

УДК 371.11

*Морозова Анастасия Даниловна,  
студентка НИУ «БелГ»/учитель географии МБОУ «Ржевская СОШ  
Шебекинского района Белгородской области»*

## **СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

***Аннотация.** В настоящей статье показано, что уровень успешности профессиональной деятельности руководителя образовательной организации зависит от уровня сформированности управленческой культуры. Управленческая культура рассматривается как многофакторное явление и включает такие компоненты, как аксиологический, технологический и личностно-творческий.*

***Ключевые слова:** управленческая культура, функции управленческой культуры, аксиологический компонент, технологический компонент, личностно-творческий компонент, профессиональная культура.*

***Annotation.** This article shows that the level of success of the professional activity of the head of an educational organization depends on the level of development of management culture. Managerial culture is considered as a multifactorial phenomenon and includes such components as axiological, technological and personal-creative.*

***Key words:** management culture, functions of management culture, axiological component, technological component, personal and creative component, professional culture.*

В настоящее время целостность изучения управленческой деятельности руководителя требует качественно нового интегративного подхода.

Следует отметить, что структура управленческой культуры руководителя образовательной организации по составным элементам и типам их связи близка к таким видам культуры, как политическая, нравственная, экономическая, профессиональная. Управленческая культура имеет как общие «поля», так и общие элементы с этими видами культуры. Указанный аспект необходимо учитывать при конкретном анализе связей управленческой культуры руководителя сферы образования с другими видами культуры, определении её специфической роли и места в системе культуры личности.

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

Профессиональная культура руководителя понимается, как способность человека достигать качества результата относительно заданным параметрам в условиях реализации личностно ориентированной модели взаимоотношений. Обусловлено это тем, что любой вид профессиональной деятельности людей прямо или косвенно, в системе профессиональных отношений имеет профессиональную направленность.

Исследования Е.В. Бондаревской, связанные с формированием профессиональной культуры педагога, обусловили поиск характеристик управленческой культуры руководителя образовательной организации. В её работах творчество понимается как высший показатель самореализации личности педагога [1]. Исходя из этого, управленческая деятельность осмысливается как творческая инициатива руководителя, направленная на достижение стратегически проектируемых целей.

В опубликованных материалах элементами управленческой культуры сферы образования применительно к личности руководителя многие авторы

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

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

Необходимо согласиться с авторами, считающими, что ведущая роль в формировании управленческой культуры руководителя образовательной организации должна принадлежать воспитанию как целенаправленному воздействию на личность, а связь между воспитанием и культурой выступать в данном случае как связь между процессом и его результатом (культурой личности). Структура управленческой культуры руководителя сферы образования представлена в различных исследованиях.

А.П. Позняков выделяет такие основные структурные компоненты управленческой культуры руководителя образовательной организации, как мотивационно-ценностный, профессионально-гностический, социально-психологический, организационно-технологический [2].

В. Слабодян модель эффективного руководителя строит на функциональном подходе, выделяя пять компонентов, включающих различные личностные качества и способности, а, кроме того, специальные знания и умения, необходимые для выполнения управленческих задач:

социальная зрелость, управленческое мышление, эмоционально-волевой потенциал, функциональные особенности, служебная этика [3].

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

Управленческое мышление описывается характеристиками: системно-альтернативный характер мышления (охват основных сторон дела и влияющих на него факторов), творческие способности (выдвижение конструктивных идей без внешнего побуждения), антиципация (предвидение последствий принимаемых решений), гибкость (изменение методов деятельности при изменении внешних условий), методическая подготовленность (применение эффективных методов и средств управленческого труда). Эмоционально-волевой потенциал предполагает наличие воли (способности смело и настойчиво преодолевать препятствия), надёжности, самоуправления (умения чётко поставить цели и их достичь), контактности (способности вступать в продуктивное общение), стрессоустойчивости (умения сохранять работоспособность в экстремальных ситуациях) [3].

К функциональным особенностям относят (Н.М. Таланчук, В. Слабодян): умение принимать решения, организаторские способности (способности вести работу в группе в синхронном режиме), ориентацию на внедрение разработок мирового уровня, умение работать по оптимальным схемам, педагогический потенциал (умение обучать и развивать членов группы); тактичность (способность работать в режиме партнёрства); чуткость (умение чувствовать особенности подчинённых); дипломатичность (умение

вести принципиальные переговоры); самокритичность, принципиальность (собственное соблюдение норм и правил - составляющие служебной этики) [3, 4]. Таким образом, разработанная модель руководителя В. Слабодян в меньшей степени включает качества и способности личности управленца, а в большей мере - специальные знания и умения (знание особенностей управленческой деятельности, знание разнообразных средств и методов управленческой деятельности, умение ставить цели и задачи) [3].

Ряд исследователей выделяют в структуре управленческой культуры различные компоненты. Рассматривая в целом, важнейшими показателями управленческой культуры являются: освоение общей культуры, приобщение к её достижениям, овладение профессиональным мастерством, полная творческая реализация профессиональных навыков, профессиональная компетентность в своём виде деятельности, наличие глубоких знаний, методического опыта и мастерства, грамотное, эффективное использование средств и методов при достижении цели, использование в работе современных научных методов управления, рациональность, расчётливость при осуществлении своей работы, умение прогнозировать ход событий и быстро ориентироваться в обстановке, объективность выводов и обобщений, своевременность доведения до исполнителей всех документов, систематический контроль исполнения, инициатива и самостоятельность, спокойствие, выдержка, умение своевременно и правильно принимать решения. Также в управленческую культуру руководителя сферы образования входит умение сочетать инициативу, самостоятельность, новаторство с преемственностью и консерватизмом в управлении, умение организовать оптимальное взаимодействие формальной и неформальной структур в коллективе, знания и навыки по разрешению психологических ситуаций в коллективе, ораторское искусство, рациональная организация рабочего времени, формирование и оптимальное использование своего имиджа [5].

Отмечается, что современный специалист в расчёт должен принимать «не только узкопрофессиональный, 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. Аналогичный состав основных компонентов профессионально-педагогической компетентности представляют Я.И. Лефстред, Г. Вайлер, В. Чинапах. Основываясь на понятии «профессиональная компетентность», ряд учёных вводит понятие «управленческая культура руководителя образовательной организации», 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» [6]. Другие авторы считают, что это многокомпонентное понятие, включающее «основы для сознательной организации процесса управления образовательным учреждением согласно жизненным целям, планам и жизненной программы руководителя» [7, 8, 9].

В.А. Сластенин предлагает считать индикатором управленческой культуры руководителя нравственное отношение к деятельности и педагогу, в противном случае она (деятельность) подменяется неадекватными формами. Именно нравственно-этические отношения в совместной деятельности выступают как основа управленческой культуры [10].

Психолого-педагогические исследования проблем педагогической культуры последних лет раскрывают её в категориях педагогических ценностей, педагогических технологий и педагогического творчества, в то время как «...управленческая культура руководителей школы представляет собой меру и способ творческой самореализации личности руководителя школы в разнообразных видах управленческой деятельности, направленной на освоение, передачу и создание ценностей и технологий в управлении школой» [11]. В таком случае, компонентами управленческой культуры является:

аксиологический, технологический и личностно-педагогических ценностей, имеющих значение и смысл в руководстве современным образовательным учреждением. В процессе управленческой деятельности руководитель усваивает новые теории, концепции управления, овладевает умениями, навыками и в зависимости от степени их приложения к практической деятельности они оцениваются как более или менее значимые.

Имеющие в настоящий момент большую значимость для эффективного управления знания, идеи, концепции выступают в качестве управленческо-педагогических ценностей. Это могут быть: ценности-цели, раскрывающие значение и смысл целей управления целостным педагогическим процессом на разных уровнях иерархии: цели управления системой образования, цели управления школой, цели управления педагогическим и ученическим коллективами, цели управления самовоспитанием и саморазвитием личности и т.д. Личностное принятие таких целей, признание и оценка делают их своеобразными регуляторами управленческой деятельности; ценности-знания, раскрывающие значение и смысл школоведческих знаний в сфере управления: знание методологических основ управления, внутришкольного менеджмента, знание критериев эффективности управления педагогическим процессом и др.; ценности-отношения, раскрывающие значимость взаимоотношений между участниками педагогического процесса, отношения к себе, к своей профессиональной деятельности, межличностных отношений в педагогическом и ученическом коллективах, возможности их целенаправленного формирования и управления; ценности - качества, раскрывающие многообразие индивидуальных, личностных, коммуникативных, поведенческих качеств личности руководителя-менеджера, как субъекта управления, отражающихся в специальных способностях: способности соотносить свои цели и действия с целями и действиями других, способности к сотрудничеству и самоуправлению и др. [12].

Технологический компонент управленческой культуры директора школы включает в себя способы и приёмы управления педагогическим процессом, предполагает решение специфических педагогических задач.

Решение данных задач основывается на умениях руководителя в области педагогического анализа и планирования, организации, контроля и регулирования педагогического процесса. Уровень управленческой культуры директора школы зависит от уровня овладения приёмами и способами решения указанных типов задач.

Личностно-творческий компонент управленческой культуры руководителя образовательной организации раскрывает управление педагогическими системами как творческий акт. При всей заданности, алгоритмичности управления, деятельность руководителя школы является творческой. Осваивая ценности и технологии управления, руководитель преобразовывает, интерпретирует их, что определяется как личностными особенностями руководителя, так и особенностями объекта управления. Становится очевидным, что управление педагогическими системами является сферой приложения и реализации способностей личности. Из выше сказанного следует: личностный аспект управленческой культуры руководителя сферы образования предполагает наличие оптимальных качеств управленцев, предпочтительные модели поведения.

Так, по свидетельству специалистов в области менеджмента, «в 60-70-е годы руководителям требовалось, в первую очередь, наличие обширных знаний в области гуманитарных наук и профессионального приложения сил, умения принимать решения, дисциплинированность, настойчивость. В 80-е годы на первое место вышли такие качества, как решительность, жёсткость, компетентность в области финансов, маркетинга. Сегодня наиболее важными факторами успеха являются – способность изменяться и управлять изменениями, стратегическое мышление, навыки коммуникации, умение управлять людьми».



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

- управленческие знания о конкретном объекте управления, а также о способах и приёмах воздействия на него;
- опыт практического управления, конкретизирующий и обогащающий теоретические знания;
- управленческое мастерство как сложившиеся, устойчивые по форме их осуществления действия, достигшие известной степени совершенства [10].

Л.Б. Сергеева выделяет следующие составляющие управленческой культуры руководителя [3, 13]:

- Социально-детерминационный компонент, который предполагает знание руководителем проблем в области управления своим учреждением, а также общих проблем в системе образования. Успешность развития данного компонента в деятельности руководителя обеспечивается законодательными документами, знаниями образовательной политики;
- Информационно-инновационный компонент включает в себя создание и использование информационной среды. От руководителя требуется переработка, хранение и оптимальное использование информации для определения содержательных направлений деятельности и принятия управленческих решений, а также выявления критериев качества образовательного процесса;
- Организационно-креативный компонент ориентирован на сформированные умения координировать различные ресурсы с целью решения поставленных задач. Эффективную разработку тактики и стратегии управления, проектирование и прогнозирование управленческой деятельности. Применение творческого подхода к управлению;
- Аксеологический компонент представлен как высшая степень проявления общей культуры, эрудиции, системы ценностей, мобильности

руководителя; совершенствование профессионально-педагогических знаний; развитые коммуникативные умения и др.

С.Е. Джаджа выделяет следующие составляющие управленческой культуры руководителя образовательного учреждения:

- когнитивный компонент представляет совокупность знаний в области научного управления (планирование, организация, руководство и контроль в образовательном учреждении), знаний о современных научных методах, подходах, технологиях в управлении;
- технологический компонент – это система умений и навыков (анализировать, планировать, организовывать, мотивировать, контролировать) научного управления педагогическими системами и воспроизведения лучших образцов управленческой деятельности;
- рефлексивный компонент строится на осмыслении собственных профессиональных личностных возможностей, развитии навыков к самоанализу, самокоррекции [14].

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

- гносеологический аспект, включающий механизмы умственной деятельности;
- когнитивный аспект предполагает творческое проявление управленческой культуры, осуществляется на основе закономерностей процесса познания;
- эмоционально-психологический аспект содержит мотивационную направленность;

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

Проанализировав подходы рассматриваемых разными авторами о составляющих компонентах управленческой культуры руководителя сферы образования, учитывая и обобщая их, мы выделяем личностно-творческий, организационно-управленческий, коммуникативный и рефлексивный компоненты.

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

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

Управленческая культура руководителя представляет собой интегрирующее начало в целостной культуре личности управленца; она способствует перенесению личностью знаний, умений, навыков управления, особенно соединения научных знаний в практической деятельности, во все сферы деятельности.

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

- высокий уровень овладения знаниями и умениями, необходимыми для качественной и продуктивной управленческой подготовки;
- социально-ценностное отношение к её процессу, средствам и результатам;

- опыт трудовых отношений, соответствующий требованиям конкретного этапа социально-экономического развития общества, и позволяющий человеку наиболее полно реализовать себя в познавательной и предметно-преобразующей деятельности.

Функциями управленческой культуры в формировании личности руководителя является:

- включение личности в систему современных общественных отношений;
- подготовка руководителя к осуществлению общего и конкретного управления;
- создание предпосылок для организации научно-обоснованной системы профориентации подчинённых коллег;
- обеспечение условий для свободного выбора путей выполнения функций руководителя;
- гарантирование качества управления деятельностью руководителя посредством его самоорганизации и самореализации.

### **Библиографический список:**

1. Бондаревская Е.В. Теория и практика личностно-ориентированного образования / Е.В. Бондаревская. - Ростов на Дону, 2000. – 254.
2. Паршин Н.М. Основы менеджмента и управленческой деятельности/Н.М. Паршин. – Воронеж.: 2013. – 235 с.
3. Сергеева Л.Б. Развитие управленческой культуры руководителей/ Л.Б. Сергеева. - Челябинск, 2011.- 175 с.
4. Сорочан Т.М. Подготовка руководителей школ к управленческой деятельности: теория и практика: Монография. - М.: Знание, 2005. - 384 с.

5. Слостенин В.А., Подымова Л.С. Педагогика: инновационная управленческая деятельность руководителя/ В.А. Слостенин, Л.С. Подымова. М.: Магистр, 1997. - 224 с.
6. Таланчук Н.М. Системно-функциональная теория управления в образовательном процессе//Воспитание – Синергетическая система ориентированного человековедения. – Казань: Дом печати, 1998. – С. 26-38.
7. Джаджа С.Е. Средства формирования управленческой культуры руководителей образовательных учреждений/ С.Е. Джаджа. - Самара.: 2000. - 148 с.
8. Орлов А.А. Управление учебно-воспитательной работой в школе/ А.А. Орлов. – М.: 1991. – 248 с.
9. Осеев А.А. Социально-психологическая модель руководителя: идеальная модель и способы её измерения / А.А. Осеев // Вестник Московского университета. - 2011. - № 6. - С. 126-144.
10. Слабодян В. Можете ли вы стать сильным менеджером / В. Слабодян// Кредо. - 1999. №4. С.4-9.
11. Павлютенков Е.М. Рабочая книга руководителя школы / Е.М. Павлютенков, В.В. Крыжкой. - Ч. 1: Науч. основы управления школой. - Запорожье, 1993. - 100 с.
12. Поздняков А.П. Формирование управленческой культуры будущего специалиста/ А.П. Поздняков. - М., 2007 - 40 с.
13. Савелова С.Б. Ещё раз о профессиональном развитии менеджера как объекте управления/ С.Б.Савелова // Педагогический аспект. - 2008. № 8. С. 48-52.
14. Горюнова Т.М. Управленческая культура: структура, уровни, критерии / Т.М. Горюнова. Н. Новгород, 2002. – 198 с.