к разработке должностной инструкции. Процедура внесения изменений и дополнений.
  - Материальное стимулирование педагогического персонала как способ повышения трудовой мотивации персонала на реализацию целей.
  - Подходы к разработке Положения о материальном поощрении работников ОУ (или соответствующего раздела Коллективного договора).
  - Возможная корректировка Правил внутреннего трудового распорядка в соответствии с целями

Форма проведения: Интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;
- разработка предложений для внесения изменений и дополнений в должностные инструкции;
- разработка критериев материального стимулирования персонала;
- индивидуальная и групповая работа.

Результат (продукт):

- Формулировки конкретных изменений и дополнений в должностные инструкции персонала.
- Перечень критериев для реализации материального стимулирования персонала

Форма контроля:

Презентация разработанных продуктов групповой деятельности

Задания для самостоятельной работы:

- разработать конкретные изменения и дополнения в должностные инструкции одной из категорий педагогического персонала своего образовательной организации в соответствии с поставленными целями;
- сформулировать конкретные критерии материального стимулирования педагогического персонала своего образовательной организации на достижение поставленных целей;
- разработать и обосновать изменения в Правила внутреннего трудового распорядка своего образовательной организации в соответствии с поставленными целями.

Тема 4. Организация системы целенаправленной контрольной деятельности администрации образовательной организации.

Содержание:

- Контроль как функция обратной связи.
- Закономерности и специфика реализации обратных связей в

образовательном учреждении.

- Планирование контрольной деятельности руководителя.
- Объекты контроля в образовательном учреждении. Контроль процесса и контроль результата.
- Способы реализации контрольной деятельности (методы контроля).

Критерии их выбора.

- Обеспечение программирующего воздействия контроля на педагогический персонал.
- Критерии эффективности контроля.
- Анализ информации, собранной в ходе контроля. Выявление причин отклонений от запланированных результатов.
- Корректировка деятельности педагогического персонала на основании результатов анализа.

Форма проведения: интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;
- выбор объектов контроля в соответствии с целями;
- определение методов контроля, адекватных объектам;
- разработка структуры аналитического документа.
- индивидуальная и групповая работа.

Результат (продукт)

- Полный перечень объектов контроля в соответствии с заявленными целями и соответствующих им методов контроля.
- Структура аналитического документа по итогам контроля.

Форма контроля: Презентация разработанных продуктов групповой деятельности

Задания для самостоятельной работы:

- составить полный перечень конкретных объектов контроля и адекватных им методов контроля в соответствии с целями в своем образовательном учреждении.

Тема 5. Оценка деятельности педагогического персонала в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды.

Содержание:

- Сущность оценки работы персонала.
- Содержание и структура процесса оценивания.

Целенаправленность оценочной деятельности.

- Особенности оценочной деятельности в образовательных учреждениях в условиях изменений.

- Учет факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала со стороны работника и со стороны организации.

- Методы оценки (графическая шкала оценок, альтернативное ранжирование, парное сравнение, метод критического инцидента, коэффициентный метод, тестирование, метод «обратная связь на 360 градусов» и др.). Критерии их выбора.

- Юридические и этические аспекты оценочной деятельности.

- Требования к организации эффективной системы оценивания персонала в образовательном учреждении.

Форма проведения:

Интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;
- разработка критериев выбора метода оценки;
- разработка требований к системе оценивания педагогического персонала;
- разработка оценочного инструмента для одного объекта оценки с учетом поставленных целей.

Индивидуальная и групповая работа.

Результат (продукт):

- Список критериев выбора методов оценки для конкретных ситуаций.
- Перечень требований к организации эффективной системы оценивания в образовательном учреждении.
- Описание оценочного инструмента для выбранного объекта оценки с учетом целей.

Форма контроля:

Презентация разработанных продуктов групповой деятельности.

Задания для самостоятельной работы:

- разработать оценочный инструмент с использованием метода графической шкалы оценок для конкретного объекта оценки в своем образовательном учреждении с учетом поставленных целей.

Тема 6. Преодоление сопротивления персонала образовательной организации.

Содержание:

- Стратегические изменения в организации. Стили проведения изменений.
- Сопротивление персонала изменениям.
- Симптомы сопротивления.
- Источники сопротивления.
- Анализ отношения персонала к изменениям с помощью матрицы «изменения - сопротивление».
- Методы выявления скрытого сопротивления.
- Выбор стратегии преодоления сопротивления.
- Профилактика сопротивления персонала изменениям. Организация эффективной системы информирования персонала как средство профилактики сопротивления. Требования к информации.

- Работа с реальным сопротивлением.
- Анализ типичных ситуаций.

Форма проведения: Интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;
- определение характеристик эффективной системы информирования персонала;
- разработка социологического инструмента (анкеты) выявления скрытого сопротивления.

Индивидуальная и групповая работа.

Результат (продукт):

- Перечень характеристик эффективной системы информирования персонала.
- Анкета по выявлению скрытого сопротивления педагогического персонала планируемым изменениям.

Форма контроля:

Презентация разработанных продуктов групповой деятельности

Задания для самостоятельной работы:

- провести в своем образовательном учреждении исследование с помощью разработанной анкеты с целью выявления возможного (или реального) сопротивления персонала осуществляемым (или планируемым) изменениям; проанализировать результаты исследования.

Тема 7. Принятие управленческих решений – центральное звено в деятельности руководителя. Кадровый аспект.

Содержание:

- Специфика функции выработки и принятия решения в деятельности руководителя образовательной организации.
- Организационные факторы управленческих решений.
- Нормативная структура принятия управленческого решения.

«Решенческое кольцо».

- Типология управленческих решений и нормативные требования к ним.

- Принятие решений в сфере управления персоналом образовательной организации в конкретных ситуациях.

Форма проведения: Интерактивное занятие с использованием следующих видов деятельности:

- анализ текстов;
- разработка (выбор) критериев принятия управленческого решения;
- анализ конкретных ситуаций.

Индивидуальная и групповая работа.

Результат (продукт):

- Конкретные управленческие решения для предложенных ситуаций, удовлетворяющие выбранным критериям.

Форма контроля:

Презентация разработанных продуктов групповой деятельности.

Задания для самостоятельной работы:

- описать процесс принятия управленческого решения в сфере управления персоналом в конкретной ситуации (по своему выбору) своего образовательной организации; определить критерии принятия решения; указать возможные альтернативные варианты решения; обосновать выбранное решение.

Таким образом, была организована работа по обучению руководителей образовательных организаций основам управленческой культуры по одному из параметров – это профессиональная компетентность руководителей образовательных организаций.

Следующим этапом работы было обучение руководителей образовательных организаций основам построения взаимоотношений в

педагогическом коллективе, как одной из составляющих управленческой культуры.

Для достижения оптимизации отношений в коллективе, снижения степени конфликтности в коллективе (а как мы указывали выше, психологический климат в большинстве коллективов оценивается как неблагоприятный) целесообразно проведение специальных занятий для руководителей, испытывающих проблемы в управлении конфликтами, в создании благоприятного психологического климата. Эти занятия предполагают формирование гуманистического подхода к управлению. На первый план выходит внимание к человеку и человеческим отношениям. Гуманизм отношений основан, прежде всего, на взаимном уважении всех сторон управленческой деятельности, как субъекта управления, так и объекта управляющего воздействия.

Практика в этой области показывает, что наилучшего результата можно достичь, если на занятиях использовать:

1. Теоретико-информационную часть.
2. Упражнения — индивидуальные и в небольших группах.
3. Обмен личным опытом поведения в конфликте.
4. Решение проблемных ситуаций.

Курс рассчитан на 3 - 4 занятия, продолжительностью 1,5 - 2 часа.

На занятиях для руководителей, в частности, для заместителей директоров школ, можно рассмотреть следующие вопросы:

- Понятие конфликт в организации;
- Способы управления конфликтом;
- Стили руководства и их влияние на психологический климат коллектива;
- Как вести себя в конфликтной ситуации;
- Кодекс поведения в конфликте;
- Почему возникают трудности взаимодействия.



С целью снижения конфликтности в коллективе были организованы тренинговые занятия для руководителей образовательных организаций.

Целью тренинга является:

- развитие у руководителей интуиции, с помощью которой они смогли бы лучше понимать другого человека, чувствовать его потребности;
- расширение психолого-педагогического кругозора руководителей, а, следовательно, влияние на благополучие психологического климата в коллективе;
- помощь руководителям в профилактике ненужных стрессов и ориентировке в различных семейных ситуациях.

В тренингах используются психотехнические игры, и игры релаксации.

Психотехнические игры направлены на достижение двух основных целей. Во-первых, они способствуют гармонизации внутреннего мира, ослаблению его психической напряженности, т. е. имеют сугубо психотерапевтические цели. Во-вторых, и это очень важно, приведенные психотехнические упражнения нацелены на развитие внутренних психических сил, расширение профессионального самосознания. Регулярное выполнение психотехнических игровых упражнений поможет руководителю правильно ориентироваться в собственных психических состояниях, адекватно оценивать их и эффективно управлять собой для сохранения и укрепления собственного психического здоровья и, как следствие этого, достижения успеха в профессиональной деятельности при сравнительно небольших затратах нервно-психической энергии [15].

Для занятий психотехническими играми не требуется большого количества времени и специальных помещений. Самостоятельно и в паре с коллегой, работник может практиковать такие игры в перерывах между работой по дороге на работу или домой. Необходимо выработать в себе привычку к психогигиеническим действиям, сформировать потребность в психической стабильности и внутреннем порядке.

Игры-релаксации. В любой профессии, изобилующей стрессогенными ситуациями, в том числе, работа в педагогическом коллективе, важным условием сохранения и укрепления психического здоровья работника выступает его умение вовремя «сбрасывать» напряжение, снимать внутренние «зажимы», расслабляться. В течение 2-5 минут, затраченных на выполнение психотехнических упражнений, работник сможет снять усталость и обрести состояние внутренней стабильности, свободы, уверенности в себе [15].

#### Занятие 1.

Цель: обучение способам поведения в конфликтной ситуации, приемам релаксации.

1. Кодекс поведения в конфликте (Приложение).
2. Упражнения на снятие нервного напряжения.
3. Психотехнические игры.
4. Решение проблемных ситуаций.

Ход:

1. Теоретическая часть: «Кодекс поведения в конфликте»
2. Упражнение 1. «Внутренний луч»

Упражнение выполняется индивидуально и направлено на снятие утомления, обретение внутренней стабильности.

Для выполнения упражнения необходимо занять удобную позу — сидя или стоя в зависимости от того, в какой конкретной ситуации оно будет выполняться (в учительской, на уроке, в транспорте).

Представьте, что внутри Вашей головы, в верхней ее части, возникает светлый луч, который медленно и последовательно движется сверху вниз и по пути своего движения освещает изнутри все детали лица, шеи, плеч, рук и т.д. теплым, ровным и расслабляющим светом. По мере движения луча разглаживаются морщины, исчезает напряжение в области затылка, ослабляется складка на лбу, опадают брови «охлаждаются» глаза, ослабляются зажимы в углах губ, опускаются плечи, освобождаются шея и грудь.

Внутренний луч как бы формирует новую внешность спокойного и освобожденного человека, удовлетворенного собой и своей жизнью, профессией и учениками.

Представление о теплом внутреннем луче необходимо осуществлять несколько раз, моделируя движение сверху вниз. От выполнения упражнения необходимо получать внутреннее удовольствие, даже наслаждение. Заканчивается упражнение словами: «Я стал новым человеком! Я стал молодым и сильным, спокойным и стабильным! Я все буду делать хорошо!».

### 3. Упражнение 2. «Фокусировка».

Упражнение выполняется за 10-15 минут до начала совещания. Удобно расположитесь в кресле или на стуле. Отдавая самому себе команды, сосредоточьте свое внимание на том или ином участке тела и почувствуйте его теплоту. Например, по команде «Тело!», сосредоточьтесь на своем теле, по команде «Рука!» — на правой руке, «Кисть!» — на кисти правой руки, «Палец!» — на указательном пальце правой руки и, наконец, по команде «Кончик пальца!» — на кончике указательного пальца правой руки. Команды следует подавать самому себе с интервалами 10-12 секунд (найдите при этом благоприятный для Вас ритм).

#### 4. Решение проблемной ситуации.

Ситуация:

В муниципальном образовательном учреждении «... средняя общеобразовательная школа акимата г. Рудный Костанайской области РК»<sup>2</sup> в штате состоит 45 человек, 42 женщины, 3 мужчин. Заместитель директора по учебно-воспитательной работе N - женщина среднего (предпенсионного) возраста, давно работающая в системе образования и успешно справляющаяся со своими обязанностями.

В школу не так давно поступил на работу новый сотрудник – назовем ее M - молодая, симпатичная женщина, закончившая обучение в

---

<sup>2</sup> Название школы и фамилии педагогов не приводятся по этическим причинам.

педагогическом колледже. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников учреждения.

Заместитель директора некоторое время «по-матерински» опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным причинам отношения резко ухудшились. Она стала постоянно придирается к молодой сотруднице, стараясь унижить ее как личность, не давала спокойно работать. Для молодого педагога встал вопрос: что делать и не перейти ли на работу в другую школу?

Другие учителя школы внешне никак не реагировали на создающуюся ситуацию. По своему характеру заместитель директора достаточно властный человек, давно находится на руководящей должности.

Составим карту данного конфликта

Пример карты конфликта

Таблица 4 – Карта конфликта

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ		
Главные участники конфликта	Потребности	Опасения
Заместитель директора	уважение подчиненных.	быть подвергнутой критике; потеря контроля.
Молодой педагог	самореализация; интересная работа; самостоятельность.	ущемление достоинства; невозможность нормально работать.
коллектив	нормальные отношения.	

Участниками этого конфликта являются: зам. директора, молодой учитель, педагоги школы. Основная проблема заключается во взаимоотношениях начальника и подчиненной.

Потребности и опасения каждой из сторон представлены в Таблице 4. Участникам тренинга предлагается найти выход из сложившейся ситуации.

Наиболее продуктивным будет использование такой формы коммуникации как диалог, в котором каждая сторона проявит уважение и понимание.

## Занятие 2.

Цель: Обучение методам управления конфликтами, повышение теоретического уровня управленческого персонала.

### 1. Теория: Внутриличные методы

### 2. Использование внутриличных методов в работе руководителя.

Внутриличные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ «я – высказывание», т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.

Этот способ помогает человеку удержать позицию, не превращая собеседника в своего врага. «Я – высказывание» может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного подхода требует практики и навыков, но это бывает оправданным в дальнейшем. «Я – высказывание» построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои пожелания. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому лицу, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел бы в атаку.

### 3. Решение проблемной ситуации.

Придя утром на работу, Вы обнаруживаете, что кто-то передвинул все на вашем столе. Вы хотите, чтобы больше этого не повторялось, но и портить отношения с сотрудниками нежелательно. Вы заявляете: «Когда мои бумаги передвигают на моем столе, меня это раздражает. Мне хотелось бы в будущем находить все, как я оставляю перед уходом».

Компоновка заявлений от «я» состоит из: события, реакций индивида, предпочитаемого исхода для личности.

Задание: Ваша реакция? Предпочитаемый исход события.

#### 4. Упражнение «Дыхание»

Упражнение желательно выполнять перед началом общения с подчиненными. Устройтесь в кресле или на стуле. Расслабьтесь и закройте глаза. По своей собственной команде постарайтесь отключить свое внимание от внешней ситуации и сосредоточьтесь на своем собственном дыхании. При этом не следует специально управлять своим дыханием, не нужно нарушать его естественный ритм. Упражнение выполняется в течение 3-5 минут,

#### 5. Упражнение «Перед сложным разговором»

Формула 1. Спокойствие.

«Я спокоен и уверен в себе. У меня правильная позиция. Я готов к диалогу и взаимопониманию».

Формула 2. Снятие волнения и нервного напряжения.

«Мне легко, легко, свободно. Безмятежное счастье. Ярко, отчетливо чувствую безмятежное счастье. Я безмятежно счастлив... Каждая клетка тела дышит безмятежным счастьем. Все тело дышит безмятежным счастьем. Все тело легко, легко, свободно. Безмятежное счастье».

#### Занятие 3.

Цель: повышение теоретического уровня управленческого персонала, обучение навыкам снятия нервного напряжения.

Задание 1. Упражнение «Снятие усталости и восстановление работоспособности»

Формула 1.

«Я верю в то, что могу легко и быстро восстанавливаться после работы. Всеми силами я стараюсь ярко почувствовать себя бодрым — энергичным после работы. После работы я чувствую бодрость, молодую энергию во всем теле».

Формула 2.

«Я полон сил и энергии, я готов продолжать работу на уровне своих лучших возможностей, энергично, внимательно, с вдохновением. Я полон

сил и энергии, у меня энергичные — здоровые — молодые нервы, у меня неутомимое молодое — богатырское сердце».

## 2. Упражнение «Ритмы»

Это упражнение необходимо выполнять в паре. Два человека встают лицом друг к другу и договариваются о своих ролях: один - ведущий, другой - «зеркало». Руки участников подняты на уровень груди и повернуты ладонями навстречу друг другу. Ведущий произвольно двигает руками, а исполняющий роль «зеркала» пытается отразить их в том же ритме. Роли несколько раз меняются.

Психологический смысл упражнения состоит в том, чтобы почувствовать внутренний «ритм» другого человека и как можно полнее отразить его. При этом думайте о том, что каждый человек - индивидуальность, обладающая уникальным психологическим «ритмом», и, чтобы правильно понять человека, надо, прежде всего, почувствовать его энергетику, темперамент, направленность, динамику, внутреннюю экспрессию.

Таким образом, нами был проведен психологический тренинг по формированию управленческой культуры руководителей образовательной организации.

В практике работы по формированию управленческой культуры руководителей образовательных организаций используется также система индивидуального сопровождения руководителей образовательных организаций, в основе которой лежит распределение руководителей образовательных организаций на группы с учётом стажа педагогической деятельности, что на наш взгляд, способствует более эффективно формировать управленческую культуру руководителей образовательных организаций.

Работа с заместителями директоров образовательных организаций по формированию управленческой культуры строится на диагностической основе, дифференцированно, с учетом запросов каждого руководителя.

Выбор оптимального варианта методической работы предполагает всестороннее изучение личности и деятельности каждого, кто проходит повышение квалификации.

В результате изучения профессионализма заместителей директоров СОШ все разделены на 3 категории:

- педагоги, нуждающиеся в активной помощи – это молодые руководители, недавно назначенные на должность заместителя директора - 3 человека;
- педагоги, с устоявшимся стилем работы – это заместители директоров, которые нуждаются в некоторой помощи (со второй квалификационной категорией) – 10 человек
- педагоги, работающие на самоконтроле и имеющие достаточный творческий потенциал (это заместители директоров с первой и высшей категорией) – 5 человек.

Учет данных особенностей позволил организовать дифференцированно работу по повышению управленческой культуры и повышение мотивации руководителей образовательных организаций.

Нами был проанализирован стаж работы педагогов, характеристика профессиональной деятельности руководителя, разработано психологическое сопровождение, утверждены формы работы.

Специфика организации дифференцированного подхода к формированию управленческой культуры руководителей образовательных организаций представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Организация дифференцированного подхода к формированию управленческой культуры руководителей образовательных организаций

<b>Стаж работы</b>	<b>Характеристика профессиональной деятельности руководителя</b>	<b>Психологическое сопровождение</b>	<b>Формы работы по формированию управленческой культуры</b>
--------------------	--	--------------------------------------	---



1-5 лет	<p>Адаптация выпускника учебного заведения к условиям работы в ОУ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Знает достаточно много, но мало умеет.</li> <li>• Сосредоточен на себе, на своих возможностях.</li> <li>• Ориентация на такие ценности, как “семья”, “близкие люди”, “друзья”.</li> <li>• Использует дисциплинарные методы воздействия.</li> <li>• В общении с подчиненными преобладают приказы</li> </ul>	<p>Основные задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• предупредить в процессе адаптации разочарования и конфликты;</li> <li>• поддержать руководителя эмоционально, укрепить веру в себя.</li> </ul> <p>Наиболее эффективные методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• поиск и анализ затруднений, встречающихся в профессиональной деятельности в условиях ОУ;</li> <li>• видеотренинги профессионально-педагогического общения;</li> </ul>	<p>Просмотр и анализ работы более опытных руководителей</p> <p>Консультации индивидуальные и групповые.</p> <p>Карты – тренажеры.</p> <p>Анкетирование и обсуждение результатов анкетирования.</p>
6-10 лет	<p>Стабилизация профессиональной деятельности руководителя, формирование профессиональной позиции.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Совершенствует арсенал методов и приемов руководства СОШ</li> <li>• Уменьшается количество конфликтов, связанных с потребностью самоутвердиться в глазах подчиненных</li> <li>• Повышается значимость профессиональной деятельности в жизни</li> </ul>	<p>Основные задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• помочь руководителю в осмыслении своих ресурсов (позитивных возможностей) и ограничений;</li> <li>• наметить методы совершенствования профессионального мастерства.</li> </ul> <p>Наиболее эффективные методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• тренинг личностного роста;</li> <li>• индивидуально-консультативная помощь</li> </ul>	<p>Открытый показ и самоанализ.</p> <p>Семинары – практикумы.</p> <p>Метод проектов</p> <p>Психолого-педагогические тренинги</p> <p>Консультации.</p> <p>Собеседования.</p>
	<p>“Педагогический кризис”, связанный с осознанием противоречия между желанием что-то</p>	<p>Основные задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• предотвратить стереотипизацию профессиональной</li> </ul>	<p>Обобщение собственного опыта.</p> <p>Выступления на совещаниях</p>

11-15 лет	<p>изменить (методы работы, стиль общения с людьми и др.) и возможностями.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет наладить конструктивные отношения с подчиненными</li> <li>• Меньше использует требования, угрозы и наказания.</li> </ul> <p>Стереотипизация профессиональной деятельности</p>	<p>деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• формировать способности к восприятию нового;</li> <li>• развивать творческий потенциал педагога.</li> </ul> <p>Наиболее эффективные методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• рефлексивные тренинги;</li> <li>• организация педагогических мастерских; работа в творческих проектных группах</li> </ul>	<p>руководителей</p> <p>Участие в педагогических чтениях.</p> <p>Разработка практических рекомендаций для коллег.</p> <p>Работа в профессиональных объединениях (МО, творческие группы, методические советы).</p> <p>Собеседования.</p> <p>Привлечение руководителя к осуществлению контроля за педагогическим процессом в других ОУ</p>
16-20 лет	<p>Кризис “середины жизни” (предварительных итогов жизни).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Возникает несоответствие между “Я-реальным” и “каким бы я хотел быть”.</li> <li>• Возможно некоторое снижение профессионализма или расцвет профессионализма, увлеченность своим делом</li> </ul>	<p>Основная задача:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• смягчить кризис “середины жизни”.</li> </ul> <p>Наиболее эффективные методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• коммуникативные тренинги;</li> <li>• групповые формы организации досуга по интересам</li> </ul>	<p>Привлечение руководителей к осуществлению контроля за педагогическим процессом в других ОУ</p> <p>Работа в профессиональных объединениях (МО, творческие группы, методические советы).</p> <p>Собеседования.</p> <p>Обобщение собственного опыта.</p> <p>Подготовка статей, буклетов</p> <p>Наставничество</p>
21-25 лет	<p>“Пик” профессиональной деятельности: педагог - мастер.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокий уровень</li> </ul>	<p>Основная задача:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• завоевать доверие руководителя в совместной работе.</li> </ul>	<p>Мастер - классы</p> <p>Обобщение собственного опыта.</p> <p>Участие в</p>

	профессионально значимых качеств. • Возможность посвятить себя профессии. • Стабильность в социально-экономическом плане. • Неготовность к контакту с психологом	Наиболее эффективные методы: • индивидуальное консультирование у педагога-мастера по вопросам руководства ОУ • организация мастер - классов	педагогических чтениях. Разработка практических рекомендаций для коллег. Работа в профессиональных объединениях (МО, творческие группы, методические советы).
Свыше 25 лет	“Синдром сгорания”: биологическое и профессиональное старение (невосприимчивость к новому, нарушение отношений партнерства с детьми), психоэмоциональное перенапряжение	Основные задачи: • смягчить “синдром сгорания”; • подготовка к переходу на «заслуженный отдых». Наиболее эффективные методы: • поддержание статуса “ветерана”; • “озвучивание” уникальных моментов педагогической биографии мастера на общих собраниях коллектива	Подготовка методической копилки мастера. Проектирование Собеседование Привлечение к работе АК и иных комиссий

Такое условное деление позволяет определить проблемы и перспективы каждой группы, облегчает планирование работы по формированию управленческой культуры руководителей образовательных организаций.

Говоря о работе по формированию управленческой культуры у руководителей, нельзя не затронуть вопрос об оценке эффективности работы. Мы оцениваем эффективность их деятельности в трёх направлениях: эффективность для ребёнка, для родителей, для педагогов. Нами определены следующие критерии эффективности управленческой культуры у руководителей образовательных организаций.

Эффективность для ребёнка:

- Положительная динамика качества обучения и воспитания в школе.
- Отсутствие отрицательной динамики в состоянии здоровья воспитанников школы.
- Дифференцированный подход к каждому ребёнку.  
Эффективность для родителя:
- Положительная оценка деятельности школы и педагогов со стороны родителей.
- Готовность и желание родителей помогать школе.
- Высокая степень информированности о состоянии дел в школе среди родителей.  
Эффективность для педагога:
- Положительный психологический климат в коллективе.
- Заинтересованность педагогов в творчестве и инновациях.
- Удовлетворённость педагогов собственной деятельностью.
- Качественно организованная система повышения квалификации.
- Высокий уровень профессиональной деятельности.

Особенно важное значение приобретает заключительный анализ руководителем работы своих заместителей по итогам года, что позволяет выдвигать дальнейшие актуальные цели и строить управление по конечным результатам.

Итоговая оценка управленческого мониторинга осуществляется путем анализа полученных результатов повышения уровня управленческой культуры руководителя образовательной организации, отраженной в его профессиональной карте (см. Приложение).

Таким образом, подводя итоги работы по оптимизации процесса формирования управленческой культуры у руководителей образовательной организацией по следующим направлениям: повышение профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций, обучение руководителей способам эффективного управления коллективом, повышение

общей культуры педагогов, можно сделать вывод о правильности выбранных методов и приемов.

Сделать такой вывод позволили нам следующие результаты работы образовательных организаций района.

Определенные достижения имеются в области инновационной деятельности школ. Школы акимата г. Костаная участвовали в различных конкурсах и соревнованиях по инновационным технологиям, где занимали призовые места. На базе отдельных школ созданы экспериментальные площадки под руководством Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета, где проводятся курсы переподготовки и повышения квалификации педагогических работников, в том числе и руководителей школ.

Анализ квалификации руководителей образовательной организацией показал, что за последнее время 4 директора и 16 заместителей директора повысили свою квалификационную категорию на высшую.

Все это позволяет сформулировать вывод о том, что проведенная работа была направлена на формирование творческого коллектива единомышленников. Концептуальные идеи, заложенные в программе формирования управленческой культуры у руководителей образовательных организаций требуют от них высокого уровня профессионального мастерства.

В связи с этим была организована следующая работа: совместное обсуждение и определение путей развития образовательной организации; создание творческих и проблемных групп в своем коллективе, разрабатывающих отдельные аспекты совершенствования педагогического процесса; изучение, обобщение, научное обоснование, распространение и внедрение передового педагогического опыта; использование широкого спектра действенных форм повышения квалификации педагогического персонала; организация практических форм работы, предполагающих самообразование и совершенствование технологий руководства

образовательной организацией, управление конфликтами в коллективе; привлечение к работе учреждения представителей науки и передовой практики.

## ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ

Результаты анализа состояния управленческой культуры руководителей (директоров и заместителей директоров школ) акимата г. Костаная подтвердили необходимость развития и повышения уровня управленческой культуры руководителей образовательными организациями.

Назрела необходимость разработки модели системы повышения квалификации руководителей образовательных организаций, направленной на развитие рефлексивного компонента в структуре управленческой культуры руководителей среднего звена образовательных организаций.

Подводя итоги работы по оптимизации процесса формирования управленческой культуры у руководителей образовательных организаций по следующим направлениям: повышение профессиональной компетентности руководителя, обучение способам эффективного управления коллективом, повышение общей культуры педагогов – можно сделать вывод о правильности выбранных методов и приемов.

Проведенная работа была направлена на формирование творческого коллектива единомышленников. Концептуальные идеи, заложенные в программе формирования управленческой культуры у руководителей образовательных организаций, требуют от них высокого уровня профессионального мастерства.

В связи с этим была организована следующая работа: совместное обсуждение и определение путей развития образовательной организации; создание творческих и проблемных групп в своем коллективе, разрабатывающих отдельные аспекты совершенствования педагогического процесса; изучение, обобщение, научное обоснование, распространение и внедрение передового педагогического опыта; использование широкого спектра действенных форм повышения квалификации педагогов; организация практических форм работы, предполагающих самообразование и совершенствование технологий руководства образовательной

организацией, управление конфликтами в коллективе; привлечение к работе учреждения представителей науки и передовой практики.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Школа как основное звено педагогического процесса в целом имеет особое значение в структуре образовательных организаций. Анализ теории и практики управления общеобразовательной организацией, результаты теоретико-экспериментальной работы, выявленные особенности управленческой культуры руководителей образовательной организации, позволили обозначить современные требования, предъявляемые к их деятельности:

- постоянное видение и нацеленность на решение стратегических задач, организация разработки концептуальных программ по достижению этих задач с учетом конкретных условий работы школы с одновременной концентрацией внимания и усилий на конкретных делах, конструктивной работе по методологическому, педагогическому, нравственному, организационному обеспечению образовательного процесса;

- нацеленность на формирование нового педагогического мышления членов коллектива, развитие их творческого потенциала, привитие интереса к исследовательской деятельности, теоретическому осмыслению накопленного опыта;

- потребность к востребованию передовых управленческих и педагогических идей и находок;

- принятие управленческих решений с учетом мнений членов педагогического коллектива (педагоги, обучающиеся, родители, общественность), специфики складывающейся ситуации в условиях предоставления школе большей самостоятельности и прав;

- умелое использование мотивации членов педагогического коллектива к качественной работе, ориентации на гуманизацию всех сторон жизни образовательной организации;

- широкое использование интеллектуального, нравственного, организационного потенциала общественных институтов и образовательной

организации в едином совместном воспитательном процессе, нацеленном на формирование личности;

- гибкость мышления, выражающаяся в умении видеть альтернативные пути решения сложных и противоречивых проблем и в стремлении преодолевать сложившиеся стереотипы; критичность мышления, рефлексивное осмысление жизненного и профессионального опыта.

В.А. Сластенин утверждает, что управленческая культура позволяет руководителю адекватными средствами в оптимальный промежуток времени достигать поставленных перед педагогическим коллективом целей.

Однако анализ литературы, показывает, что в педагогической науке нет общепринятого понятия «управленческая культура руководителя», не разработаны критерии эффективного управления, не определены педагогические условия формирования управленческой культуры руководителей образовательных организаций в системе повышения квалификации.

Нами был проведен анализ психолого-педагогической литературы по проблеме исследования, организована и проведена экспериментальная работа.

Целью экспериментальной работы было изучение уровня управленческой культуры у руководителей школ, и разработка системы целенаправленного формирования управленческой культуры у руководителей образовательных организаций.

На первом этапе экспериментальной работы решались следующие задачи: сбор и анализ информации об уровне управленческой культуры руководителей (заместителей директоров) общеобразовательных школ, определялись признаки для диагностирования уровня сформированности компонентов управленческой культуры до их включения в процесс формирующего эксперимента.

Результаты исследования показали, что основная масса вовлеченных в эксперимент руководителей школ акимата г. Костанай – 67 % имеют

средний уровень управленческой культуры. Для них характерна несформированность одного или нескольких компонентов управленческой культуры: неумение руководителей правильно принимать управленческие решения, строить свои отношения с подчиненными, быстро перестраиваться, принимать на себя ответственность за принятые решения.

Примерно одинаковое количество – по 16,5% – руководителей показали либо достаточно высокий, либо очень низкий уровень управленческой культуры. Т.е. это руководители, которые соответствуют высокому уровню управленческой культуры по всем показателям: они мобильны, имеют высокий уровень рефлексии, обладают творческим потенциалом, правильно используют стиль руководства, умеют перестраиваться, правильно принимать управленческие решения, имеют высокую профессиональную подготовку, легко обучаемы. И руководители, которым надо много работать над повышением уровня управленческой культуры, т.к. они не отвечают основным требованиям.

Таким образом, результаты подтвердили необходимость разработки программы повышения квалификации, направленной на развитие рефлексивного компонента в структуре управленческой культуры руководителя образовательной организации, за счет которого руководитель в различных условиях среди нескольких вариантов может находить наиболее эффективное решение.

В связи с этим была организована следующая работа: совместное обсуждение и определение генеральных линий развития общеобразовательных школ; создание творческих и проблемных групп в коллективе, разрабатывающих отдельные аспекты совершенствования педагогического процесса; изучение, обобщение, научное обоснование, распространение и внедрение передового педагогического опыта; использование широкого спектра действенных форм повышения квалификации учителей; организация практических форм работы, предполагающих самообразование и совершенствование технологий

руководства образовательной организацией, управление конфликтами в коллективе; привлечение к работе учреждения представителей науки и передовой практики.

Первые шаги в данном направлении уже дали свои положительные результаты в виде повышения категории квалификационного уровня части директоров и заместителей директоров школ; в активизации инновационной деятельности, организации системы повышения квалификации педагогов с привлечением казахстанских и российских ведущих специалистов.

Все это подтверждает нашу гипотезу о том, что развитие культуры управления в образовательной организации возможно посредством повышения качества профессионально-педагогического и управленческого мастерства в рамках реализации программы курса «Развитие управленческой культуры руководителей образовательных организаций» в системе повышения квалификации руководящих педагогических кадров.

Таким образом, цель исследования - выявить основные особенности формирования управленческой культуры в образовательных организациях в современных условиях и определить формы ее развития – достигнута. Задачи решены.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акимова, М.Н. Самопознание – путь профессионального становления учителя [Текст] / М.Н. Акимова, А.А. Илькухин. – Самара: СИПКРО, 2014. – 60 с.
2. Аникеева, Н.П. Психологический климат в коллективе [Текст] / Н.П. Аникеева. - М.: Просвещение, 1989. - 246 с.
3. Артубалевская, В.В. Курсовая подготовка педагогов как системообразующий фактор их непрерывного повышения квалификации. Автореферат канд. дисс. [Текст] / В.В. Артубалевская. – СПб., 2003. – 21 с.
4. Афанасьев, В.Г. Программно-целевое планирование и управление [Текст] / В.Г. Афанасьев. – М.: Высшая школа, 2001. -187 с.
5. Афанасьева, Т.П. Аттестация педагогических и руководящих кадров образования [Текст] / Т.П. Афанасьева, И.А. Елисеева. – М.: Наука, 2006. - 84 с.
6. Беляева В.В. Теория образования [Текст] / В.В. Беляева, Ю.В. Борисов. - Томск: ТГПУ, 2000. -146 с.
7. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры [Текст] / Э. Берн. – Л.: Лениздат, 1992. - 400 с.
8. Вазина, К.Я. Единая система критериев оценки и самооценки управления учебным заведением [Текст] / К.Я. Вазина. - Н. Новгород: ВИПИ, 2007. - 212 с.
9. Вазина, К.Я. Педагогический менеджмент [Текст] / К.Я. Вазина, Ю.Н. Петров. - М.: Педагогика, 2009. – 384 с.
10. Васильев, Ю.К. Педагогическое управление в школе, методология, теория, практика [Текст] / Ю.К. Васильев. - М: Педагогика, 2008. - 196 с.
11. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Перевод. с англ. [Текст] / М. Вудкок, Д. Френсис. - М.: Дело, 1999. – 320 с.
12. Выготский, Л.С. Педагогическая психология / Под ред. В.В. Давыдова

- [Текст] / Л.С. Выготский. - М.: Педагогика - Пресс, 1996. - 536 с.
13. Казарин, Л.С. Развитие многоуровневой системы подготовки учителя / Педагогика [Текст] / Л.С. Казарин. -2003. - № 5. - С.53-57.
  14. Кларин, Н.В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках [Текст] / Н.В. Кларин. - М.: Арена, 2004.- 222 с.
  15. Комаров, В.Ф. Управленческие имитационные игры [Текст] / В.Ф. Комаров. - Новосибирск: Наука, 1999. - 271 с.
  16. Конаржевский, Ю.А. Формирование педагогического коллектива [Текст] / Ю.А. Конаржевский. - М.: Педагогика, 2007. - 348 с.
  17. Конаржевский, Ю.А. Технология педагогического анализа учебно-воспитательного процесса [Текст] / Ю.А. Конаржевский. - М.: Новая школа, 1997. - 289 с.
  18. Крылова, Н.Б. Формирование культуры будущего специалиста [Текст] / Н.Б. Крылова. - М.. Высшая школа, 1999. – 145 с.
  19. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент. Психотеника управления и самотренировки [Текст] / И.Д. Ладанов. - М.: Издательство «Корпоративные стратегии», 2004. - 496 с.
  20. Ладенко, И.С. Методология рефлексивного управления [Текст] / И.С. Ладенко, В.Г. Поляков. - Новосибирск: МГУ, 2008. - 133 с.
  21. Лазарев, В.С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / Под ред. В.С. Лазарева [Текст] / В.С. Лазарев. - М.: Центр социальных и экономических исследований, 2005. - 158 с.
  22. Леонтьев, А.А. Педагогическое общение [Текст] / А.А. Леонтьев. - М.: Знание, 1979. - 48 с.
  23. Ли Якокка. Карьера менеджера / Общ. ред. С.К. Медведкова [Текст] / Якокка Ли. - М.: Прогресс, 2001.- 143 с.
  24. Макаров, М.Г. Технология и эффективность социального управления [Текст] / М.Г. Макаров. - М.: Прогресс, 2002. - 268 с.
  25. Матрос, Д.Ш. Имитационное моделирование в управлении школой / Под редакцией М.М. Поташника [Текст] / Д.Ш. Матрос. - М.: Педагогика,

1999. - 186 с.

26. Менеджмент в управлении школой [Текст] / Под ред. Шамовой Т.И. - М.: Просвещение, 1999. – 238 с.

27. Митин, А. Н. Культура управления: учеб.пособие [Текст] / А. Н. Митин; Урал. акад. гос. службы. — Екатеринбург: 2000. — 526 с.

28. Милютин, П.В. Управленческая культура личности и факторы ее развития [Текст] / П.В. Милютин // Власть. — 2007. — № 5, С. 90–92.

29. Моделирование содержания образования руководящих кадров общеобразовательных школ в системе повышения квалификации [Текст] / Под ред. Тонконогой Е.Н. - Псков: Наука, 2006. - 334 с.

30. Москвичев, С.Г. Использование фактора мотивации в управлении [Текст] / С.Г. Москвичев. - Киев: Ника-Центр, 2009. - 362 с.

31. Немова, Н.В. Управление методической работой в школе [Текст] / Н.В. Немова. - М.: Сентябрь, 2009. -176 с.

32. Непрерывное образование педагогов: современные проблемы и тенденции // Материалы научно-практической конференции [Текст]. – СПб: Знание, 2006. - 168 с.

33. Никитин, А.Э. Зарубежный опыт повышения квалификации педагогических кадров [Текст] / А.Э. Никитин. - М.: РИПКРО, 1995. - 75 с.

34. Новое педагогическое мышление [Текст] / Под. ред. А.В. Петровского. - М.: Педагогика, 1999. - 280 с.

35. Новые ценности образования [Текст] / Под ред. П.С. Крыловой. - М.: Инноватор, 2005. - 153 с.

36. Олейникова, Я.В. Культура поведения как фактор профессиональной успешности [Текст] / Я.В. Олейникова // Парадигма. - 2008. - № 1. - С. 23-26.

37. Орлов, А.А. Внутришкольное управление: поиск путей эффективности [Текст] / А.А. Орлов // Педагогика. - 2006. - № 4. - С.72-79.

38. Павлова, Е.В. Управленческая культура: понятие, сущность, основные черты [Текст] / Е.В. Павлова // Молодой ученый. — 2015. — № 10. — С. 1059-1061.

39. Организационное поведение: практикум [Текст] / Сост. С.Д. Резник, И.А. Игошина – М.: Инфра, 2010. – 256 с.
40. Панасюк, А.К. Управленческое общение [Текст] / А.К. Панасюк. - М.: Прогресс, 1999. - 284 с.
41. Петровская, Л.А. Компетентность в общении [Текст] / Л.А. Петровская. - М.: Просвещение, 1989. - 286 с.
42. Питерс, Т. В поисках эффективного управления [Текст] / Т. Питерс, Р.В. Уотермен. - М.: Прогресс, 1996. – 434 с.
43. Лазарев, В.С. Управление развитием школы [Текст] / В.С. Лазарев. – М.: Новая школа, 2005.- 456 с.
44. Психологические тесты для профессионалов [Текст] / авт. сост. Н.Ф. Гребень. – Минск: Современ. шк., 2007. – 496 с.
45. Слостенин, В.А. Педагогика [Текст] / В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Н.Е. Шиянов. - М.: Школа-пресс, 2003. – 512 с.
46. Словарь практического психолога [Текст]. - Минск: Харвест, 1997. - 800 с.
47. Соколова, Л.Б. Методологическая культура как фактор становления педагогической деятельности [Текст] / Л.Б. Соколова. - Оренбург: ОГПИ, 1999. - 120 с.
48. Станкин, М.И. Психология общения [Текст] / М.И. Станкин. - М.: Новая школа. 2006. - 364 с.
49. Слабодян, В. Можете ли вы стать сильным менеджером [Текст] / В. Слабодян // Кредо. - 1999, № 4. - С.4-19.
50. Стрезикозин, В.П. Руководство учебным процессом [Текст] / В.П. Стрезикозин. - М.: Политиздат, 1992. -198 с.
51. Третьяков, П.И. Управление школой по результатам [Текст] / П.И. Третьяков. - М.: Новая школа, 2007. - 229 с.
52. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст] / Под ред. Марра Р. - М: Контролинг, 1997. - 267 с.
53. Управление школой: теоретические основы и методы [Текст] / Под ред.



- Лазарева В.С.- М: Центр соц. и экономических исследований, 2007. - 336 с.
54. Управление персоналом организации [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФА-М, 1997. – 512 с.
55. Хомерики, О.Г. Развитие школы как инновационный процесс [Текст] / О.Г. Хомерики, М.М. Поташник, А.В. Лоренсов / Под ред. М.М. Поташника. - М: Новая школа, 1999. - 64 с.
56. Чуракова, Р.Г. Моделирование психологических ситуаций в ролевых играх [Текст] / Р.Г. Чуракова. - М: Прогресс, 1991. -187 с.
57. Шамова, Т.Н. Исследовательский подход в управлении школой [Текст] / Т.Н. Шамова. – М: Педагогика, 1992. - 312 с.
58. Шакуров, Р.Х. Директор школы и микроклимат учительского коллектива [Текст] / Р.Х. Шакуров. - М.: Знание, 1979. – 239 с.
59. Шубин, Н.А. Внутришкольный контроль [Текст] / Н.А. Шубин. - М.: Просвещение, 1997. - 214 с.
60. Щуркова, Н.Е. Воспитание: новый взгляд с позиции культуры [Текст] / Н.Е. Щуркова. - М: Педагогический поиск, 1997. - 78 с.
61. Юсупов, Ф.М. Стимулирование педагогической деятельности, методическое руководство [Текст] / Ф.М. Юсупов. - Казань: КГУ, 2004. - 96 с.
62. Ядов, В.А. Социологические исследования: методология, программа, методы [Текст] / В.А. Ядов. – Самара: ПСГА, 2005. - 329 с.
63. Управленческая культура руководителя [Электронный ресурс]: <http://psyera.ru/5004/upravlencheskaya-kultura-rukovoditelya> (Дата обращения: 15.09.2016).
64. Филатова С. Управленческая культура руководителя: нелёгкая роль флагмана [Электронный ресурс]: <http://fb.ru/article/3485/upravlencheskaya-kultura-rukovoditelya-nel-gkaya-rol-flagmana> (Дата обращения: 15.09.2018).

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Изучение психологического климата коллектива

Инструкция: оцените, как проявляются перечисленные ниже свойства психологического климата в вашей группе. На континууме от психологического климата типа А до психологического климата типа В определите ту оценку, которая, по Вашему мнению, соответствует истине. Обведите кружком оценку слева или справа относительно нуля.

Оценки:

3 - свойство проявляется в группе всегда;

2 - свойство проявляется в большинстве случаев;

1 - свойство проявляется нередко;

0 - проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

№	свойство психологического климата А	оценка	свойство психологического климата В
1	Преобладает бодрое жизнерадостное настроение	3 2 1 0 1 2 3	Преобладает подавленное настроение
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3 2 1 0 1 2 3	Конфликтность в отношениях, антипатии
3	В отношениях между группировками внутри вашего коллектива существует взаимное расположение, понимание	3 2 1 0 1 2 3	Группировки конфликтуют между собой
4	Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	3 2 1 0 1 2 3	Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов группы	3 2 1 0 1 2 3	Успех или неудача товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство

6	С уважением относятся к мнению других	3 2 1 0 1 2 3	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей
7	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3 2 1 0 1 2 3	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов
8	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение, "один за всех и все за одного"	3 2 1 0 1 2 3	В трудные дни группа "раскисает": растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9	Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство	3 2 1 0 1 2 3	К похвалам и поощрениям группы относятся равнодушно
10	Группа активна, полна энергии	3 2 1 0 1 2 3	Группа инертна, пассивна
11	Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3 2 1 0 1 2 3	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в защиту	3 2 1 0 1 2 3	Группа заметно разделяется на "привилегированных" и "пренебрегаемых", пренебрежительное отношение к слабым
13	Современные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3 2 1 0 1 2 3	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах

#### Обработка

Сложить оценки левой стороны в вопросах 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 - сумма А; сложить оценки правой стороны во всех вопросах - сумма В; найти разницу  $C = A - B$ . Если С равно нулю или имеет отрицательную величину, то имеем ярко выраженный неблагоприятный психологический климат с точки зрения индивида. С более 25, значит психологический климат благоприятен. Если сумма менее 25 - климат неустойчиво благоприятен.

Среднегрупповую оценку психологического климата рассчитывают по формуле

$$C = \text{сумма } C / N,$$

где N - число членов группы.

Процент людей, оценивающих климат как неблагоприятный, определяется по формуле

$$n(C-) / N \cdot 100 \%,$$

где n (C-) - количество людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный;  
N - число членов группы.

### **Руководитель учреждения глазами подчиненного (автор Я.В. Подоляк)**

Успех руководителя во многом зависит от его умения построить правильные отношения с подчиненными. Доверие к руководителю, признание его авторитета, хороший деловой контакт, близость к людям обеспечивают хороший климат и дисциплину в организации.

Перед руководителем, особенно только начинающим работать с данной организацией, всегда возникает необходимость объективно оценить отношения, которые складываются или сложились с подчиненными. Для этой цели руководитель может воспользоваться шкалой начальник – подчиненный (НП). Шкала НП предназначена для оперативной оценки характера отношения подчиненных к своему руководителю. Она состоит из 20 вопросов (утверждений), с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ «да») или не согласиться (ответ «нет»).

С помощью соответствующих вопросов можно оценить три параметра в отношении подчиненных к руководителю и определить степень совместимости:

- компетентность руководителя, его профессиональное мастерство (вопросы 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19);
- эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20);
- требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18).

Вопросы можно задавать устно или письменно в следующей последовательности:

1. Руководитель – отличный специалист.
2. У меня хорошие взаимоотношения с руководителем.
3. Руководитель – справедливый человек.
4. Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям.
5. Руководитель – чуткий человек.
6. Слово руководителя для меня – закон.
7. Руководитель умело организует мою деятельность.
8. Я вполне доволен руководителем.

9. Руководитель достаточно требователен ко мне.
10. Руководитель всегда может дать разумный совет.
11. Я полностью доверяю руководителю.
12. Оценка руководителя очень важна для меня.
13. Руководитель всегда инициативен и находчив.
14. Работать с руководителем – одно удовольствие.
15. Руководитель уделяет мне много внимания.
16. Руководитель знает мои способности и интересы.
17. Руководитель всегда понимает мое настроение.
18. Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет.
19. Руководитель зря не накажет.
20. Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами.

Для руководителя интересен не только суммарный показатель, но и показатели по каждому параметру. Чем выше итоговый показатель по шкале или по любому компоненту, тем выше совместимость испытуемого с руководителем, тем благоприятнее складываются их отношения с точки зрения испытуемого.

### **Форма отзыва на руководителя ОУ при прохождении очередной аттестации**

#### **ОТЗЫВ**

о профессиональной деятельности, руководителя образовательной организации

---

(фамилия, имя, отчество)

(занимаемая должность, наименование учреждения)

#### 1. Общие сведения

Дата рождения: \_\_\_\_\_

Сведения об образовании: \_\_\_\_\_

(уровень образования, какое образовательная организация окончил (а), дата окончания)

специальность по диплому: \_\_\_\_\_,

квалификация по диплому: \_\_\_\_\_

При наличии или получении второго высшего профессионального образования, следует дать сведения по каждому направлению образования, указав, на каком курсе учится.

Курсы повышения квалификации по профилю управленческой деятельности (наименование курсов и учреждения дополнительного образования, год окончания, количество учебных часов)\_\_\_\_\_

Общий трудовой стаж \_\_\_\_\_лет, в том числе стаж педагогической работы \_\_\_\_\_лет, стаж работы в должности руководителя \_\_\_\_\_лет, в том числе в данном образовательном учреждении \_\_\_\_\_лет.

Дата назначения на должность, по которой аттестуется работник \_\_\_\_\_.

Дата окончания срока действия предыдущей аттестации \_\_\_\_\_.

Наличие ученой степени, год присвоения \_\_\_\_\_,

Сведения о награждении \_\_\_\_\_,

Сведения о дисциплинарных взысканиях \_\_\_\_\_.

## II. Сведения о профессиональной деятельности в межаттестационный период

---

---

---

Информационная компетентность работника (уровень владения информационными, мультимедийными и цифровыми ресурсами)\_\_\_\_\_

Вывод: \_\_\_\_\_

Соответствует занимаемой должности (указывается должность);

Не соответствует занимаемой должности (указывается должность).

Должность лица, подготовившего \_\_\_\_\_ И. О. Фамилия

отзыв (подпись)

МП

С представлением ознакомлен(а) \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. \_\_\_\_\_  
/расшифровка подписи/(подпись)

Приложение к отзыву о профессиональной деятельности, руководителя образовательной организации

Перечень вопросов, которые указываются в разделе «Сведения о профессиональной деятельности в межаттестационный период» Отзыва о профессиональной деятельности руководителя муниципального образовательной организации

1. Осуществление руководства образовательной организацией в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом учреждения.

2. Обеспечение системной организационной, координационной, учебно-воспитательной, культурно-просветительской и иной работы учреждения в соответствии с основными требованиями к качеству предоставляемых государственных услуг, правил СанПиН, пожарной безопасности, законов и иных нормативных правовых актов.

3. Обеспечение реализации федеральных государственных стандартов, федеральных государственных требований по направлениям деятельности учреждения.

4. Формирование, сохранение и увеличение состава контингента потребителей оказываемых учреждением государственных услуг, обеспечение охраны жизни и здоровья во время предоставления государственных услуг, соблюдение прав и свобод потребителей государственных услуг и работников учреждения в установленном законодательством Российской Федерации порядке.

5. Участие учреждения в различных программах и проектах краевого, федерального и международного уровней, обеспечение соблюдения требований, предъявляемых к данным программам, результатам деятельности учреждения и к качеству предоставляемых государственных услуг.

6. Создание условий для внедрения инноваций в деятельность учреждения.

7. Организация досуга работников учреждения и проведение мероприятий различной направленности с их участием, обеспечение благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

8. Распоряжение бюджетными средствами в пределах своих полномочий, обеспечение результативности и эффективности их использования.

9. Результаты проверок финансово-экономической деятельности учреждения.

10. Обеспечение системной административно-хозяйственной (производственной) работы

11. Обеспечение учета, сохранности и пополнения учебно-материальной базы, соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда.

12. Привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной уставом учреждения дополнительных источников финансовых и материальных средств.

13. Выполнение норм и правил по охране труда и пожарной безопасности.

Для подготовки Отзыва на директоров МОУ данный перечень является обязательным.

Для подготовки Отзыва на заместителей директора, руководителей структурных подразделений, при необходимости вышеуказанный перечень можно дополнить или исключить из него вопросы, решение которых не входит в должностные обязанности аттестуемого.